



YMPÄRISTÖVASTUUN TOTEUTTAMINEN METSÄTEOLLISUUDESSA HANKINTATOIMEN KEINAIN – CASE UPM JA SUZANO

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2022

Saara Halme

Tarkastaja: KTT Sirpa Multaharju

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Saara Halme

Ympäristövastuun toteuttaminen metsäteollisuudessa hankintatoimen keinoin – Case UPM ja Suzano

Kauppätieteiden kandidaatintyö

2022

46 sivua, 1 kuvio ja 3 taulukkoa

Tarkastaja: KTT Sirpa Multaharju

Avainsanat: Metsäteollisuus, vastuullisuuskäytänteet, ympäristövastuullinen hankinta, yritysvastuu

Tässä kandidaatintyössä tutkitaan kahden metsäteollisuusyrityksen ympäristövastuullisen hankinnan keinoja ja syitä näiden keinojen käyttämisen taustalla. Työssä case-yrityksinä toimivat kansainväliset metsäteollisuusyritykset Suzano ja UPM. Työn tavoitteena on tunnistaa ja eritellä erilaiset ympäristövastuullisen hankinnan keinot, joita yritykset soveltavat liiketoiminnassaan. Lisäksi työssä perehdytään niihin taustatekijöihin, eli syihin, jotka ajavat yrityksiä käyttämään näitä keinoja liiketoiminnassaan. Tutkielma on laadullinen tutkimus. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa on kaksi case-yritystä. Tutkimusaineistona toimii case-yritysten vuoden 2020 ja 2021 vuosiraportit, sekä yritysten internet-sivustojen vastuullisuusosiot. Tätä aineistoa tarkastellaan sisällönanalyysi-menetelmän avulla.

Ympäristövastuu on yleisesti tutkituin yritysvastuun osa-alue metsäteollisuusyrityksiä tarkasteltaessa. Ympäristövastuu on liitännäinen metsäteollisuusyritysten toimintaan monelta eri kantilta katsottaessa. Yksi merkittävimmistä tavoista parantaa yritysten ympäristövastuullisuutta on tehdä ympäristövastuullista hankintaa. Tutkimustulokset osoittavat, että case-yrityksillä on monia eri ympäristövastuullisen hankinnan keinoja, joita ne soveltavat. Nämä keinot liittyvät esimerkiksi erilaisiin ohjeistuksiin, toimittajahallintaan ja toimittajavalintaan. Keinot ovat työkaluja toimittajayritysten ympäristövastuullisen toiminnan varmentamiseen. Tutkimuksen tulokset myös osoittavat, että syyt edellä mainittujen keinojen käyttöön liittyvät suurelta osin sidosryhmien luomaan paineeseen ja vaatimukseen. Lisäksi ulkoisella sääntelyllä on merkitystä yritysten toimiin. Tutkielman tulokset olivat hyvin saman suuntaisia aiemman tutkimuksen kanssa. Tutkimustulosten yleistettävyyttä pohtiessa tulee huomioida tutkimuksen pieni otoskoko.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Saara Halme

Implementing environmental sustainability in forest industry through supply management – Case UPM and Suzano

Bachelor's thesis

2022

46 pages, 1 figures and 3 tables

Examiners: D.Sc Sirpa Multaharju

Keywords: Forest industry, sustainability practices, environmentally sustainable supply management, corporate responsibility

This bachelor's thesis examines the means and reasons behind the use of environmentally sustainable supply management practices. In this study the case companies are Suzano and UPM. The aim of this work is to identify and specify the different practices of environmentally sustainable supply management that companies apply in their business. In addition to that, this study examines the reasons behind the employment of these practices. This dissertation is a qualitative study. The study is a case study with two case companies. The research material is collected from the case companies' annual reports of 2020 and 2021, as well as the sustainability sections of the companies' websites. The material is reviewed by using a content analysis method.

