



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

**Ympäristövastuullinen hankinta ja sen raportointi metsäteollisuuden alalla**  
**Green procurement and reporting of it in the forest industry**

1.2.2021

Tekijä: Veikko Repo

Ohjaaja: Anni Tuppuru

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Veikko Repo
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ympäristövastuullinen hankinta ja sen raportointi metsäteollisuuden alalla
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT-kauppakorkeakoulu
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatieteet, Hankintojen johtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Anni Tuppuru
<b>Hakusanat:</b>	ympäristöllinen vastuullisuus, ympäristölliset käytänteet, vastuullinen hankinta, vastuullisuusraportointi

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan, miten ympäristöllinen vastuullisuus huomioidaan Stora Enson, UPM:n, Metsä Groupin ja BillerudKornsnäsin hankintatoimessa ja miten sitä raportoidaan. Tavoitteena on tunnistaa yritysten ympäristövastuullisen hankinnan käytänteitä ja selvittää, minkälaisessa roolissa ne on huomioitu yritysten vastuullisuusraporteissa. Tutkielma on toteutettu neljän case-yrityksen tapaustutkimuksena ja tutkimusaineistona on käytetty yritysten vuoden 2019 vuosi- ja vastuullisuusraportteja. Aineistoa käsitellään tutkielmassa sisällönanalyysimenetelmällä.

Vastuullisuus on enemmissä määrin keskusteltu aihe, ja yritykset huomioivat sen omassa hankintatoiminnassaan. Aihe on tärkeä johtuen ympäristöllisten riskien ja ilmastomuutoksen lisääntyneestä tiedostamisesta. Metsäteollisuuden alalla etenkin ympäristölliset vaikutukset ovat suuret. Vastuullisuusraportointi on yritysten keino osoittaa vastuullisuuden toteutumista sidosryhmilleen ja yhteisölle, sekä työkalu oman liiketoiminnan kehittämiseen. Tutkimustulosten perusteella case-yrityksillä on useita käytänteitä ympäristövastuullisuuden edistämiseksi omassa hankintatoimessaan. Yritykset ovat sitoutuneet erilaisiin sertifikaatteihin ja vaativat toimittajilta vastuullisuuteen sitoutumista pitääkseen huolen ympäristöllisen vastuullisuuden toteutumisesta. Case-yritykset ovat huomioineet ympäristövastuullisen hankinnan vastuullisuusraporteissaan kohtalaisen hyvin ja raporteissa on otettu tärkeimmät asiat huomioon. Tutkielman tulokset ovat hyödyllisiä tutkijoille, sekä muille yrityksille, joiden tavoitteena on kehittää omaa ympäristövastuullisuutta hankinnoissaan ja vastuullisuusraportointia.

## ABSTRACT

**Author:** Veikko Repo  
**Title:** Reporting of environmental responsible procurement in forest industry  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration, Supply management

**Supervisor:** Anni Tuppuru  
**Keywords:** Environmental sustainability, environmental practises, sustainable procurement, sustainability reporting

The objective of this bachelor's thesis is to study how environmental responsibility is taken into account in procurement of Stora Enso, UPM, Metsä Group and BillerudKorsnäs and how it is reported. The aim is to recognize environmental responsible procurement practises and examine how it is taken into account in the case-companies sustainability reporting. This thesis is a qualitative case study of four case companies and the used research material is the annual and sustainability reports of the companies from 2019. The research material is processed by using content analysis method.

Sustainability is increasing as a discussed topic and companies are taking it into account in their procurement. The topic is important because of the increased knowledge of environmental risks and the climate change. Environmental effects are major especially in the forest industry. Sustainability reporting is a way for the companies to indicate fulfillment of sustainability for their stakeholders and communities and a tool for improving their business. Based on the research results the companies have multiple different practises for improving environmental sustainability on their procurement. The companies are committed to different certificates and demand responsible actions from their suppliers to ensure fulfillment of environmental sustainability. The case-companies have taken environmental responsible procurement quite well into account in their reports and the most important things have been observed. The results of this thesis are beneficial for researchers and other companies, that aim to develop the environmental responsibility in their procurement and sustainability reporting.

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	1
1.1. Tutkimuksen rakenne .....	2
1.2. Tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.3. Tutkimuskysymykset .....	2
1.4. Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet .....	4
1.5. Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	6
2 KIRJALLISUUSKATSAUS .....	7
2.1. Aiemmat tutkimukset aiheen ympäriltä .....	7
2.2. Triple Bottom Line .....	8
2.3. Ympäristövastuullisen hankinnan käytänteet .....	9
2.4. Vastuullisuusraportointi .....	14
2.5. Teoreettinen viitekehys .....	16
3 CASE-KUVAUS .....	18
4 EMPIIRINEN OSIO .....	20
4.1. Aineistonkeruumetodit ja prosessi .....	20
4.2. Case-yrityksien ympäristövastuullisen hankinnan käytänteet .....	21
4.3. Case-yrityksien vastuulliset toimittajat .....	25
4.4. Ympäristövastuullisen hankinnan rooli case-yrityksien vastuullisuusraportoinnissa .....	27
4.5. Ympäristövastuullisen hankinnan raportoinnin kehityskohteet .....	29
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	31
Lähdeluettelo .....	34

## 1 JOHDANTO

Ympäristön huomioiminen on nykypäivänä kasvava trendi yritysten sekä kuluttajien keskuudessa ympäri maailmaa. Ympäristöongelmat ovat nousseet suureksi ongelmaksi korkean teollisuuden myötä ja yrityksillä on suuri rooli näiden ongelmien ehkäisemiseksi. Tietoisuus ilmastonmuutoksesta ja muista ympäristöongelmista on lisännyt yritysten ympäristövastuutoimia ja näistä raportointia. Sidosryhmät ja kuluttajat vaativat yrityksiltä parempaa vastuullisuutta (Bushman & Smith 2001). Globalisaation aiheuttamat muutokset ovat suuressa roolissa sidosryhmien ja kuluttajien vaatimuksien lisääntymiseen (Güler & Crowther 2013). Vastuullisuusraportit ovat yleistyneet yritysten käytössä ja ne ovat yritysten keino osoittaa sidosryhmilleen omaa vastuullisuuttaan. Vastuullisuusraportit ovat usein vuosittain julkaistuja raportteja, joista sidosryhmät saavat informaatiota yrityksen vastuullisuudesta ja toimista. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana vastuullisuusraporttien merkitys on kasvanut huomattavasti (Bini & Bellucci 2019, 1). Vastuullisuusraportointi vahvistaa usein yrityksen mainetta ja tuo yhteiskunnallista luottamusta, josta yrityksen on mahdollisuus saada myös kilpailullista etua. Myös investoijien luotto yritykseen vahvistuu vastuullisuuden läpinäkyvyyden myötä. (Horváth & Judith 2017) Metsäteollisuuden alan yrityksiä on kuitenkin kritisoitu suurista ilmastovaikutuksista. Ennätysuurten hakkuiden määrät vaikuttavat arvioitua pidempään. Metsäteollisuuden keinoja ilmastonmuutoksen hidastamiseksi on kyseenalaistettu, koska alan muutos parempaan on ollut hidasta. Ilmastotavoitteiden saavuttamista nykyisillä hakkuilla ja tuotteilla pidetään hankalana. (YLE 2019)

Tämän tutkielma käsittelee ympäristövastuun toteutumista hankintatoiminnassa ja sen raportointia metsäteollisuuden alan yritysten keskuudessa. Etenkin metsäteollisuuden ympäristövaikutukset ovat mittavat, minkä vuoksi metsäteollisuuden alan yhtiöiden on tärkeää viestiä ympäristövastuullisuudesta sidosryhmilleen. Vastuullista hankintaa ja yritys vastuuta on aiemmin tutkittu erilaisista näkökulmista. Vastuullisuuden ulottuvuuksista etenkin ympäristövastuullisuuteen on keskitytty tutkimuksissa paljon (Seuring & Muller 2008). Kuitenkaan ympäristövastuullisen hankinnan edistämistä ja raportointia ei ole valiittu samoihin tutkimuksiin ja aihetta ei ole tutkittu riittävästi. Aihe on tärkeä, koska ympäristövastuullinen hankinta on suuressa roolissa etenkin metsä-

teollisuuden alan yritysten vastuullisuudessa ja vastuullisuusraportointi on nykypäivänä yritysten merkittävämpiä työkaluja oman liiketoiminnan kehittämiseen, sekä oman vastuullisuuden osoittamiseen sidosryhmille ja yhteisölle.

### **1.1. Tutkimuksen rakenne**

Tutkielman johdanto-osassa esitellään tutkielman tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset. Johdannossa käsitellään myös vastuullisuuden tärkeyttä ja sen nousua keskeiseksi puheenaiheeksi nykypäivänä, jolla pyritään havainnollistamaan tutkielman ajankohtaisuutta. Keskeiset käsitteet on myös lyhyesti avattu, jotta lukijan on helpompi seurata tutkielman kulkua. Teoreettinen viitekehys alkaa vastuullisuuden Triple Bottom Line-teorian, eli vastuullisuuden kolmen ulottuvuuden esittelyllä ja tarkentuu siitä ympäristövastuuseen hankinnassa ja sen edistämisen keinoihin. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään vastuullisuusraportointia ja sen merkitystä yrityksille.

Empiirinen osio alkaa tutkimusmenetelmien ja aineiston esittelyllä. Tutkimusaineisto analysoidaan ja verrataan sitä käsiteltyihin teorioihin. Aineistosta erotellaan ympäristövastuulliseen hankintaan liittyvät asiat. Johtopäätöksissä ja yhteenvedossa vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään tutkimustulokset. Tutkielman lopussa esitetään mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille.

### **1.2. Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkimukseen valittujen suomalaisten ja ruotsalaisten metsäteollisuuden alan yritysten ympäristövastuullisen hankinnan edistämisen keinoja, sekä selvittää miten se huomioidaan yritysten vastuullisuusraportoinnissa. Ensin selvitetään minkälaisia käytänteitä ja toimittajasuhteita yritykset hyödyntävät omassa ympäristövastuullisuudessaan, jonka jälkeen tutkitaan näiden asioiden raportointia. Tavoitteena on myös selvittää, minkälainen rooli ympäristövastuullisella hankinnalla on kohdeyritysten vastuullisuusraportoinnissa, sekä mahdollisia kehityskohteita.

### **1.3. Tutkimuskysymykset**

Ympäristövastuullisuudesta on tullut merkittävä tekijä yrityksille johtuen ilmastomuutoksesta ja sen aiheuttamista ympäristöongelmista. Yritysten sidosryhmät ha-

luavat entistä enemmän informaatiota yritysten vastuullisuudesta ja sen vuoksi raportointi sidosryhmille on tärkeää. Tutkielman päätavoitteena on selvittää neljän metsäteollisuuden alan yrityksen ympäristövastuun edistämisen keinoja niiden hankintatoiminnassa. Lisäksi tutkittavana on yhtiöiden ympäristövastuullisen hankinnan raportointi sidosryhmille. Tavoitteena on selvittää, miten laajasti ja tarkasti yritykset ovat raportoineet ympäristövastuullisesta hankinnasta. Viimeisenä tutkimuksen tavoitteena on etsiä mahdollisia kehityskohteita yritysten ympäristövastuullisen hankinnan raportoinnissa. Valitut tutkimuskysymykset esitellään alla ja tutkielman lopussa niihin on löydetty vastaukset.

### **Päätutkimuskysymys:**

*”Minkälaisia keinoja metsäyhtiöillä on edistää ympäristövastuuta hankinnoissaan”*

Tämä valikoitui päätutkimuskysymykseksi, koska metsäyhtiöt harjoittavat laajaa kansainvälistä hankintatoimintaa ja etenkin ympäristövastuu on tärkeä huomioida johtuen metsäteollisuuden mittavista ympäristövaikutuksista. Myös ympäristövastuun raportointi sidosryhmille on tärkeää ja näin ollen päätutkimuskysymyksen rinnalle muodostui kaksi alakysymystä, joiden avulla pyritään selvittämään ympäristövastuun toteutumisen ja sen raportoinnin suhdetta.

### **Alakysymykset:**

- *”Minkälaisessa roolissa ympäristövastuullinen hankinta on metsäyhtiöiden vastuullisuusraportoinnissa”*
- *”Minkälaisia kehityskohteita ympäristövastuullisen hankinnan raportoisesta löytyy”*

Alakysymysten tarkoituksena on tukea tutkielman päätutkimuskysymystä. Valittujen metsäteollisuuden alan yritysten ympäristövastuullisen hankinnan edistämisen keinojen lisäksi tutkielmassa selvitetään myös tämän huomioimista yritysten vastuullisuusraportoinnissa. Ympäristövastuullisen hankinnan raportoinnin mahdollisia kehityskohteita pyritään myös löytämään.

#### **1.4. Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet**

Tutkimus on rajattu tutkimaan suomalaisten ja ruotsalaisten metsäteollisuuden alan yhtiöiden hankintojen ympäristövastuullisuutta, sekä sen raportointia sidosryhmille ja yhteisölle. Kohdeyrityksiksi valikoitui suomalais-ruotsalainen Stora Enso, suomalaiset UPM ja Metsä Group, sekä ruotsalainen Billerud Körnsnas. Yritykset valittiin Suomesta ja Ruotsista, koska metsäteollisuus on iso ja kasvava osa näiden maiden teollisuutta ja sen vuoksi niillä on suuri rooli ympäristövastuullisuuden edistämässä. Myös vastuullisuusraportoinnin merkitys näille metsäteollisuuden alan yritykselle on suuri. Tutkimukseen valittiin yrityksiä ainoastaan metsäteollisuuden alalta, koska vastuullisuus on tässä tutkimuksessa rajattu tarkemmin käsittelemään ympäristövastuuta. Metsäteollisuus on suuressa roolissa ympäristöongelmien ehkäisemiseksi ja näin ollen alan yritysten on tärkeää harjoittaa ympäristövastuullista hankintaa ja raportoitteja tehdyistä toimista sidosryhmilleen ja yhteisölle. Valitut kohdeyritykset ovat myös suuria toimijoita alalla, joten myös kerättävä aineisto on kattavampaa verrattuna pienempiin toimijoihin.

Teoreettisen viitekehyksen osalta tutkimus on rajattu käsittelemään tarkemmin yritysvastuuden yhtä ulottuvuutta, ympäristövastuuta. Ympäristövastuun toteutumista hankinnoissa ja sen raportointia tutkitaan valittujen kohdeyritysten vuoden 2019 vastuullisuusraporttien pohjalta. Muut yritysvastuun ulottuvuudet rajattiin tutkimuksesta pois, koska tutkimus pyrkii tutkimaan tarkasti ympäristövastuuta. Ympäristövastuu on metsäteollisuuden alalla vastuullisuuden tärkein osa-alue, johtuen toimialan luonteesta. Tutkimuksessa on lähestytty vastuullisuutta kolmen ulottuvuuden Triple Bottom Line -teoriamallia hyödyntäen. Teoreettinen viitekehys pitää vastuullisuuden lisäksi sisällään ympäristövastuullisen hankinnan käytänteet, hyödyt ja vaikuttavat tekijät, sekä vastuullisuusraportoinnin ja sen merkitystä avaavia teorioita.



**Yritysvastuulla** (engl. Corporate social responsibility) on monta erilaista määritelmää. Laajemmin kyse on maailmanlaajuisten yhtiöiden, hallitusten, sekä yksittäisten kansalaisten suhteesta, mutta tarkemmin käsitteellä tarkoitetaan yhtiön ja sen sidosryhmien välistä suhdetta. (Crowther & Rayman-Bacchus 2016) Yritysvastuun ideana on, että yrityksen on huomioitava sosiaaliset, ympäristölliset ja taloudelliset aspektit toiminnassaan sidosryhmien etujen lisäksi (Adeyeye 2012). Yritysvastuu on myös keino yrityksille osoittaa tahtoansa puuttua yhteiskunnallisiin epäkohtiin, kuten ympäristöongelmiin ja sosiaalisiin ongelmiin, kuten ihmisoikeuksiin. Yritykset pyrkivät osoittamaan vastuullisuuttaan erilaisilla säännöksillä ja koodeilla, joita ne noudattavat ja edistävät näin omaa vastuullisuuttaan. (Adeyeye 2012, 7) Hemingwayn (2013) mukaan sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden lisäksi yritysvastuu ympäröi myös yrityksen säännösrikkomuksia ja yhteisöllistä vastuuttomuutta, koska se käsittää kaiken liiketoiminnan ja yhteiskunnan väliltä.

**Ympäristövastuu** on yksi kolmesta yritysvastuun ulottuvuudesta. Ympäristövastuullisuudella pyritään vastaamaan ympäristöllisiin haasteisiin ja ongelmiin, jotka ovat yhä enemmän läsnä nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Madun ja Kuein (2012) mukaan keskeisempiä ympäristövastuullisia toimia ovat muun muassa jätteen määrän minimointi, ympäristöystävällisen teknologian kehittäminen, ympäristön puhdistaminen, ympäristöystävälliset toimitusketjut ja tehokas resurssien käyttö. Tämän kaltaisilla ympäristötoimilla pyritään suojamaan ihmiskunnalle tärkeiden resurssien riittäminen, joka onkin Winklerin (2010) mukaan suurimpia ongelmia nykypäivänä.

**Hankinta**, jota usein liitetään myös ostamiseen, on prosessi, jossa tarvikkeiden, materiaalien ja palveluiden saanti varmennetaan laadun, määrän, ajan, paikan ja hinnan puolesta. (Emmett & Sood 2010)

**Ympäristövastuullisella hankinnalla** on useita eri määritelmiä, kuten vihreä hankinta (engl. Green procurement), vihreä ostaminen (engl. Green Purchasing tai ympäristöystävällinen ostaminen (engl. Environmental Purchasing). Vastuullinen hankinta on laajempi käsite, koska se käsittää myös muut vastuullisuuden ulottuvuudet, mutta tämä tutkielma keskittyy ainoastaan ympäristövastuulliseen hankintaan. Ympäristövastuullinen hankinta on ympäristöasioiden huomioimista ja niiden liittämistä yrityksen ostokäytäntöihin, suunnitelmiin ja toimintaan. (Large & Thomsen 2011)

## 1.5. Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään usein sosiaalisen elämään liittyvien aiheiden lähestymiseen ja tutkimiseen (Saldana 2011). Luonnollisten tapahtumien tutkiminen on kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien kulmakivi ja tutkimukselle olennaista on tutkittavan aiheen tarkka kuvailu (Patton 2005). Toisin kuin kvantitatiivisissa tutkimusmenetelmissä, kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien ei ole tarkoitus muodostaa sanoista numeroita, vaan data säilyy verbaalisessa muodossa ja tarkoituksena on selvittää mikä johti tehtyihin valintoihin ja minkälaisessa muodossa niiden vaikutukset näyttäytyvät (Dolan, Donnelly & Hogan 2009). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä kirjallisen aineiston analysointi (Travers 2001), ja koska tässä tutkielmassa tutkittava aineisto on kirjallista, on tutkimusmenetelmäksi valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Tiedonhankinnan keinoksi valikoitui tapaustutkimus, jolle on ominaista tiettyyn kokonaisuuteen keskittyminen, eri tekijöiden välisten yhteyksien analysointi ja näiden yhdistäminen uuteen tai jo olemassa olevaan teoriaan. (Mills, Durepos & Wiebe 2010) Tapaustutkimus keskittyy kuvailemaan, ennustamaan ja ymmärtämään tiettyä tapausta. Tutkimuskysymykset ovat tärkeässä roolissa tutkimuksen kannalta. (Woodside 2017) Tutkimus on neljän otoksen tapaustutkimus, jotka kaikki ovat samalta toimialalta.

Tutkittavaa aineistoa lähestytään sisällönanalyysimenetelmällä, jonka avulla aineistoa pystytään soveltamaan ja tutkimaan yhdessä erilaisten olemassa olevien teorioiden kanssa. Menetelmän avulla voidaan analysoida dokumentteja totuudellisesti ja järjestelmällisesti. Dokumenteiksi lasketaan melkein kaikki kirjalliset materiaalit, kuten esimerkiksi raportit. Sisällönanalyysin avulla pyritään selkeyttämään aineistoa ja sen avulla luoda tutkittavasta ilmiöstä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä pääluvussa esitellään tutkielman aiheeseen liittyvät keskeisimmät teoriat. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään vastuullisuutta Triple Bottom Line -teorian pohjalta, jonka mukaan vastuullisuus jakautuu kolmeen ulottuvuuteen ja jotka kaikki yrityksen täytyy huomioida ollakseen vastuullinen. Kolmannessa alaluvussa tarkennetaan ympäristövastuullisten hankintojen käytänteisiin ja hyötyihin. Vastuullisuusraportoinnin osalta esitellään teoriaa eri näkökulmista, joiden tavoitteena on selittää vastuullisuusraportoinnin merkitystä ja syitä raportointiin.

### 2.1. Aiemmat tutkimukset aiheen ympäriltä

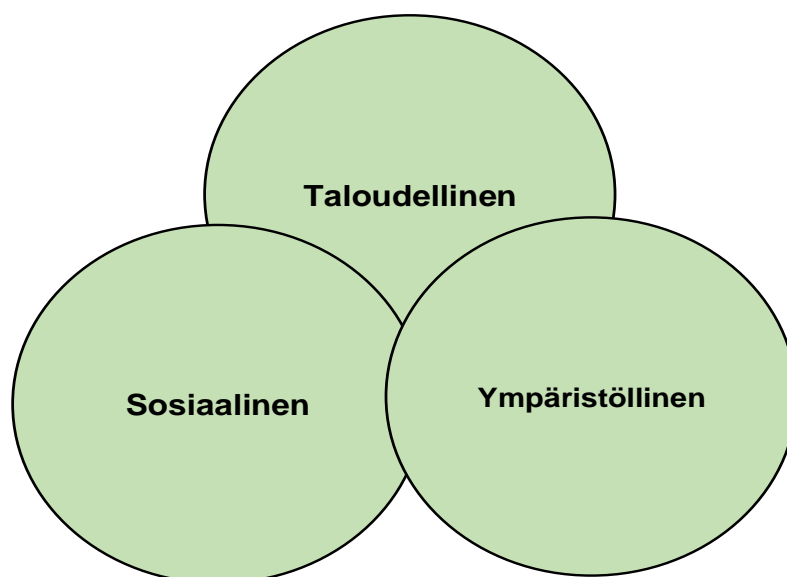
Aiheen ympäriltä löytyy useampia aiempia empiirisiä tutkimuksia. Ympäristövastuullista hankintaa metsäteollisuuden alalla on tutkittu eri näkökulmista. Myös vastuullisuusraportoinnista on tehty empiiristä tutkimusta. Vaikka ympäristövastuullisen hankinnan ja vastuullisuusraportoinnin tutkimukset ovat lisääntyneet viime vuosina, ei kuitenkaan ympäristövastuullisen hankinnan raportointia sidosryhmille ja yhteisölle ole tutkittu.

Song, Yu ja Zhang (2017) tutkivat ympäristövastuullisen hankinnan ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä tunnistamalla ympäristövastuullisen hankinnan ulottuvuuksia ja mekanismeja. Tutkimuksen tulosten perusteella vihreä hankinta vaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn, joka näkyi toiminnallisena tehokkuutena ja sidosryhmien tyytyväisyyden lisääntymisenä.

Mäkelä (2017) on tutkinut ympäristöllisten toimien raportointia Suomen metsäteollisuuden alalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia mittareita metsäteollisuuden yritykset käyttävät raportoinnissaan ja minkälaisia trendejä tunnistetaan raportoinnissa. Tutkimuksen tuloksien perusteella yrityksillä on useita erilaisia ympäristöllisen toiminnan mittareita, mutta niiden määrä vähenee koko ajan. Mittarit keskittyvät myös toimitusketjuihin vähäisesti. Ilmastonmuutos on on raportoinnissa kasvava aihe.

## 2.2. Triple Bottom Line

Lähivuosina on ajateltu, että toiminnot, jotka ovat hyväksi ympäristölle, työntekijöille ja yhteisölle näkyy myös yrityksen taloudellisessa suorittamisessa. Vastuullisuus on aihe, josta on keskusteltu lähivuosina paljon. Ympäristön ja Kehityksen Maailmankomissio WCED, 1987) määrittelee vastuullisuuden kehitykseksi, jonka mukaan tulevilla sukupolilla on yhtäläisiä resursseja käytössään, kuin nykyisellä sukupolvella (Carter & Rogers 2008). Triple Bottom Line -malli ympäröi vastuullisuutta kolmesta eri näkökulmasta, taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten tekijöiden kautta. (Agarwal 2008) Teoria sai nimensä John Elkingtonilta vuonna 1994 ja se tunnetaan myös kolmen pilarin ja kolmen P:n (Profit, People and Planet) mallina. Kolmella pilarilla ja P-kirjaimella tarkoitetaan sitä, että yrityksen on huolehdittava tuotoista liiketoiminnassa, ihmisistä ja ympäristöstä. (Ksiezak & Fischbach 2017) Tarkemmin yrityksen on varmistettava, että se toimii taloudellisesti kannattavasti, minimoi omat negatiiviset vaikutukset ympäristöön ja vastaa sidosryhmien odotuksiin. Triple bottom line -malli auttaa yrityksiä luomaan pohjan oman vastuullisuuden suunnittelemiseen ja toteuttamiseen (Wilson 2015)



Kuvio 1. Triple Bottom Line -malli (Mukailtu Wilson 2015)

Vastuullisuuden taloudellinen ulottuvuus perustana on yrityksen kannattavuus vahingoittamatta sidosryhmiä ja toimimalla eettisesti. Verojen maksusta ja investointien palautuksista huolehtiminen on taloudellisen vastuullisuuden edistämistä. Taloudelliseen vastuullisuuden ulottuvuuden edistämiseen liittyy myös samankaltaisia asioita kuin sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuuteen, kuten palkoista ja työllisyydestä huolehtimista. (Christopher 2011)