Environmental responsibility is the most widely studied aspect of corporate responsibility within forest industry companies. One of the most significant ways to improve companies' environmental sustainability is to apply environmentally responsible supply management. The research results show that the case companies apply many different practices of environmentally responsible sourcing. These practices include, for example, the use code of conduct, supplier management and supplier selection. The practices are tools for verifying suppliers' environmental responsibility. The results of the study also show that the reasons for using the practices are largely related to the pressures and demands created by stakeholders. In addition, external regulation impacts companies' operations. The results of the dissertation are alike with previous studies. When considering the generalizability of the results, the small sample size of the survey should be taken into account.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
1.2	Työn rajaus, aiempi tutkimus ja keskeiset käsitteet	8
1.3	Tutkimusmenetelmä	9
2	Teoreettinen viitekehys	11
2.1	Yritysvastuu.....	12
2.1.1	Ympäristövastuu.....	12
2.1.2	Vastuuraportointi ja sertifikaatit.....	14
2.1.1	Syitä ympäristövastuullisen hankinnan implementoinnille.....	16
2.2	Ympäristövastuullinen hankintojen johtaminen.....	17
2.2.1	Ympäristövastuullisen hankinnan keinot	18
2.2.2	Toimittajahallinta	19
2.2.3	Ympäristövastuullinen toimittajavalinta	21
3	Metodologia	24
3.1	Aineistonkeruu ja aineiston analyysi.....	24
3.2	Case-yritykset.....	25
3.2.1	Suzano	26
3.2.2	UPM	26
4	Ympäristövastuu case-yritysten hankinnassa.....	27
4.1	Ympäristövastuu case-yrityksissä	27
4.2	Raportointi.....	28
4.3	Sertifikaatit	29
4.4	Syitä ympäristövastuullisen hankinnan käytänteiden soveltamiselle case-yrityksissä	29
4.5	Ympäristövastuullisen toimittajahallinnan käytänteet case-yrityksissä	31
4.5.1	Toimintaohjeet.....	32
4.5.2	Toimittaja-arviointi ja toimittajasuhteet	33

4.5.3	Toimittajayhteistyö.....	35
4.5.4	Toimittajavalinta	36
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	39
5.1	Yhteenveto tutkimustuloksista	40
5.2	Luotettavuus ja jatkotutkimukset	44
6	Lähdeluettelo.....	46

1 Johdanto

Yritysten ympäristövastuu on tärkeä tutkimuskohde, sillä viimeisten vuosien aikana huoli esimerkiksi ilmastonmuutoksen etenemisestä ja monimuotoisuuden vähenemisestä on kasvanut. Aihe on tärkeä myös siksi, koska ilmastonmuutoksen etenemisen pysäyttämiseksi tai hidastamiseksi aikaa on jäljellä rajatusti. Ilmastonmuutoksen konkreettisuus tuli selkeästi esiin vuoden 2020 Australian maastopalojen aikaan, jolloin Australiassa paloi maastoa liki 17 miljoonaa hehtaaria kuivuudesta ja kuumuudesta johtuen. Ymmärrys yritysten ympäristövastuun tärkeydestä on kasvanut niin yritysten kuin sidosryhmienkin keskuudessa (Chen, 2008).

Yritykset pyrkivät ilmentämään omaa ympäristövastuullisuuttaan erilaisin keinoin, joista yksi on vuosi- tai vastuuraportointi. Ympäristövastuun toteutumisen ja siitä seuraavan raportoinnin avulla yritykset pyrkivät viestimään ja todistamaan omien toimiensa oikeellisuutta ja vastuullisuutta. Tällä tavoitellaan esimerkiksi maineriskin minimoimista sidosryhmien silmissä (Puumalainen, Toppinen & Tuppuraa, 2016). Muita syitä kattavan vastuuraportoinnin toteuttamiseen voivat olla sisäinen valvonta tai esimerkiksi halu erottua kilpailijoista positiivisella tavalla (Puumalainen ym., 2016). Metsäteollisuudessa ympäristövastuuraportoinnista on kuitenkin jo muodostunut käytäntö, vaikka raportointi perustuukin vapaaehtoisuuteen (Humphreys, Moon & Vigneau, 2015; Puumalainen ym., 2016).

Hankintatoimen roolia yritysvastuun toteutumisessa ei tule aliarvioida: yksi merkittävistä yritysten keinoista parantaa yritysvastuun ympäristöaspektin toteutumista on tehdä ympäristövastuullista hankintaa. Toimittajahallinnan, eli esimerkiksi toimittajayhteistyön ja toimittajavalinnan avulla voidaan ilmentää yritysten tavoitteita liittyen vastuullisuuteen (Chavez, Feng & Yu, 2017). Toimittajayhteistyön nimissä isot yritykset voivat varmistua omien toimittajiensa vastuukäytänteistä ja jopa tehdä niihin parannuksia (Chavez ym., 2017). Toimittajiin liittyvät ympäristöriskit ovat myös suoraan maineriskejä ostavalle yritykselle. Muun muassa Müller ja Seuring (2008) tuovat tutkimuksessaan esiin muutamia tunnettuja