Sosiaalinen vastuullisuus on ihmisistä ja yhteisöstä huolehtimista, jonka perustana on varmistaa ja edistää yhteisön ja yksilöiden hyvinvointia harjoittamalla avointa ja rehellistä liiketoimintaa. Tasa-arvon edistäminen on yksi sosiaalisen vastuun periaatteista ja yritysten onkin pyrittävä henkilöstöön kohdistuvaan tasa-arvon edistämiseen. (Konrad, Steurer, Langer & Martinuzzi 2006)

Yrityksen ympäristövastuun ajatuksena, johon tässä tutkielmassa tarkennutaan, on huolehtia ympäristöstä ja luonnonvarojen riittämisestä. Ympäristövastuuta edistämällä yritykset pyrkivät suojelemaan luontoa ja ilmastoa, joka onkin ympäristövastuullisen toiminnan päätavoite. (Lenzen & Murray 2010)

Vastuullisuuden kolmen osa-alueen lisäksi yrityksen täytyy huomioida myös laatu ja hinta omassa strategiassaan ollakseen vastuullinen. Vastuullisuuden varmentaminen voi olla kuitenkin haastellista, koska sitä ei ole yhtälailla helppo mitata, kuten yrityksen strategisia tavoitteita. Vastuullisuuden huomiointi yrityksen toiminnassa voi kasvattaa yrityksen kokonaiskustannuksia, mutta vastuullisuuden laiminlyönti voi aiheuttaa yritykselle merkittävämpiä kustannuksia. (Krause, Vachon & Klassen 2009)

### **2.3. Ympäristövastuullisen hankinnan käytänteet**

Hankinta on avainasemassa yritysten ympäristötoimien edistämiseksi. Hankinta on monivaiheinen prosessi ja ympäristö tulee ottaa huomioon jokaisessa vaiheessa. Blomen, Holloksen ja Paulrajn (2013) mukaan yritysten kolme yleisintä käytäntöä ympäristövastuullisuuden edistämiseksi ovat vihreämpien tuotteiden hankkiminen, vihreät toimittajavalinnat ja toimittajayhteistyö.

Banerjeen, Iyerin ja Kashyapin (2003) mukaan yrityksen ympäristönsuojelu voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: ympäristöön orientoitumiseen ja ympäristöstrategiaan. Ympäristöön orientoitumisella tarkoitetaan yrityksen ympäristöongelmien tunnistamista ja ympäristöstrategialla näiden ympäristöongelmien huomioonottamista yrityksen strategisissa suunnitelmissa. (Banerjee et. al 2003)

Ympäristövastuullinen hankinta sisältää useita ympäristövastuullisia käytänteitä, joilla pyritään huomioimaan ympäristövastuullisuus jokaisessa hankintaketjun vaiheessa aina materiaalien käsittelemisestä logistiikkaan. (Zhu, Sarkis, Cordeiro & Lai 2008) Ympäristövastuullinen hankinta muodostuu Zhun, Gengin, Sarkiksen ja Lain (2011) mukaan vihreästä ostamisesta, asiakasyhteistyöstä ja materiaalien uudelleenkäytöstä. Ympäristövastuullinen ostaminen keskittyy yrityksen ja toimittajien väliseen yhteistyöhön, joilla pyritään minimoimaan ympäristöön negatiivisesti vaikuttavat tekijät saapuvan logistiikan osalta. Tyypillisiä toimia ovat toimittajille asetetut tietynlaiset vaatimukset ja ympäristövaatimusten toteutumisen varmentaminen ostetuille tuotteille. Yritykset tekevät myös asiakkaiden kanssa yhteistyötä minimoidakseen ympäristöhaittoja. Materiaalien uudelleenkäyttö viittaa yrityksen strategiseen kierrättämiseen saadakseen materiaaleilta ja tuotteilta enemmän arvoa. (Chan, He, Chan & Wang 2012)

Ympäristöllisten ongelmien ja huolien huomioiminen yrityksen hankintaprosessissa on tärkeä osa ympäristötietoisessa yrityksessä. Ympäristötietoisien yrityksen tavoitteena on tunnistaa hinta ja hyödyt ympäristöllisestä toiminnasta ja hyödyntää mahdollisuudet vähentää jätettä. (Handfield, Walton, Sroufe & Melnyk 2002) Ympäristövastuullisella hankinnalla pystytään vaikuttamaan sekä suoriin, että epäsuoriin yrityksen lopputuotteen ympäristöllisiin vaikutuksiin. Suorat ympäristövaikutukset syntyvät jätteen lisääntymisestä säilyttämisen, kuljettamisen, käsittelyn ja käytön aikana ja niihin vaikuttaa ensimmäisen tason toimittajat. Epäsuorat ympäristövaikutukset kehittyvät toisen tai myöhemmän tason toimittajien kautta. (Darnall, Jolley & Handfield 2008)

Julkisen paineen vuoksi yrityksiltä odotetaan enemmissä määrin sitoutumista ympäristövastuullisiin strategioihin. Erilaiset standardit ja sääntelyt, kuten ISO 14001-standardi ja ympäristömerkit ohjaavat yrityksiä sitoutumaan ympäristövastuullisiin strategioihin. (Walsh & Dodds 2017) ISO 14001-standardi asettaa yrityksille

ympäristöystävällisiä toimia, kuten ympäristöystävällisiä tavoitteita ja menettelytapoja, vastuun delegointia, sekä auditointeja. (Delmas 2002) ISO 14001-standardi keskittyy näiden toimien lisäksi myös ympäristöllisiin ongelmiin, kuten ilmastonmuutokseen. Standardin avulla yritykset saavat varmuutta johdolle, työntekijöille, sekä ulkoisille sidosryhmille, joilla ympäristöllistä vaikutusta mitataan ja kehitetään. (International Organization for Standardization 2020). ISO 14001-standardin vaatimusten lisääntynyt hyväksyntä on asettanut hankintojen johtamisen suureen rooliin organisaatioiden ympäristöystävällisyyden edistämiseksi (Sarkis 2003). Metsäteollisuuden alalla myös FSC- ja PEFC-sertifikaatit ovat yleisiä. Kyseiset sertifikaatit ohjaavat kohti toimintaa kohti vastuullisuuden kolmea ulottuvuutta ja luovat pohjan vastuulliselle metsänhoidolle. (Leslie 2004)

Ostopäätökset ja hankinta vaikuttavat toimitusketjun ympäristöystävällisyyteen materiaalien kierrätyksen ja uudelleenkäytön mahdollisuuksien puolesta. Toimittajavalinta on tärkeässä roolissa näiden elementtejen osalta. ISO 14000-sertifikaatti on hyvä keino varmistaa toimittajan laatu, sillä ympäristölliset riskit vähenevät huomattavasti sertifikaatin omaavien toimittajien avulla. (Sarkis 2003) ISO 14000-sertifikaatti keskittyy yritysten ympäristöllisen johtamisen käytäntöön. Hankinta liitetään kyseiseen sertifikaattiin, koska se liittyy materiaalien hankintaan, sekä niiden käyttöön. (Handfield et al. 2002)

### 2.3.1 Toimittajavalinta- ja kehitys

Toimittajavalinta on yritykselle tärkeä päätös. Oikeanlaisella toimittajavalinnalla yritys pystyy vaikuttamaan materiaalien ja tuotteiden laatuun, sekä kehittämään ympäristöllistä vastuullisuuttaan. Toimittajavalinta alkaa yrityksen tarpeiden tarkastelulla, jonka jälkeen potentiaalisille toimittajille asetetaan tietynlaisia kriteereitä. Toimittajakandidaatit antavat yritykselle informaatiota toiminnastaan, jonka jälkeen yritys tekee valinnan harkinnan jälkeen. (Igarashi, de Boer & Fet 2013)

Yritykset pyrkivät kehittämään erilaisia strategioita vastuullisuuden kehittämiseksi koko toimitusketjussa ja toimittajille asetetut ohjeistot ovat yksi osa niiden toteutumista. Ohjeistuksien tarkoitus on tarkentaa haluttuja vaatimuksia ja käytäntöjä, joita yritys vaatii toimittajiltaan. Ohjeistukset koskevat usein ympäristöllisiä aiheita, kuten jätteen

minimointia ja sosiaalisia aiheita, kuten työntekijöiden oikeuksia, sekä ihmisoikeuksia. (Esty & Simmons 2011, 211) Pelkästään ohjeistuksien esittäminen toimittajille ei riitä, vaan yrityksen on tärkeää myös varmistaa, että toimittajat toimivat annettujen ohjeistuksien mukaisesti. Auditoinnit ja vierailut ovat yleisiä yritysten käyttämiä keinoja ohjeistuksien toteutumisen seuraamiseen. (Esty & Simmons 2011, 212-213)

Hankkivan yrityksen on tärkeää ylläpitää vaatimusten mukaista toimittajaverkostoa. Yrityksen on varmistettava, että toimittajilla on hyvät mahdollisuudet toimia annettujen ohjeistuksien mukaisesti. Toimittajien kehitys on yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi avainasemassa. Yrityksillä on useita keinoja toimittajien kehittämiseen. Toimittajien arviointi, hyvän toimittajasuoriutumisen tunnistaminen, hyötyjen lupaaminen toimittajille, toimittajien kouluttaminen ja toimittajaan panostaminen auttavat toimittajan kehittämisessä. (Krause 1997) Bai ja Sarkis (2010) jakavat toimittajien kehittämisen kolmeen kategoriaan, jotka ovat ympäristötietämyksen siirtäminen ja kommunikointi, investointi ja resurssien siirtäminen, sekä johdon ja organisaation käytänteet.

Ympäristötietoisuuden ja kommunikaation kategoriaan sisältyy muun muassa toimittajien kehittäminen ympäristöasioissa, toimittajien kehittäminen sidosryhmien odotusten mukaisesti, käytänteiden kouluttamista ja koulutusohjelmia toimittajille, vahvaa toimittaja-arviointia ja ympäristöllisen kehityksen kohteiden asettamista toimittajille. Investoinnin ja resurssien siirtämisen kategoriaan kuuluu toimittajien ympäristöllisten kulujen vähentäminen, toimittajien palkkiointia hyvästä ympäristöllisestä suoriutumisesta ja toimittajien kapasiteetin rakentamiseen investointia. Johdon ja organisaation käytänteet pitävät sisällään pitkäaikaisia sopimuksia, joihin sisältyy ympäristöllisiä ulottuvuuksia, johdon sitoutumista ympäristöystävällisiin käytänteisiin, pitkän tähtäimen suunnitelmia toimittajien kehittämiseksi ja toimittajien toimintaan osallistumista eri vaiheissa. (Bai & Sarkis 2010)

### 2.3.2 Ympäristövastuullisen hankinnan hyödyt ja vaikuttavat tekijät

Ympäristövastuullisuuden huomioiminen hankinnassa antaa yhteisön ja ympäristön lisäksi paljon hyötyä yritykselle itselleen. Blome, Hollos ja Paulraj (2013) ovat tutkineet ympäristövastuulliseen hankintaan vaikuttavia tekijöitä ja ympäristövastuullisen hankinnan aiheuttamia hyötyjä.



Hyvällä markkinasuoriutumisella on suuri positiivinen vaikutus ympäristövastuulliseen hankintaan. Markkinasuoriutuminen vaikuttaa yrityksen näkyvyyteen ja näin ollen lisää yritykselle kohdistuvaa painetta kehittää ympäristövastuullista hankintaa. Yrityksen johdon sitoutuminen vastuullisuuteen nähdään tärkeänä tekijänä ympäristövastuullisen hankinnan ja toimittajakehityksen toteutumiseen. Yrityksen johdon tekemät päätökset ovat pääasiassa vastuussa yrityksen toimista. Ympäristövastuullinen hankintastrategia minimoi tuotteiden ja prosessin ympäristöhaitat, mutta sen avulla pystytään myös tunnistamaan ympäristövastuullista kelvollisuutta muualla yrityksen toimitusketjussa. Ympäristövastuullisella hankinnalla on suuret vaikutukset ympäristövastuullisiin toimittajavalintoihin. Toimittajien ohjeistaminen, tiedon välittäminen, kommunikaatio ympäristöystävällisyydestä kehittää toimittajia. Tämän kaltaisella yhteistyöllä toimittajien suorittamisen taso paranee huomattavasti, joka voi myöhemmin näkyä myös taloudellisena menestyksenä. Tarkoin suunniteltu prosessi ja tietämys ympäristöystävällisyydestä saadaan siirrettyä myös muihin yrityksen toimiin. Ympäristövastuullisen hankinnan ja ympäristövastuullisella toimittajakehityksellä yritys pystyy luomaan kilpailuetua itselleen. Ympäristövastuullisessa hankinnassa tärkeää on huomioida tekijät, joiden avulla jätteen määrä vähenee, koska se voi johtaa parempaan toimittajakehitykseen. Kuitenkaan ympäristövastuullinen hankinta ei pelkästään voi kehittää toimittajien suoriutumista, vaan yrityksen on tärkeää osallistua toimittajien kykyjen edistämiseen. Yrityksen osallistuminen toimittajien kykyjen edistämiseen voi parantaa toimittajien laatua ja reagointia, jonka avulla tuotteiden laatu paranee. (Blome et al. 2013)

Ympäristövastuullinen hankinta vaikuttaa koko toimitusketjuun, koska toimittajia ja valmistajia painostetaan välittämään tuotteita, jotka ovat ympäristöystävällisiä. Usein tämän seurauksena valmistajat tekevät toimittajien kanssa yhteistyötä ja valmistavat tuotteita, jotka ovat ympäristöystävällisiä. Ympäristöystävällisyys näkyy tuotteiden kierrättämisen ja hävittämisen helppoutena. Materiaalien ja muiden tarvikkeiden hankkimisessa otetaan myös ympäristölliset näkökulmat huomioon. Joissain tapauksissa ympäristöystävällisten tuotteiden hankkiminen näkyy yritykselle pienempinä kustannuksina. Esimerkiksi energiatehokkaat tuotteet voivat vähentää energiasta koituvia kustannuksia. (Emmett & Sood 2010)

## 2.4. Vastuullisuusraportointi

Ollakseen vastuullinen, on yrityksen oltava omistautunut, osattava muuttua tilanteiden mukaan ja huolehtia tuotoista. Vastuullisuusraportit ovat yrityksen työkalu tarjota ajantasaista tietoa toiminnastaan sidosryhmilleen. Raportointi auttaa myös yritystä parantamaan omaa kilpailukykyään ja saamaan enemmän voittoja. (Valor 2005) Yhdistämällä markkinakeskeisyyden ja vastuullisuuden yrityksen on mahdollista saavuttaa kestävä menestystä (Euroopan komissio 2002, 5). Vastuullisuusraportointi on hyvä keino osoittaa yritys vastuun toteutumista ja kehittämistä. Kuluttajien ja sijoittajien kiinnostus yritystä kohtaan voi myös lisääntyä yritys vastuun myötä (Euroopan komissio 2001, 8). Vastuullisuusraportoinnin avulla yritykset pystyvät luomaan haluamansa kaltaisen yrityskuvan ja vahvistamaan brändiään. Vastuullisuusraportointiin liittyy erilaisia ohjeistoja, joista Global Reporting Initiative on nykypäivänä merkittävien. GRI-ohjeisto kehitettiin vuonna 1997 ja julkaistiin ensimmäistä kertaa vuonna 2000. (Global Reporting Initiative 2020) Ohjeiston avulla pystytään mittaamaan yrityksen vastuullisuutta taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisistä näkökulmista huomioiden sidosryhmät. Ohjeistot antavat myös yrityksen johdolle suuntaa päätöksentekoon ja liiketoiminnan kehittämiseen. Raportointi ja ohjeistot mahdollistavat yrityksille analysoitavan datan, jonka avulla prosesseja ja liiketoimintaa pystytään viemään oikeaan suuntaan. (McIntosh, Leipziger & Coleman 2003, 106-108) Vastuullisuusraportin tulisi sisältää kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia ominaisuuksia, jotka selittävät, miten tehokkaasti yritys on kehittänyt omaa vastuullisuuttaan erilaisilla vastuullisuuden osa-alueilla. (Daub 2007, 76) Vastuullisuusraportoinnin avulla yritykset raportoivat taloudellisen vastuun, ympäristövastuun, sekä sosiaalisen vastuun toimia sidosryhmilleen.

Vastuullisuusraportoinnista on tullut yrityksille enemmissä määrin tärkeää, johtuen sosiaalisista paineista, jotka vaativat yrityksiltä parempaa vastuullisuutta. Yrityksen koko vaikuttaa myös usein vastuullisuusraportoinnin laatuun, sillä mitä suurempi yritys on, sitä laajemmin siltä vaaditaan vastuullisia näyttöjä. Yrityksille kohdistuneet paineet ovat luoneet perustan vastuullisuusraportoinnille. (Daub 2007)

Vastuullisuusraportoinnin taustalla on erilaisia teorioita, jotka selittävät raportoinnin ja yhteiskuntavastuun merkitystä eri näkökulmista. Tunnetuimpia raportoinnin teorioita ovat sidosryhmäteoria, legitimititeettiteoria ja institutionaalinen teoria, jotka esitetään

myös tässä tutkielmassa. Teorioiden tarkoituksena on selittää, miksi ja millä laajuudella yritykset raportoivat tiettyjä asioita.

Sidosryhmäteoriaa voidaan peilata eräänlaisena yhteiskuntavastuuteorian. Melén (2008, 63, 66) mukaan sidosryhmäteoria huomioi yhteiskuntavastuullisen liiketoiminnan ja sidosryhmien edun laajemmin, kuin mitä laki velvoittaa. Yrityksen vastuullisuus koskee kaikkia sidosryhmiä (Melé 2008, 62-63). Freeman (1984) kuvailee sidosryhmiä tahoina, joilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan ja johon organisaatio voi vaikuttaa omien tavoitteidensa mukaisesti. Sidosryhmäteoria keskittyy organisaation ja sen sidosryhmien välisiin suhteisiin. Organisaation vastuullisuus ja sen raportoiminen sidosryhmille on teorian ydin, mutta se keskittyy myös yrityksen taloudelliseen menestykseen samalla huomioiden sidosryhmien edut. (Susith & Stewart 2014, 157, 160) Sidosryhmien miellyttäminen ei ole aina täysin mutkatonta. Ongelmien selvittäminen ja yhteisen mieltymyksen yrityksen ja sidosryhmien välillä on tärkeää ja teorian mukaan yrityksen kannattaa etsiä keinoja saada kaikki sidosryhmät tyytyväisiksi ilman kompromisseja. (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle 2010)

Legitimiteettiteorian ajatuksena on yrityksen oman legitimiteetin saavuttaminen ja ylläpitäminen ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden raportoinnin avulla. (Mousa & Hassan 2015) Legitimiteettiteoria selittää, miksi yritykset haluavat näyttää toimivansa tiettyjen arvojen ja normien mukaan. Yrityksen on tärkeintä toimia sillä tavoin, kuin yhteisö haluaa yrityksen toimivan. (Suchman 1995)

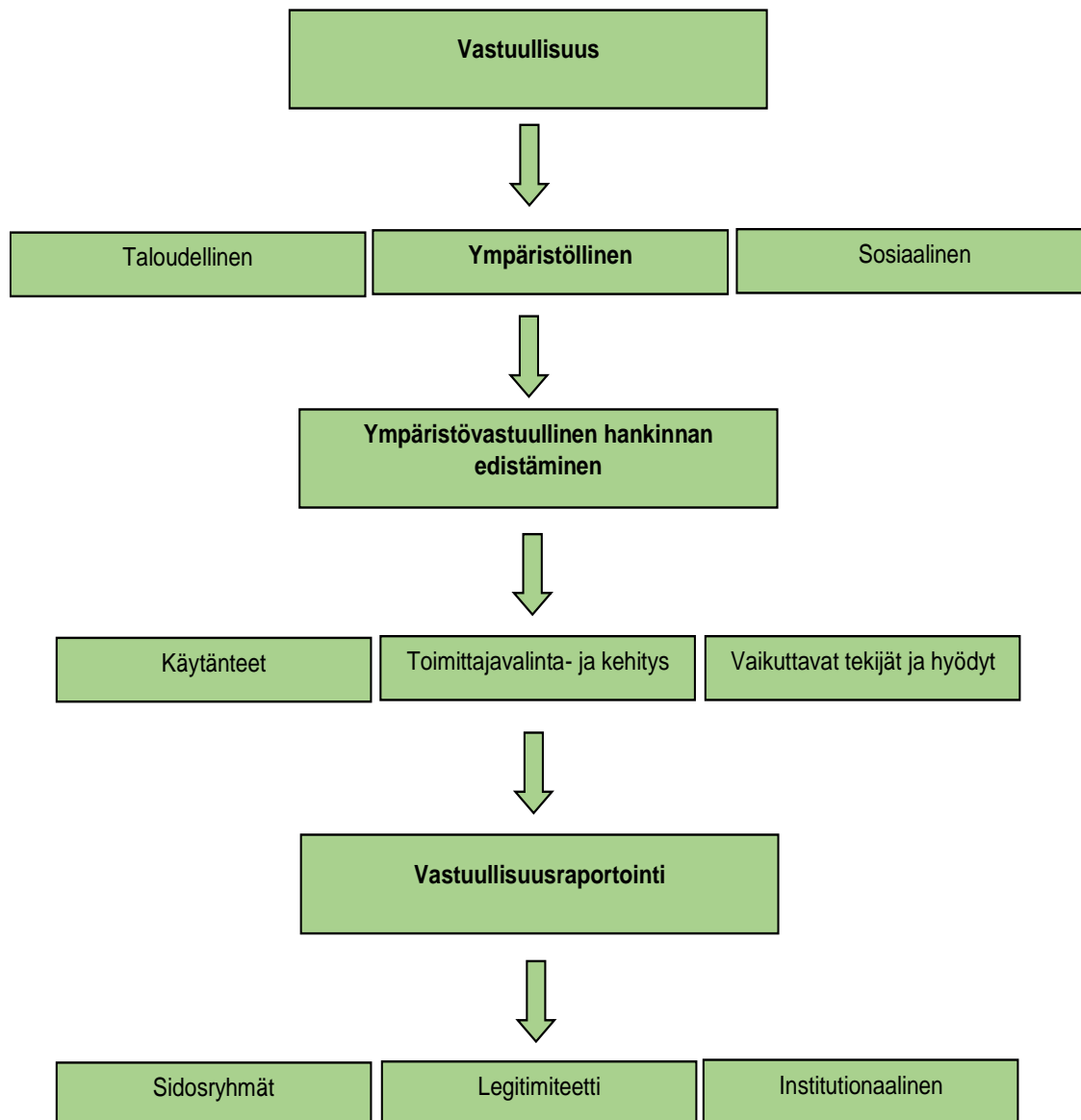
Suchman (1995) jakaa legitimiteettiteorian kolmeen eri kategoriaan: käytännönläheiseen, moraaliseen ja kognitiiviseen legitimiteettiin. Käytännönläheinen legitimiteetti perustuu organisaation läheisimpien sidosryhmien edun laskelmointiin. Usein organisaation ja sidosryhmien välillä on jonkinlaista suoraa vaihtokauppaa, joka voi johtua sidosryhmiin kohdistuvista sosiaalisista tai poliittisista riippuvuuksista. Moraalisella legitimiteetillä ei perustu sidosryhmien etujen huomiointiin, vaan oikean teon tekemiseen. Kognitiivinen legitimiteetti perustuu sisältöön ja sen laajuuteen, eikä kiinnostuksella tai arvioilla ole tarvetta. (Suchman 1995)

Institutionaalinen teoria selittää yritysten keskenäisen kilpailun. Yritystä muovaavat pakottavat, jäljittelevät ja ohjeelliset tekijät ja se selittää miten yritys raportoi. Yritykset

saavat epäsuoria ja suoria paineita siltä yhteisöltä, jossa yritys toimii, sekä muilta yrityksiltä. Yritykset jäljittelevät toisiaan epävarmuuksien vuoksi. Jäljittely voi olla tarkoituksellista tai käydä vahingossa. Ohjeelliset tekijät raportoinnissa jakautuvat kahteen kategoriaan. Ne voivat syntyä koulutuksen kautta, jossa eri yritysten johtohenkilöt saavat samankaltaista opetusta ja tietoa yrityksen johtamisesta. Myös ammattilaismaisen käyttäymisen omaksuminen voi olla hyvin samankaltaista. (DiMaggio & Powell 1983)

## **2.5. Teoreettinen viitekehys**

Alla esitetty kuvio 2. tiivistää ja esittää tutkimuksessa käytettyä teoreettista viitekehystä, joka käsittelee tutkielman kannalta tärkeät aiheet. Teoreettinen viitekehys etenee vastuullisuudesta ympäristövastuulliseen hankintaan. Hankinnan osalta käsitellään käytänteet ja toimittajasuhteiden kehittäminen, joilla yritykset pystyvät edistämään omaa ympäristövastuullisuuttaan hankinnoissa. Lisäksi ympäristövastuulliseen hankintaan vaikuttavat tekijät ja sen tuomat hyödyt käsitellään. Vastuullisuusraportoinnin merkitys ja siihen vaikuttavat tekijät avataan myös teoreettisessa viitekehyksessä, jotta saadaan selville, miten ja miksi yritykset käyttävät vastuullisuusraportointia työkalunaan.



*Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys*

### 3 CASE-KUVAUS

Case-kuvauksessa esitellään tutkielmaan valitut case-yritykset. Esittelyllä on tarkoitus antaa perustietoa yrityksistä. Kaikki tutkielmaan valitut yritykset ovat suuria toimijoita metsäteollisuuden alalla. Yritykset valittiin Suomesta ja Ruotsista, koska kyseisissä maissa metsäteollisuus on suuri toimiala. Kuvio 3. esittää case-yrityksien perustiedot.