yrietyksiä, joiden hankintaketjujen ympäristöongelmat ovat langenneet näiden suuryritysten kontolle. Toimittajahallinnan ja -valinnan avulla yritykset pystyvät kontrolloimaan riskejä liittyen muun muassa ympäristöön ja mainehaittoihin.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on tutkia suomalaisen sekä brasilialaisen metsäteollisuusyrityksen käytänteitä hankintojen johtamisessa ympäristövastuun näkökulmasta. Yritykset ovat UPM Kymmene Oyj ja Suzano. Tutkimuksessa halutaan selvittää alatutkimuskysymysten avulla, miten ympäristövastuu vaikuttaa case-yritysten toimittajahallintaan, sekä toimittajavalintoihin ja minkälaisia syitä case-yrityksillä voi olla käyttää ympäristövastuullisen hankinnan keinoja. Työn alussa teoriaosassa perehdytään yritys vastuuseen ja tarkemmin ympäristövastuuseen. Alussa esitellään myös työkaluja, joilla yritysten on mahdollista seurata suoriutumistaan erityisesti tällä yritys vastuun ympäristövastuun osa-alueella. Teoriaosan edetessä käsitellään ympäristövastuullista hankintaa, erityisesti toimittajahallinnan ja toimittajavalinnan näkökulmasta. Tutkimuksessa on yksi päätutkimusongelma, joka on nähtävissä alla, sekä kaksi alatutkimusongelmaa.

- Millä tavoin yritys vastuun ympäristöaspekti huomioidaan metsäteollisuuden hankinnoissa?

Alatutkimusongelmien avulla on tarkoitus perehtyä tarkemmin pääongelmaan ja jäsenellä sitä. Alaongelmat on esitetty alla.

- Millaisia ympäristövastuullisen hankinnan keinoja sovelletaan Suzanon ja UPM:n hankinnassa?
- Millaisista syistä johtuen Suzano ja UPM soveltavat ympäristövastuullisen hankinnan keinoja?

1.2 Työn rajaus, aiempi tutkimus ja keskeiset käsitteet

Työ on rajattu koskemaan suomalaista metsäteollisuusyritystä UPM:ää, sekä brasilialaista metsäyhtiötä Suzanoa. Nämä rajaukset on tehty, koska metsäteollisuus kattaa merkittävän osan Suomen vuotuisesta viennistä ja koska Suzano on yksi merkittävimmistä UPM:n toimittajista (UPM, 2022a; Tulli, 2022). Metsäteollisuus alana on myös huomattava tekijä ilmaston lämpenemisessä ja ympäristön myrkyttymisessä. (Bergquist, Söderholm & Söderholm, 2019) Näin ollen metsäteollisuuden alaa on relevanttia tutkia ympäristövastuun näkökulmasta. Tässä työssä Suzanoa ei käsitellä UPM:n toimittajana, vaan omana, yksittäisenä yrityksenään. Työssä ympäristövastuuta tutkitaan hankintatoimen ja sen erilaisten ympäristövastuullisen käytänteiden kautta. Tutkimuksessa sekä tutkitaan näiden käytänteiden toteutumista case-yrityksissä että pohditaan syitä näiden käytänteiden käyttöönotolle.

Han & Hansen (2012) ovat tutkineet, että suuret metsäyritykset painottavat eniten ympäristövastuuta yritysvastuuasioissa. Tämä viittaa siihen, että ympäristövastuuta pidetään edelleen sektorin keskeisimpänä yritys vastuun osa-alueena. Yritysten tulee jatkossakin reagoida, ja jopa ennakoida, metsäalan ympäristöasioihin liittyviin yhteiskunnallisiin huolenaiheisiin. (Han & Hansen, 2012) Yleisesti ympäristövastuullisen hankintojen johtamisen periaatteet näyttävät olevan käytössä suomalaisissa yrityksissä. Lisätutkimusta aiheesta tarvitaan, jotta saadaan selville, kuinka ympäristövastuu toteutuukaan, ja kuinka suuri vaikutus ympäristövastuutoimilla voi olla esimerkiksi yrityksen globaaleihin hankintapäätöksiin. (Hallikas, Kähkönen & Lintukangas, 2015) Chavez, Feng & Yu (2017) argumentoivat, että vastuullisuuden tutkiminen hankintojen johtamisessa on vielä lapsenkengissä, ja että tutkimusta tulisi tehdä lisää aiheen tiimoilta.