Stora Enso on yritys, joka kuuluu Helsingin ja Tukholman pörssiin. Yrityksellä on yli 25000 työntekijää yli kolmessakymmenessä maassa. Stora Enso kehittää ja tuottaa puuhun ja biomassaan perustuvia ratkaisuita useille eri toimialoille maailmanlaajuisesti. Ympäristövastuullisuus otetaan huomioon jokaisesta näkökulmasta yrityksen toiminnassa. (Stora Enso 2020)

*“Stora Enso työskentelee ihmisten ja yhteisöjen kanssa maailmanlaajuisen toimissa, myynnissä ja toimitusketjuissa. Jokaisessa toiminnossa otamme huomioon omat toimintatavamme ja niiden vaikutukset muihin.”* (Stora Enso 2020)

UPM on suomalainen metsäteollisuuden alan yritys, jolla on tuotantoa 12 eri maassa ja työntekijöitä 18700. Yritys rakentaa kestävä, innovaatiovetoista ja kiinnostavaa tulevaisuutta kuudella liiketoiminta-alueella. UPM on valmistanut puun kuiduista, molekyyleistä, tähteistä ja sivuvirroista uusiutuvia ja yrityksen mukaan vastuullisia tuotteita vuosikymmenten ajan. (UPM 2020)

*“Vahva asemamme metsäbiomassan hankinnan ja jalostuksen arvoketjussa mahdollistaa kiertotalouteen pohjautuvat ratkaisut kaikissa liiketoiminnoissamme”* (UPM 2020)

BillerudKörnsnäs on Billerudista ja Korsnäsista vuonna 2012 yhteensulautuma metsä- ja paperiteollisuuden yritys. Kokemusta toimialalta yritykselle on kuitenkin kertynyt yli sadanviidenkymmenen vuoden ajalta. Yrityksen ammattitaitoon kuuluu raakamateriaalit, kuluttajien ymmärrys ja ympäristölliset huolet, jotka ovat yrityksen mukaan avainpaperin ja pakkausratkaisuiden potentiaalin avaamiseksi. (BillerudKorsnäs 2020)

*“Haastamme tavanomaisen pakkausmateriaalin vastuullista tulevaisuutta ajatellen”*  
(BillerudKorsnäs 2020)

Metsä Group on suomalainen metsäteollisuuden alan yritys, joka toimii kansainvälisillä markkinoilla. Yritys keskittyy puun toimittamisen ja metsäalueiden palveluihin, puutavariin, selluun, kartonkiin, talouspaperiin, sekä voipaperiin. Vuonna 2019 yrityksellä oli yli yhdeksän tuhatta työntekijää ja kolmekymmentäkuusi toimintayksikköä kahdeksassa eri Euroopan maassa. (Metsä Group 2019)

*“Metsä Group on sitoutunut toimimaan vastuullisesti ja haluamme varmistaa vastuullisuuden toteutumisen toimitusketjuissamme”* (Metsä Group 2019)

<b>Yritys</b>	<b>Henkilöstömäärä</b>	<b>Liikevaihto</b>	<b>Päätuotteet</b>
Stora Enso	26000	10055 milj. euroa	Biomateriaalit, puutavara, paperi
UPM	18700	10238 milj. euroa	Sellu, sahatavara, biopolttoaineet, metsä
Metsä Group	9300	5500 milj. euroa	Sellu, kartonki, sahatavara
BillerudKorsnäs	4500	2424 milj. euroa	Pakkausmateriaalit, sellu

*Kuvio 3. Case-yrityksien perustiedot*

## 4 EMPIIRINEN OSIO

Tässä pääluvussa esitellään tutkielman empiirinen osio. Pääluvun ensimmäisessä osiossa esitellään aineistonkeruumetodit ja prosessi. Myös aineistosta tutkimuksen kannalta tärkeät asiat esitellään ja perustellaan. Toisessa osiossa kuvaillaan tutkimuksen toteuttamista ja työkaluja. Myöhemmät osiot ovat nimetty teemojen mukaan, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin oleellisesti. Valittujen teemojen avulla pyritään saamaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

### 4.1. Aineistonkeruumetodit ja prosessi

Tutkimuksessa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on aineistoa kuvaileva tutkimustapa (Eskola & Suoranta 1998, 11). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olennaista aineiston vähäisyys, jotta aineistot pystytään analysoimaan tarkasti ja laadukkaasti, joka on tärkeintä tutkimuksen kannalta. Tästä syystä tutkimusmenetelmää kutsutaan laadulliseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 14). Kvalitatiivisissa tutkimuksissa ei usein käytetä hypoteeseja, joka johtaa tutkimuksen avoimuuteen eikä sitä rajoita erilaiset oletukset (Eskola & Suoranta 1998, 15).

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään laadullisia tutkimusmenetelmiä, koska ympäristöllistä vastuuta yrityksen hankinnoissa ja sen raportointia on vaikea tutkia tilastollisesti ja tutkimuksen avoimuuteen tähdättiin.

Tutkimusaineistona käytetään kohdeyrityksien julkisia vuoden 2019 vastuullisuusraportteja. Analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, koska aineistoja tutkitaan, kuvaillaan ja niistä muodostetaan johtopäätöksiä. Sisällönanalyysissa on tärkeää, että aineiston ydin säilyy selkeänä. Sisällönanalyysia voidaan hyödyntää empiirisen sekä teorian analysoimisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-89, 101)

Sisällönanalyysi alkoi tutkimusaineiston, eli vastuullisuusraporttien lukemisella. Osalla kohdeyrityksistä vastuullisuusraportti oli julkaistu omana raporttinaan ja osalla se oli osa vuosittaista raporttia. Vuosittaisista raporteista etsittiin vastuullisuuteen liittyvät osa-alueet, jonka jälkeen rajaus tehtiin vain ympäristövastuulliseen hankintaan liittyviin



asioihin. Rajausten tekemisen jälkeen aineistoa pyrittiin analysoimaan mahdollisimman laadukkaasti ja tarkasti. Ympäristövastuullisen hankinnan avaamista yritysten raporteissa analysoitiin ja kehityskohteita etsittiin. Kirjallisuusosiossa esitetyt teoriat toivat näkökulmaa kohdeyrityksien raportoinnin analysointiin.

## **4.2. Case-yrityksien ympäristövastuullisen hankinnan käytänteet**

Globaalit haasteet, kuten väestönkasvu, maataloudelle tarkoitetun maan lisääntynyt kysyntä, sekä toimituksen ja kysynnän välin laajeneminen asettavat Stora Ensolle vaatimuksia käyttää luonnollisia raaka-aineita entistä tehokkaammin ja käyttää raakamateriaaleja vähemmän luonnosta. Stora Ensolla on raportoinut käytänteistään, joiden avulla se pystyy turvaamaan ja sitoutumaan puun ja kuidun vastuullisen hankinnan. Yrityksen mukaan vastuullisuuskäytänteet puun ja kuidun hankinta, sekä maa-alueen hallitseminen kattaa koko metsän ja puun istuttamisen hallinnan syklin. Käytänteet vaativat vastuullista metsän hallintaa vastuullisen hankinnan ja maa-alueen käytön kautta. Niiden tarkoituksena on varmistaa ekosysteemien terveys ja ekologisuus ja auttaa biodiversiteetin, maaperän ja veden voimavarojen säilymisessä. Näiden asioiden saavuttamiseksi Stora Enso raportoi keskustelewansa avoimesti omien sidosryhmiensä kanssa. Stora Enso tukee ja käyttää apunaan vapaaehtoista metsänsuojelua metsiin, jotka se omistaa ja ovat sen hallinnassa, sekä myös muilla alueilla, josta yritys ostaa puuta. Stora Enso on tehnyt yhteistyötä kansainvälisen kansalaisjärjestön Forest Stewardship Councilin (FSC) kanssa. Stora Enso ja FSC ovat sitoutuneet pitkäaikaiseen strategiseen yhteistyöhön kehittääkseen ja huomioidakseen enemmän vastuullista metsänhoitoa. Vuonna 2019 tavoitteena oli laajentaa FSC:n sertifikaattia yksityisten suomalaisten metsänomistajien keskuudessa, koska Stora Enso kannattaa kaikkia metsän sertifikaattisysteemejä ja on sitoutunut puun ja kuidun vastuulliseen hankintaan ainoastaan vastuullisesti hallituista metsistä ja puuviljelmistä. Stora Enson raportin mukaan puun hankintastrategia perustuu kilpailulliseen puun toimitukseen, innovaatioihin ja vastuullisen metsän hallintaan. Stora Enson puun toimitusorganisaatio koostuu alueellisista yksiköistä, jotka toimittavat puuta yrityksen tehtaille. Puun hankintaprosessi huomioi metsien ja viljelmien suunnitteleminen, sadonkorjuun ja uusiutumisen. Stora Enson puu tulee yritykselle kolmesta eri lähteestä: yrityksen omistamasta metsästä, yrityksen omistamista viljelmistä ja kolmannen osapuolen toimittajilta. Vuonna 2019 87 prosenttia yrityksen puusta tuli

vastuullisesti hoidetuista metsistä Euroopasta, jotka ovat suurimmilta osin yksityisomistuksessa. Stora Enso tekee yhteistyötä yhdessä metsänomistajien kanssa tunnistukseen herkät metsä-alueet, jotka tarvitsevat suojelua. Yrityksen asiantuntijat ovat koulutettu tunnistamaan tämänkaltaisia alueita. Stora Enso omistaa 1.41 miljoonaa hehtaaria metsää Ruotsissa ja maailmanlaajuisesti omistaa tai hallitsee yhteensä 2.35 miljoonaa hehtaaria metsää. Kaikki yrityksen omistamat metsä-alueet Ruotsissa ovat suojattu metsäsertifikaateilla. (Stora Enso 2019)

BillerudKorsnäs in tärkein lähde on metsän uusiutuvat raakamateriaalit. Yrityksen raportoinnin mukaan se pyrkii vaikuttamaan ilmastonmuutokseen ja biodiversiteettiin vastuullisella metsätaloudella. Suurin osa yrityksen raakamateriaaleista tulee Ruotsista ja kaikki hankitut raaka-aineet perustuvat standardeihin, kuten FSC:hen ja PEFC:hen (Programme for the Endorsement of Forest Certification). Lisäksi puun alkuperän varmistamiseksi seurataan myös erilaisia standardeja. Yrityksen puun ostajat ovat myös ostamisen lisäksi vastuussa metsänsuojelun johtamisessa ja metsän käyttämisen ohjeistamisessa. Yritys pyrkii vuosittain rohkaisemaan yksityisiä metsänomistajia sertifikoimaan metsänsä FSC- ja PEFC-ryhmäsertifikaateilla. Kaikki tuotantoyksiköt kuuluvat ISO 14001 -sertifikaattiin. Kilpailullisen puun toimittamisen suojaaminen on tärkeää BillerudKorsnäsille ja yritys pyrkii kehittämään sisäistä tiedon liikkumista jokaisen yksikön varastoon ja kartoittamaan tarvetta puun raakamateriaaleille, jotta toimituksista tulee entistä tehokkaampia. BillerudKorsnäsillä on noin 40 omaa puun ostajaa, jotka ovat vastuussa puun raakamateriaalien hankkimisesta. Yritys raportoi, että suurin osa puun raakamateriaaleista tuli metsäyrittäjiltä, sahalaitoksilta ja yksityisiltä metsänomistajilta, jotka ovat ruotsalaista alkuperää. Loput puun raakamateriaalit tulevat Suomesta, Norjasta, Virosta, Latviasta ja Liettuasta. Kaikkia puun raakamateriaaleja kontrolloidaan kansainvälisten standardien avulla. BillerudKorsnäs kehitti myös vastuullisen johtamisen ohjelman, jonka tarkoituksena on asettaa vastuullisia odotuksia ja vaatimuksia yrityksen johdolle ja siirtää näitä johdon kautta työntekijöihin. Ohjelman avulla pyritään saamaan positiivista muutosta aikaan vastuullisessa suoriutumisen ja tavoitteissa. Pitkän tähtäimen vastuullisuutta arvioidaan johtajan roolissa. Vastuullista johtamista seurataan ja varmistetaan, että johdolla on mahdollisuudet ja resurssit vastuulliseen toimintaan. Yrityksen tavoitteena on tulevaisuudessa kehittää muulle henkilöstölle samanlainen ohjelma, jossa seurataan samoja asioita, mutta koko henkilöstön osalta. (BillerudKorsnäs 2019)