Hankintaketju kattaa kaikki toiminnot, jotka liittyvät tavaravirtoihin ja erityisesti raaka-aineen hankinnasta sen muuntamiseen lopulliseksi tuotteeksi asiakkaalle. Hankintaketjuun luetaan lisäksi tuotteisiin liittyvä informaatiovirta, joka kulkee hankintaketjun mukana sen eri toimijalta toiselle. (Müller & Seuring, 2008)

Toimittajahallintaan sisältyy toimittajien toiminnan seuranta, arviointi ja kehittäminen. Blome, Foerstl ja Hollos (2012) toteavat tutkimuksessaan, ettei riitä, että toimittajat tekevät itsearviointia omasta toiminnastaan, vaan ostajayritysten tulee monitoroida toimittajiaan riskien välttämiseksi ja hallitsemiseksi. Blomen ym. (2012) mukaan eräs keino toimittajien seurantaan ja arviointiin on auditointien tekeminen toimittajayrityksissä.

Toimittajavalinta on prosessi, jonka avulla yrityksen toimittajat valitaan. Sen avulla hankintaorganisaatio varmistaa saatavaksi oikeanlaiset raaka-aineet, jotta tuotteiden valmistus onnistuu halutusti. Perinteisesti toimittajavalinnassa käytettyjä kriteerejä ovat muun muassa hinta, toimitukset sekä laatu. Ympäristövastuullisessa toimittajavalinnassa painotetaan kriteereinä toimittajien toiminnan, sekä niiden tarjoaman raaka-aineen ympäristövastuullisuutta. (de Boer, Igarashi & Magerholm Fet, 2013)

1.3 Tutkimusmenetelmä

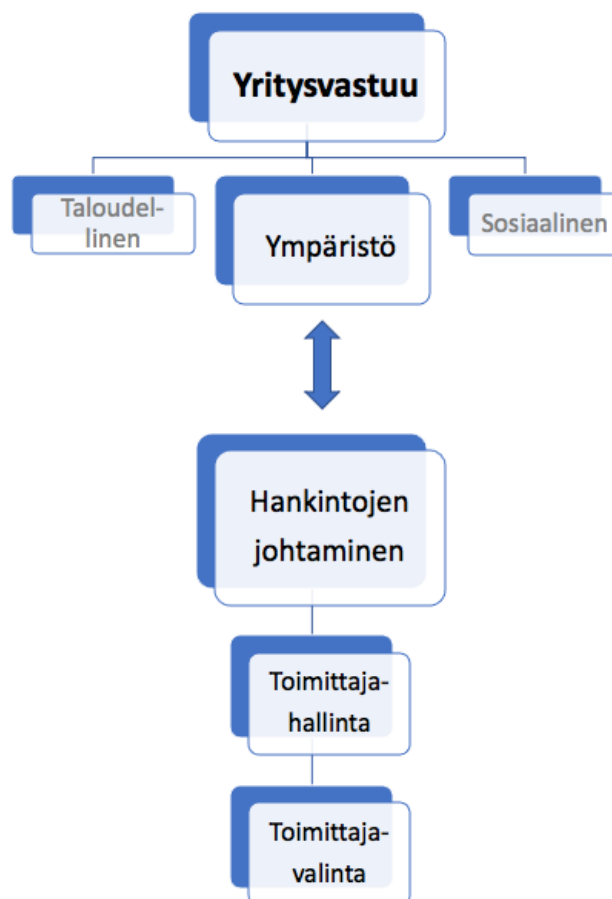
Toteutettu tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä tutkimuskysymysten laatiminen kysymyssanojen ”miten” ja ”millainen” varaan, kuten tässäkin tutkimuksessa on tehty (Eskola & Suoranta, 1998, 14). Laadullisen tutkimuksen tavoitteita voivat esimerkiksi olla uuden ilmiön kuvaaminen tai tulkitseminen, tiedon hankinta, ymmärryksen syventäminen tai kyseenalaistaminen (Puusa, 2020, 77). Tässä tutkimuksessa keskitytään ymmärryksen syventämiseen tutkittavasta ilmiöstä. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista aineiston perusteellinen analysointi, jolloin pieni otoskoko on myös perusteltu (Eskola & Suoranta, 1998, 14). Kvalitatiivinen tutkimus sopii juuri tämän työn tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimuksen aihe on ympäristövastuu hankinnoissa ja tavoite on syventyä aiheeseen nimenomaan kahden case-yrityksen kautta, jolloin laadulliselle tutkimukselle tyypilliset piirteet täyttyvät.