Metsä Group on ollut aktiivinen ympäristövastuullisen metsänhoidon ja metsien kasvamisen kannattaja. Metsä Groupin puun kokonaishankinnat ylsivät 34,7 miljoonaan kuutiometriin, josta 25,5 miljoonaa kuutiometriä käytettiin yrityksen omilla tehtailla. Lähes kahdeksankymmentä prosenttia puusta hankittiin Suomesta, kuusi prosenttia Venäjältä, kuusi prosenttia Ruotsista ja kahdeksan prosenttia Baltian maista. Metsä Group raportoinninsa mukaan soveltaa samoja vastuullisen metsänhoidon käytänteitä jokaisella puun hankinnan alueella. Yhtenä tärkeimpänä ympäristövastuullisuuden varmistamisen työkalunaan Metsä Group käyttää PEFC ja FSC -sertifikaatteja. Metsä Groupin puun hankinta-alueet ovat hyvin sertifikoitu. 85 prosenttia yrityksen käyttämästä puusta tuli sertifikoituilta alueilta. Metsäsertifikaatit asettavat erilaisia vastuullisia vaatimuksia, jotka pyrkivät edistämään metsien kasvua ja huomioimaan ympäristön. Seuraamalla FSC- ja PEFC-sertifikaatin vaatimuksia Metsä Group raportoinninsa mukaan hankkii vastuullisilta metsä-alueilta, sekä valitsee vastuullisia kumppaneita ja toimittajia. Sertifikaattien avulla yritys pystyy myös informoimaan oikein koko ketjun läpi. Yritys huolehtii myös materiaalien vastuullisuusvaatimuksista, mitkä eivät tule sertifikoituilta alueilta. Varmistaakseen yhdenmukaisuuden FSC-sertifikaatin kanssa, Metsä Group on kehittänyt useita mittareita, joiden avulla yritys kykenee seuraamaan sellaista hankittua puumateriaalia, joka ei tule FSC-sertifikoituilta alueelta. Metsä Groupilla on tietojärjestelmissään paikannettuja potentiaalisia suojeltavia metsä-alueita, joita hyödynnetään puun ostamisen suunnittelussa. ISO 14001 -sertifikaatti kattaa kaikki yrityksen tehtaat. Metsä Group ajaa sertifikaattien asemaa metsänomistajien keskuudessa. Vuoden 2019 lopussa yli kaksitoista tuhatta metsänomistajaa liittyivät PEFC-sertifikaattiin Metsä Groupin kautta. Metsä Group ylläpitää Venäjällä metsäsertifikaatteja ja pyrkivät kannustamaan paikallisia puun toimittajia liittymään sertifikaattiin. Metsä Group varmistaa, että CNRA:n (Centralised National Risk Assessment) päätökset otetaan huomioon yrityksen puun hankintaketjuissa. Sen avulla Metsä Group pyrkii hallitsemaan riskejä, joita voi syntyä käyttämällä puuta, joka ei ole yrityksen ostokäytänteiden mukaisia. Yritys kertoo raportoinnissaan tunnistavansa kaiken hankkimansa sellun alkuperän, joka on ulkoisesti ostettua. Puun ja sellun hankinnat kattavat suurimman osan yrityksen kokonaishankinnoista. Myös muiden raakamateriaalien alkuperää pyritään jäljittämään. Raakamateriaalit pyritään aina noutamaan sieltä, mistä ne on ostettu. Metsä Group pyrkii aina selvittämään maan, josta materiaalit noudetaan. Tämä

tieto yleensä saadaan toimittajien vastuullisuuden itsearviointilomakkeiden avulla. Hakkuu-alueiden laadunvalvonta, sekä luonnosta huolehtiminen metsänhoidon toiminnoissa on yritykselle normaali käytäntö kaikilla puun hankinta-alueilla. Kattavien sisäisten ja ulkoisten auditointejen perusteella mitään suurempia ongelmia yritykselle ei koinut vastuullisuuden osalta. Yrityksen käytäntöjen mukaisesti mahdolliset ongelmat tunnistetaan ja analysoidaan, jonka jälkeen ne liitetään yrityksen kehittämisen tavoitteisiin. (Metsä Group 2019)

UPM on raportoinninsa mukaan sitoutunut vahvasti vastuulliseen hankintaan ja se on myös olennainen osa yrityksen toimintaohjetta. Vastuullisen hankinnan käytänteet ovat UPM:n mukaan keskeisessä roolissa tekemissään toimittaja-arvioinneissa ja koko hankintakulttuurissa. Vastuullisen hankinnan käytännöt ovat yritykselle raportoinninsa perusteella ensisijaisia tilanteesta huolimatta. UPM:llä on hankinnan asiantuntijoita, jotka ylläpitävät ja kehittävät osaamistaan ympäristöasioissa säännöllisellä kouluttautumisella. Vastuullinen hankinta on yrityksen mukaan yksi tärkeimmistä vastuullisuuden painopisteistään. UPM raportoi pyrkivänsä olemaan entistä järjestelmällisempi riskinarvioinneissa ja toimittaja-auditoinneissa, jotka perustuvat arviointeihin lisäämällä hankintoja yrityksen toimintaohjeen toimittajille, sekä kolmansille osapuolille hyväksyneiltä toimittajilta. UPM on sitoutunut Together for Sustainability -hankkeeseen. Hankkeen tarkoituksena on edistää kestävän kehityksen ja ympäristötietoisuuden käytäntöjä hankintaketjuissa. Together for Sustainability on standardoinut tavan toimittajien kestävän kehityksen mukaisen toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Hanke auttaa UPM:ää tekemään entistä laajempaa riskienarviointia. Raportoinnin mukaan kaiken UPM:n puun, sellun ja kierrätetyn paperin hankinnassa on otettu huomioon ympäristö arvioimalla toimittajia säännöllisesti. Yrityksen hankkimat puu- ja selluraaka-aineet täyttävät joko PEFC tai FSC -metsäsertifiointijärjestelmän vaatimukset. Joissain tapauksissa raaka-aineet voivat olla myös FSC Controlled Wood -standardin mukaisia tai vähintään täyttävät PEFC:n EUTR-vaatimukset, joilla seurataan puun alkuperää. Laadun ja ympäristön suojelun varmistamiseksi UPM noudattaa ISO 14001 -standardia. (UPM 2019)

### 4.3. Case-yrityksien vastuulliset toimittajat

Toimittajien vastuullisuus on osa yrityksen vastuullisuuskäytäntöjä. Stora Enson tavoitteena on raportoinninsa mukaan antaa ohjeistuksia läpi koko toimitusketjun. Yritys kertoo raportissaan määritelleensä toimittajille omat ohjeistukset, joihin sisältyy käytännönläheisiä ohjeita yrityksen toimittajille. Ohjeistuksiin kuuluvat myös ostajien ohjeet, hankinnan käytänteet ja suuntaviivat. Hankinnan suuntaviivojen avuksi Stora Enso käyttää ohjaavaa viitekehystä, jonka tavoitteena on materiaalien ja energian vastuullinen hankinta. Kaikki yrityksen hankkima puu, sahajauhot ja ulkoisesti ostettu sellu tulee raportoinnin mukaan vastuullisilta toimittajilta. Toimittajien vastuullisuuden varmentamiseksi Stora Enso kertoo käyttäneensä useita työkaluja. Näihin työkaluihin kuuluu metsän sertifikaatti ja kolmannen osapuolen jäljittämissysteemmejä, kuten FSC, PEFC ja ISO 14001-ympäristöstandardi. Toimittajien ohjeistukset tukevat näitä työkaluja asettamalla tiukkoja vaatimuksia toimittajille. Raportoinnin mukaan yritys tietää kaiken käyttämänsä puun alkuperän ja sata prosenttia puusta tulee vastuullisilta toimittajilta. (Stora Enso 2019)

BillerudKorsnäsilla on myös käytössään toimittajien ohjeistuksia, jotka pohjautuvat kansainvälisiin standardeihin ja viitekehyksiin, kuten UN Global Compactiin. Ohjeistukset koskevat kaikkia toimittajia. Toimittajien ohjeistukset pohjautuvat BillerudKorsnäsien odotuksiin ja minimivaatimuksiin ja niiden tarkoituksena on muun muassa suojella ympäristöä. Yrityksen ostot koskettavat lähinnä tuotantolaitoksia ja suurin osa ostoista tulee OECD-maista. BillerudKorsnäs käyttää kolmannen osapuolen ratkaisua EcoVadista toimittajien arviointiin. Toimittajat arvioidaan käyttämällä räätälöityjä lomakkeita, jotka perustuvat työntekijöiden määrään, maantieteelliseen sijaintiin ja toimialaan. Vuonna 2019 yritys arvioi 122 eri toimittajaa, joista kaikki läpäisivät arvioinnin, mutta 29 toimittajaa joutui kehittämään tiettyjä asioita ennen seuraavaa arviointia. BillerudKorsnäs hankkii myös kuljetuksia, joiden osalta myös pidetään huoli ympäristöstä. Yritys arvioi 20 eri logistiikkayritystä, jotka kuljettavat puun raakamateriaaleja. Kuljetuksia arvioidaan turvallisuuden, mutta myös ympäristökäytänteiden mukaan. Yrityksen raportoinnin mukaan kaikki kuljetukset sujuivat hyvin ja mitään ongelmia ei huomattu. (BillerudKorsnäs 2019)

Metsä Group kertoo raportissaan harjoittavansa läheistä yhteistyötä toimittajiensa kanssa ja siten varmistaa, että vaadittuja käytänteitä ja menettelytapoja noudatetaan. Vuonna 2019 Metsä Groupilla oli käytössään yli kaksikymmentä tuhatta toimittajaa. Tavoitteena on käyttää paikallisia toimittajia aina kun mahdollista ja suurin osa yrityksen toimittajista ovatkin Euroopasta. Noin kahdeksankymmentä prosenttia yrityksen toimittajista sijaitsivat maissa, jossa Metsä Groupilla on oma tuotantopaikka ja korkean riskin maista ostot olivat hyvin vähäisiä. Metsä Groupin mukaan tavoitteena on, että jokainen toimittaja on vastuullinen ja yritys vaatiiin toimittajien sitoutumista Metsä Groupin toimittajaohjeistuksiin. Yrityksen raportoinnin perusteella toimittajia kehitetään myös aktiivisesti ja varmistetaan, että jokainen toimittaja toimii kaikkien vastuullisuuden osa-alueen mukaisesti. Metsä Groupilla on useita työkaluja vastuullisuuden varmistamiseksi. Yritys raportoi tarkistavansa toimittajien taustat, sekä suorittavansa riskianalyysin. Lisäksi toimittajia arvioidaan jatkuvasti ja auditointeja suoritetaan. Yritys raportoi myös kehittävänsä omaa toimittajiin kohdistuvaa riskianalyysiä entisestään ja analyysiä suoritetaan osana pitkän tähtäimen hankintakategorioiden suunnittelussa. Analyysin tarkoituksena on tunnistaa merkittävimmät vaikutukset tai riskit liittyen jokaiseen hankintakategoriaan ja tunnistaa riskialttiit toimittajat. Metsä Group huomasi toimitusketjun vaikutukset kohdistuvan eniten ympäristöön liittyviin riskeihin ja aikoo kehittää riski- ja toimittaja-arviointeja ja syventyä toimitusketjuun entistä enemmän. Toimittajien väärin toimimisesta kehitytään ja yritys aikoo työskennellä toimittajien kanssa yhteistyössä parantaakseen niiden toimintaa.

Yhdenmukaiset ja läpinäkyvät vaatimukset muodostavat UPM:n raportin mukaan perustan yrityksen toimittajavalinnoille sekä toimittajien valvonnalle. UPM on määrittänyt toimintaohjeensa toimittajille ja kolmansille osapuolille vähimmäisvaatimukset, joita yritys vaatii raportoinninsa mukaan noudattavan tarkasti. Kolmansiin osapuoliin kuuluvat muun muassa yhteisyrityskumppanit, paikalliset jakelijat ja kumppanit, sekä edustajat. Vuonna 2019 yrityksen hankinnoista yli kahdeksankymmentä prosenttia tuli raportoinnin mukaan toimittajilta, jotka ovat hyväksyneet ja toimivat yrityksen toimintaohjeen mukaisesti. Hankinnoissa oli mukana suorat ja epäsuorat materiaali- ja palveluhankinnat. UPM kertoo raportissaan tekevän säännöllistä ja kattavaa riskiarviointia toimittajien epävarmuustekijöiden tunnistamiseksi. Arviointi kohdistuu taloudellisiin riskeihin, toimintavarmuuteen ja vastuullisuuteen liittyviin riskeihin. Vastuullisuuden osa-alueen riskit arvioidaan alkuperämaan, tuotteeseen liittyvän riskin

ja hankintaketjun monitahoisuuden mukaan. Toiminnan kehittäminen yhdessä toimittajien kanssa on yritykselle tärkeää ja UPM pyrkiikin raportoinninsa mukaan jatkuvaan kehitykseen toimittajien kanssa. Kehittämisen työkaluina UPM kertoo käyttävänsä toimittaja-auditoiteja, sekä sopii yhteisistä kehityssuunnitelmista yhdessä toimittajien kanssa. UPM raportoi olevansa tarkka toimittajille asetetuista vaatimuksista ja pokkeamia havaitessa toimittajilta UPM edellyttää välittömiä korjaavia toimenpiteitä. Toimenpiteitä seurataan aktiivisesti ja osaamista jaetaan yrityksen puolelta toimittajille. Toimenpiteiden tekemättä jättäminen tai riittämättömyys voi koitua toimittajayhteistyön lopettamiseksi. (UPM 2019) Kuvio 4. esittää case-yrityksien toteutuneet ympäristövastuullisen hankinnan käytänteet raportoinnin mukaan.

Yritys	FSC	PEFC	Toimittaja-auditointi	Ohjeistukset toimittajille	ISO 14001
Stora Enso	✓	✓	✓	✓	✓
UPM	✓	✓	✓	✓	✓
Metsä Group	✓	✓	✓	✓	✓
BillerudKornsnäs	✓	✓	✓	✓	✓

*Kuvio 4. Case-yrityksien käytänteet*

#### **4.4. Ympäristövastuullisen hankinnan rooli case-yrityksien vastuullisuusraportoinnissa**

Case-yritysten vuoden 2019 vastuullisuusraportit olivat hyvin kattavat ja ne sisältävät vastuullisuuden osa-alueisiin ja vastuulliseen hankintaan liittyviä käytänteitä ja edistämisen keinoja. Vastuullisuusraportit tarkentuivat myös tutkimuksen kannalta oleelliseen vastuullisuuden osa-alueeseen, ympäristöön hyvin tarkasti ja laajasti. Ympäristövastuullinen hankinta oli myös osa jokaista vastuullisuusraporttia.

Stora Enson vastuullisuusraportti löytyi omana tiedostonaan irrotettuna vuosittaisesta raportista. Stora Enson vastuullisuusraportti oli pituudeltaan kokonaisuudessaan 74 sivua. Ympäristöön liittyviin asioiden osuus koko vastuullisuusraportissa oli 33 sivua. Stora Enson vastuullisuusraportissa ympäristövastuullinen hankinta huomioidaan kohdittain suurissa määrin. Yritys on avannut ympäristövastuulliseen hankintaan liittyviä käytänteitä ja kertoo tarkasti millaisilla keinoilla se pyrkii vähentämään ympäristöön kohdistuvia riskejä ja haittoja. Vastuullisuusraportissa tulee selkeästi ilmi yrityksen käyttämät ohjeistukset ja käytänteet toimittajille, joilla se pyrkii pitämään huolen

ympäristöön liittyvästä vastuullisuudesta. Vastuullisuusraportin perusteella voidaan sanoa, että yritys kokee ympäristövastuullisen hankinnan olevan tärkeää ja se on näyttänyt sen huomioimalla sen raportoinnissaan suurissa määrin.

BillerudKörsnasin vastuullisuusraportti oli osana yrityksen vuosittaista raporttia. Vastuullisuusraportin osuutta koko vuosittaisesta raportista on vaikea hahmottaa, sillä yrityksen vuosittainen raportti käsitteli vastuullisuuteen liittyviä asioita hyvin kattavasti raportin eri kohdissa. BillerudKörsnas oli myös omassa vastuullisuusraportissaan avannut ympäristövastuulliseen hankintaan liittyviä käytänteitä ja edistämisen keinoja. BillerudKörsnasin vastuullisuusraportissa huomioitiin ympäristöllisiä asioita hankinnan näkökulmasta ja yritys antaa kohtalaisen hyvin tietoa sidosryhmille ja yhteisölle omista toimistaan. Lukujen ja nykyisten toimien lisäksi yritys on avannut myös tulevaisuuden suunnitelmia ympäristöön liittyvän vastuun edistämiseksi. Kokonaisuutta ajatellen ympäristövastuullinen hankinta on tuotu raportissa hyvin selkeästi esille ja se saa kunnioitettavan osan yrityksen vastuullisuusraportista. Tämä osoittaa, että yritys pitää ympäristövastuullista hankintaa ja toimitusketjuja arvokkaana. Raportin mukaan yritys toimii ympäristövastuullisesti niin hankinnan osalta, kuin muidenkin yrityksen toimien.

UPM:n vuosiraportti vuodelta 2019 on kokonaisuudessaan 228 sivua. UPM on vuosiraportissaan kertonut omasta vastuullisesta hankinnastaan kahden sivun verran, jossa vastuullisen hankinnan käytänteet ja toimintatavat on avattu lukijalle. Vuosiraportissa UPM on saanut pieneen tilaan mahtumaan tärkeimmät vastuulliset toimet ja vuosiraportin lukija saa pääpiirteittäin kuvan yrityksen ympäristövastuullisesta toiminnasta. Yritys on kuitenkin avannut ympäristövastuullisen hankinnan toimia myös vuosiraportin ulkopuolella. UPM:n kotisivuilla on vastuullisuus välilehti, jossa vastuulliseen hankintaan on syvennytty ja jossa yritys kertoo lisää ympäristövastuullisista toimistaan, jotka eivät sisältyneet vuosittaiseen raporttiin. Ympäristövastuullinen hankinta on raportoinnin mukaan myös UPM:lle tärkeää ja se korostuu ympäristövastuullisen hankinnan kertomisen tarkkuutena ja laajuutena.

Metsä Groupin osalta tutkittiin yrityksen julkaisemaa vuoden 2019 vastuullisuusraporttia, jonka pituus sivuissa on 56. Vastuullisuusraportti keskittyy hyvin vahvasti ja selkeästi eniten ympäristölliseen vastuuseen, joka on odotettavissa tarkastellessa metsäteollisuuden alan yritystä. Ympäristövastuullinen hankinta nousee myös Metsä



Groupin vastuullisuusraportissa vahvasti esille. Erilaisia ympäristövastuun käytänteitä ja toimintapoja, toimittajiin kohdistuvia vaatimuksia ja tavoitteita, sekä muita keinoja hankinnan ympäristöön kohdistuvan vastuullisuuden varmistamiseksi on kuvailtu raportissa. Hankintaan liittyviä sivuja raportissa on useita ja näin ollen ympäristövastuullisen hankinnan rooli yrityksen vastuullisuusraportissa on myös kohtalaisen suuri.

#### **4.5. Ympäristövastuullisen hankinnan raportoinnin kehityskohteet**

Kuten Daub (2007) sanoi, yrityksen vastuullisuusraportoinnin tulisi sisältää ominaisuuksia, joilla yritykset pystyvät esittämään vastuullisuuden osa-alueiden edistämistä ja kehittämistä. Tässä tutkielmassa raportoinnista pyrittiin etsimään ainoastaan ympäristövastuulliseen hankintaan liittyviä asioita ja analysoimaan niitä. Raportoinnin kehityskohteita etsiessä tarkennuttiin raportoinnin laatuun, tärkeiden asioiden ja sidosryhmien huomioimiseen, sekä raportin selkeyteen ja johdonmukaisuuteen.

Stora Enso oli raportissaan huomionnut ympäristövastuullisen hankinnan kattavasti ja avannut lukijalle oman ympäristövastuullisen hankinnan edistämisen keinoja ja toimia. Yritys on raportoinut aiheesta kattavasti ja sidosryhmät ja yhteisö saa tärkeimmät asiat tietoonsa raportin lukiessa. Raportin irrottaminen vuosiraportista on myös hyvä asia, jonka Stora Enso olikin tehnyt. Yrityksen käytäntöjä, kuten Stora Enson säännöt, toimittajien säännöt ja ympäristölliset ohjeistukset on lueteltu yhdessä kappaleessa ja ne ovat kuitenkin vain lyhyesti kuvailtu. Nämä käytännöt voisivat olla linkkejä, joista lukija pääsisi suoraan lukemaan tarkemmin, mitä yrityksen eri säännöt pitävät sisällään. Ympäristövastuullista hankintaa oli käsitelty raportissa useissa eri kohdissa. Näiden asioiden tiivistäminen yhteen tiettyyn paikkaan raportissa helpottaisi lukijaa saamaan selkeämmän kuvan yrityksen ympäristövastuullisesta hankinnasta. Myös tulevaisuuden suunnitelmien ja kehityssuunnitelmien esittäminen raportoinnissa enemmässä määrin olisi tärkeää, jota Stora Enso ei juurikaan huomionnut omassa raportissaan.

BillerudKörnsnasin vastuullisuusraportoinnissa esiteltiin myös hyvin ympäristövastuullisen hankinnan keinoja ja käytänteitä ja tärkeimmät asiat välittyvät raportista. Vastuul-

lisuusraportti voisi kuitenkin olla julkaistu omana raporttinaan, joka helpottaisi vastuullisuuteen liittyvien asioiden tarkastelemista ja toisi raporttiin selkeyttä. Samoin kuin aikaisemman käsiteldyn yrityksen kohdalla, ympäristövastuullisen hankinnan asiat voisi olla vielä selkeämmin asetettu samaan paikkaan raportissa. BillerudKörsnasin raportissa oli myös esitetty yrityksen tavoitteita vastuullisuuden osalta, joka tuo luottoa yritykseen.

UPM:n vuosikertomuksessa oli osana vastuullisuutta käsitteleviä osioita, joista myös vastuullinen hankinta oli saanut oman tilansa. Myös UPM:n kohdalla vastuullisuutta tutkiessa vastuullisuusraportin irrottaminen vuosikertomuksesta helpottaisi näiden asioiden tarkastelua. Internetistä löytyvä UPM:n vuosikertomus vuodelta 2019 oli muotoiltu kirjaksi, jossa kertomusta pääsi lukemaan eteenpäin sivussa olevaa nuolta painamalla. Raportin muotoilu teki lukemisesta osittain haastavaa liiallisten efektien vuoksi. Tärkeimmät asiat ympäristövastuullisen hankinnan ovat kuitenkin raportissa mainittu, joka on tärkeintä tämän osa-alueen raportoimisessa.

Metsä Groupin vastuullisuusraportissa oli myös käsitelty kattavasti ympäristövastuulliseen hankintaan liittyviä asioita. Nämä asiat oli helposti luettavissa, sillä ne oli esitelty samassa paikassa raportissa ja raportti eteni johdonmukaisesti.

Valittujen case-yrityksien vastuullisuusraporttien tärkeimmät asiat, kuten yrityksen läpinäkyvyys, autenttisuus, sidosryhmien huomiointi tunnistettiin näistä kaikista. Raporteissa tuotiin selkeästi esille yrityksen toimenpiteitä vastuullisuuden edistämiseksi ja tässä tutkielmassa tarkasteltuun ympäristövastuulliseen hankintaan oli myös raporteissa keskitytty. Kehityskohteiksi tunnistettiin lähinnä raportin ulkomuotoon, rakenteeseen ja selkeyteen liittyviä seikkoja, jotka ovat tärkeitä, mutta eivät kuitenkaan tee raportoinnista huonoa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää metsäteollisuuden alan yritysten ympäristövastuullisen hankinnan käytäntöjä ja niiden raportointia sidosryhmille ja yhteisölle. Tarkasteltavaksi valittiin neljä metsäteollisuuden alan yritystä, Stora Enso, UPM, Metsä Group ja BillerudKorsnäs, jotka ovat kaikki suuria toimijoita kyseisellä toimialalla. Ympäristövastuullista hankintaa ja vastuullisuusraportointia on aiemmin tutkittu, mutta metsäteollisuuden alalla tutkimuksia on vähäisissä määrin. Hankinnalla on selkeät vaikutukset ympäristöön ja se valikoitui tarkasteltavaksi osa-alueeksi yritysten toiminnassa. Metsäteollisuuden vaikutukset ympäristöön, sekä kuluttajien lisääntynyt tietoisuus ilmastonmuutoksesta ja ympäristönsuojelusta tekevät tutkielman aiheesta mielenkiintoisen.

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen valikoitui vastuullisuus, ympäristövastuullinen hankinta ja vastuullisuusraportointi, joista kahteen jälkimmäiseen etenkin tarkennuttiin. Käsiteltyjen teorioiden tarkoituksena oli syventää tietoa aiheen ympäriltä ja tarkastella aihetta johdonmukaisesti. Vastuullisuutta avattiin tutkielman teoriaosuuden alussa, jotta sen kokonaisuus selkenee. Siitä oli myös luonnollista siirtyä tutkielman kannalta oleellisen vastuullisuuden osa-alueen tarkasteluun, eli ympäristön. Yhteen osa-alueeseen tarkentuminen helpottaa myös vastuullisuuden toteutumiseen ja siihen käytettyjen keinojen tarkastelua. Vastuullisuusraportointia käsiteltiin tutkielman teoriaosuudessa ja sen tarkoituksena oli avata vastuullisuusraportoinnin taustaa, sekä yritysten yleisiä motiiveja raportointiin. Vastuullisuusraportoinnin tutkimisen kannalta oli myös järkevää rajata tutkiminen ympäristövastuulliseen hankintaan aineiston vähentyessä sopivaan määrään. Tutkielman empiirinen osuus muodostui case-yritysten vuosi- ja vastuullisuusraporteista vuodelta 2019. Empiirisessä osuudessa näkökulmana toimi tutkielman teoreettinen viitekehys, mutta etenkin tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin vastatessa olivat tekijän havainnot päällimmäisenä.

Seuraavaksi tutkimuksessa esitettiin tutkimuskysymyksiin esitetään vastaukset, jotka löytyivät empiiristä osiota muodostaessa. Aluksi käsitellään päätutkimuskysymykseen löydettyjä vastauksia, josta siirrytään tarkastelemaan alatutkimuskysymyksien vastauksia. Näiden jälkeen herätetään keskustelua mahdollisista jatkotutkimusten aiheista.

Tutkielman päätutkimuskysymys oli *“Minkälaisia keinoja yrityksillä on edistää ympäristövastuullisuutta hankinnoissaan?”*. Päätutkimuskysymyksen tarkoituksena oli löytää yritysten käytäntöjä ympäristön suojelemiseksi omassa hankintatoimessaan. Case-yrityksillä oli raporttien perusteella useita erilaisia keinoja hankintatoimen vihreyden edistämiseksi. Hankintatoimen ympäristövastuullisuus vaikuttaisi olevan jokaiselle tutkimukseen valitulle yritykselle tärkeää ja siihen panostetaan. Yritykset pitivät huolen, että raakamateriaalien ja puun alkuperä tiedetään. Suurin osa yritysten hankinnoista tulee sertifikoiduilta alueilta, jotta yritykset voivat varmentaa hankintojen vastuullisuuden. Yrityksillä on erilaisia sääntöjä, joiden tarkoituksena on vähentää ympäristöön kohdistuvia riskejä, sekä edistää vastuullisuutta. Toimittajavalinnoissa korostuu myös vastuullisuuden tärkeys yrityksille ja toimittajille on asetettu kriteereitä, jotka niiden täytyy täyttää yhteistyön saavuttamiseksi. Toimittajille on asetettu myös yritysten puolesta sääntöjä, joiden tarkoituksena on varmistaa toimittajien sitoutuminen ympäristön suojeluun ja joiden laiminlyönti aiheuttaa toimenpiteitä. Toimittajia pyritään kehittämään yritysten toimesta, jotta yhteistyö vahvistuu ja ympäristöön kohdistuvaa vastuullisuutta pystytään kehittämään entisestään.

Alatutkimukset olivat seuraavat. *“Minkälaisessa roolissa ympäristövastuullinen hankinta on metsäyritysten vastuullisuusraportoinnissa?”* ja *“Minkälaisia kehityskohteita ympäristövastuullisen hankinnan raportoinnista löytyy?”*. Ympäristövastuullinen hankinta oli huomioitu jokaisen case-yrityksen vastuullisuusraportissa suhteellisen hyvin ja siihen liittyvät tärkeimmät asiat oli raportoitu. Hankinta on yleisesti suurilla yrityksillä isossa roolissa ympäristöllisen vastuun edistämiseksi. Raportoinnissa on kuitenkin huomioitava, että vastuullisuuden edistämiseksi yrityksillä on paljon muitakin keinoja, jotka myös sisällytetään raporteissa. Vihreään hankintaan liittyvät asiat olivat esitetty raporteissa myös hyvin tiiviisti sisältäen tärkeimmät asiat ja näin ollen niiden rooli osoittautuu tärkeäksi yrityksille. Raportointia tutkittiin sen laajuuden, laadun, selkeyden, autenttisuuden ja läpinäkyvyyden osalta, joista myös kehityskohteita pyrittiin havaitsemaan. Yritykset olivat tehneet hyvää työtä raportoinnin osalta, sillä raporteissa tuli selkeästi ilmi niiden läpinäkyvyys ja ne olivat autenttisia. Sidosryhmät huomioitiin myös jokaisessa raportissa hyvin. Kehityskohteet löytyivät raporttien rakenteesta ja selkeydestä. Osalla yrityksistä kehitettävää löytyi rakenteesta ja johdonmukaisuudesta, joka ilmeni ympäristövastuullisen hankinnan esittelemisellä

raportin eri kohdissa. Kuitenkin yritysten raportointia tutkiessa, on syytä ottaa huomioon yhteiskunnallinen keskustelu alan suurista ympäristövaikutuksista. Yritykset raportoivat ympäristötoimistaan positiivisesti, mutta yleinen keskustelu aiheesta herättää myös kysymyksiä yritysten toimien riittoon ilmastonmuutosta vastaan. Alalla tehdään selkeästi toimia ympäristön suojelemiseksi, mutta samalla ympäristöön kohdistuvat haitat ovat suuret.

Jatkotutkimuksissa voisi keskittyä myös vastuullisuuden muihin ulottuvuuksiin metsäteollisuuden alalla. Vaikka alan vaikutukset etenkin ympäristöön ovat huomattavat, olisi myös muita ulottuvuuksia tärkeä tutkia. Metsäteollisuuden alan yritykset ovat suuria ja näin ollen työllistävät paljon ihmisiä, jossa etenkin vastuullisuuden sosiaalinen ulottuvuus on tärkeää huomioida. Tämän tutkielman osalta vastuullisuusraportoinnin tutkimista rajattiin ympäristövastuulliseen hankintaan liittyviin asioihin, mutta jatkotutkimuksissa raportoinnin vaikutuksiin ja merkitykseen yritykselle voisi tutkia kattavammin ja ottaa huomioon raportointi kokonaisuudessaan tai keskittyä sen muihin osa-alueisiin.

## Lähdeluettelo

- Adeyeye, A.O. (2012) *Corporate social responsibility*.
- Agarwal, S. (2008) *Triple Bottom Line*. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Aras, G. & Crowther, D. (2013) *Sustainable Practice: The Real Triple Bottom Line*. Emerald Group Publishing Limited.
- Bai, C., & Sarkis, J. (2010) Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory. *Journal of Cleaner Production*, 18(12), 1200-1210.
- Banerjee, S.B., Iyer, E.S. & Kashyap, R.K. (2003) Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type: *Journal of Marketing*.
- BillerudKorsnäs. (2019) Annual and Sustainability Report 2019. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2020]. Saatavilla <https://www.billerudkorsnas.com/investors>
- BillerudKorsnäs. (2020) About us. [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2020]. Saatavilla <https://www.billerudkorsnas.com/about-us>
- Bini, L. & Bellucci, M. 2019. *Integrated Sustainability Reporting: Linking Environmental and Social Information to Value Creation Processes*. Cham: Springer International Publishing AG.
- Blome, C., Hollos, D. & Paulraj, A. (2013). Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. *International Journal of Production Research*, **52**(1), pp. 32-49.
- Bushman, R, M & Smith, A, J. 2001). Financial accounting information and corporate governance. *Journal of Accounting and Economics*, **32**(1-3), pp. 237-333.
- Chan, R, Y, K, He, H., Chan, H, K, & Wang, W, Y, C. (2012). Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial marketing management*, **41**(4), pp. 621-630.
- Christopher, M. (2011) *Logistics and Supply Chain Management*. 4th edition. Great Britain, Pearson Education Limited.
- Crowther, D. & Rayman-Bacchus, L. (2016) *Perspectives on corporate social responsibility*. London, England] ;: Routledge.
- Darnall, N., Jolley, G.J. & Handfield, R. (2008) Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? *Business strategy and the environment*, **17**(1), pp.30-45.
- Daub, C. H. (2007) Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*. Vol.15(1); 75-85.

Delmas, M.A. (2002) The Diffusion of Environmental Management Standards in Europe and in the United States: An Institutional Perspective. *Policy Sciences*, **35**(1), pp. 91-119.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48(2); 147-160.

Dolan, P., Donnelly, P. & Hogan, J. (2009) *Approaches to qualitative research : theory & its practical application : a guide for dissertation students*. Cork: Oak Tree Press.

Emmett, S., & Sood, V. (2010) *Green Supply Chains: An Action Manifesto*. Sussex: John Wiley & Sons

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Esty, D.C. & Simmons, P.J. (2011) *The green to gold business playbook : how to implement sustainability practices for bottom-line results in every business function*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.

Euroopan Yhteisöjen Komissio. (2001) *Vihreä kirja - yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puiteiden edistämisestä*. KOM(2001) 366 lopullinen. Bryssel.

Euroopan komissio. (2002) *Yritysten sosiaalinen vastuu: Elinkeinoelämän panos kestävään kehitykseen*. KOM(2002) 347 lopullinen. Bryssel.

Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston Pitman Publishing.

Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & de Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory. The State of the Art*. The Academy of Management Annals. Vol. 3, no 1, pp. 403-445. Cambridge University Press.

Global Reporting Initiative. [Viitattu 30.10.2020]. Saatavilla <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

Handfield, R., Walton, S.V., Sroufe, R. & Melnyk, S.A. (2002) Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, **141**(1), pp. 70-87.

Hemingway, C.A. (2013) *Introducing corporate social responsibility*.

Horváth, P. & Pütter, J.M. (2017) *Sustainability Reporting in Central and Eastern European Companies International Empirical Insights*. Cham: Springer International Publishing.

Igarashi, M., De Boer, L. & Fet, A.M. (2013) What is required for greener supplier selection? A literature review and conceptual model development. *Journal of purchasing and supply management*, **19**(4), pp. 247-263.

International Organization for Standardization. (2020) Standards [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.10.2020]. Saatavilla <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

Konrad, A., Steurer, R., Langer, M.E. & Martinuzzi, A. (2006) Empirical Findings on Business: Society Relations in Europe. *Journal of Business Ethics*, **63**(1), pp. 89-105.

Krause, D.R., Vachon, S. & Klassen, R.D. (2009) SPECIAL TOPIC FORUM ON SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: INTRODUCTION AND REFLECTIONS ON THE ROLE OF PURCHASING MANAGEMENT. *The journal of supply chain management*, **45**(4), pp. 18-25.

Ksiezak, P. & Fischbach, B. (2017) Triple Bottom Line: The Pillars of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. Vol 4., iss.3, pp. 96-110.

Large R. & Thomsen C. (2011) Drivers of Green Supply Management Performance: Evidence from Germany. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Volume 17, Issue 3, p. 176 – 184

Lenzen, M. & Murray, J. (2010) Conceptualising environmental responsibility. *Ecological Economics*, **70**(2), pp. 261-270.

Leslie, A.D. (2004). The impacts and mechanics of certification. *International Forestry Review*, 6(1), pp. 30-39

Madu, C.N. & Kuei, C. (2012) *Handbook of sustainability management*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

McIntosh T, Leipziger & Coleman. (2003) *Living Corporate Citizenship - Strategic routes to socially responsible business*. Prentice Hall.

Melé, Doménec. (2008) *Corporate social responsibility theories*. The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford University Press, 2008, 47–76.

Metsä Group. (2019) Sustainability Report 2019. [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2020]. Saatavilla <https://www.metsagroup.com/en/Documents/Publications/Metsa-Group-sustainability-report-2019.pdf>

Mills, A.J., Durepos, G. & Wiebe, E. (2010) *Encyclopedia of case study research*. Los Angeles, Calif.] :: SAGE.

Mousa, G & Hassan, N. (2015) Legitimacy theory and environmental practices: short notes. *International Journal of Business and Statistical Analysis*. Vol. 2 (1), 41–53.

Mäkelä, M. (2017) Trends in environmental performance reporting in the Finnish forest industry. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1333-1346.

Patton, M.Q. (2005) Qualitative Research. *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science*. American Cancer Society, .



- Saldanã, J. (2011) *Fundamentals of qualitative research*. New York: Oxford University Press.
- Sarkis, J. (2003) A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, **11**(4), pp. 397-409.
- Seuring, S. & Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, **16**(15), pp. 1699-1710.
- Song, H., Yu, K. & Zhang, S. (2017) Green procurement, stakeholder satisfaction and operational performance. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 28(4), pp. 1054-1077.
- Stora Enso. (2019) Sustainability report. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2020]. Saatavilla <https://annual-report.storaenso.com/2019>
- Stora Enso. (2020) About Stora Enso. [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2020]. Saatavilla <https://www.storaenso.com/en/about-stora-enso>
- Suchman, M. C. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. Vol. 20(3)
- Susith, F. & Stewart, L. (2014) A theoretical framework for CSR practises: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *The Journal of Theoretical Accounting*. Vol.10, no.1, pp.149-178.
- Travers, M. (2001) *Qualitative research through case studies*. London ;; SAGE.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- UPM. (2019) Vuosikertomus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2020] Saatavilla <https://user-fudicvo.cld.bz/UPM-Vuosikertomus-2019>
- UPM. (2020) Ammattimaista kumppanuutta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2020] Saatavilla <https://www.upm.com/fi/vastuullisuus/hankintaketju/vastuullinen-hankinta/>
- Valor, C. (2005) Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and society review*, 110 (2), pp. 191-212.
- Walsh, P.R. & Dodds, R. (2017) Measuring the Choice of Environmental Sustainability Strategies in Creating a Competitive Advantage. *Business strategy and the environment*, **26**(5), pp. 672-687.
- Wilson, J.P. (2015) The triple bottom line: Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. *International journal of retail & distribution management*, **43**(4-5), pp. 432-447.
- Winkler, H. (2010) Sustainability through the implementation of sustainable supply chain networks. *International Journal of Sustainable Economy*, **2**(3), pp. 293-309.
- Woodside, A.G. (2017) *Case study research : core skills in using 15 genres*. Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited.

YLE. (2019) Uusi tutkimus osoittaa metsätalouden ilmastovaikutukset arvioitua suuremmiksi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.1.2020] Saatavilla <https://yle.fi/uutiset/3-10857072>

Zhu, Q., Sarkis, J., Cordeiro, J. & Lai, K. (2008) Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context. *Omega (Oxford)*, **36**(4), pp. 577-591.

Zhu, Q., Geng, Y., Sarkis, J. & Lai, K. (2011) Evaluating green supply chain management among Chinese manufacturers from the ecological modernization perspective. *Transportation research. Part E, Logistics and transportation review*, **47**(6), pp. 808-821.