Tarkemmin kuvailtuna tutkimus on tässä tapauksessa kahden otoksen tapaustutkimus, jossa case-yrityksiä, eli organisaatioita, tutkitaan rinnakkain (Bamberg, Jokinen & Laine, 2015, 74). Case-yrityksiksi valikoitui kaksi globaalisti toimivaa metsäteollisuuden suuryritystä

Suzano ja UPM. Kuten aiemmin on jo todettu, metsäteollisuuden päästöjen ja muiden ympäristövaikutusten merkitys on globaalissakin mittakaavassa suuri, joten metsäteollisuus valikoitui tutkimuksen kohteeksi juuri ympäristövastuun näkökulmasta. Tutkimus on toteutettu sisällönanalyysimenetelmällä. Kyseisessä menetelmässä tutkimusaineistoa tarkastellaan ja tulkitaan sanallisesti tutkimuskysymyksiin liittyvien asioiden osalta (Sarajärvi & Tuomi, 2018, 88-89) Tässä työssä empiirinen aineisto on kerätty case-yritysten vuosiraporteista ja vastuullisuussivustoilta. Tutkimusaineistoa ja sen keruuta käsitellään tarkemmin tutkimuksen empiriaosassa.

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä pääluvussa käsitellään tutkielman aiheeseen liittyvä teoriaosuus. Aluksi määritellään yritysvastuu ja sen ulottuvuudet, joista tarkemmin paneudutaan ympäristövastuuseen. Yritysten ympäristövastuuta tarkastellaan myös vastuullisuusraportoinnin ja sertifikaattien kautta. Toisessa alaluvussa ympäristövastuun näkökulmasta tutkitaan hankintojen johtamista ja erityisesti toimittajahallintaa, sekä sen osa-aluetta toimittajavalintaa. Samassa luvussa syvennytään myös yritysten syihin, jotka johtavat ympäristövastuulliseen hankintojen johtamiseen sekä keinoja tämän toteuttamiseksi. Teoreettinen viitekehys voidaan tiivistää alla olevan kuvion 1 mukaisesti. Alla oleva kuvio havainnollistaa teoriaosuuden tärkeimpiä teemoja ja vetää niiden välille yhteyksiä.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.1 Yritysvastuu

Yritysvastuun käsite on laaja ja vailla yksiselitteistä määritelmää. Alun perin yritysvastuu syntyi tarpeesta ilmaista yritystoiminnan ongelmallisia toimintamalleja ja tekoja, joista esimerkkinä voi toimia vaikkapa ihmisoikeusrikkomukset. (Adeyeye, 2012, 6) Laajasti ilmaistuna yritystoiminta vaikuttaa sitä ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön ja päinvastoin, jolloin syntyy vuorovaikutus yrityksen ja yhteiskunnan välille (Niskala, Pajunen, Puroila & Tarna-Mani, 2019). Crowther & Rayman-Bacchus (2016) vetävät käsitteen yhteen yksinkertaisesti: Yritysvastuu käsittää yrityksen ja sen sidosryhmien välisen suhteen. Sidosryhmät ovat erilaisia toimijoita, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi osakkeenomistajat, asiakkaat ja toimittajat. (Freeman, Harrison & Wicks, 2007) Dahlsrud (2008) väittää tutkimuksessaan, että yrityksen optimaalinen suoriutuminen yritysvastuun osa-alueella riippuu sidosryhmien vaatimuksista.

Yritysvastuu jakautuu yleisesti kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöön liittyvä vastuullisuus (Sanjay, 2008). Dahlsrud (2008) lisää listaan vielä lisäksi kaksi muutakin ulottuvuutta: vapaaehtoisuuden (Voluntariness) ja erikseen mainittuna sidosryhmät (Stakeholders). Yritysvastuuta voidaan kuvailla Triple Bottom Line -mallin avulla. Malli ottaa huomioon yritysvastuun kolme yleisesti aiheeseen liittyväksi miellettyä aspektia, ympäristövastuun, sosiaalisen, sekä taloudellisen vastuun. (Elkington, 1998) TBL-mallin avulla yritykset voivat joko luoda pohjan raportoimiselle ja mittareille, tai hyödyntää sitä laajemmin pohjana arvoille (Sanjay, 2008). Tässä työssä keskitytään erityisesti ympäristövastuun osa-alueeseen. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan yritysten ympäristövastuusta, vastuuraportoinnista ja sertifikaateista, sekä syistä, joiden takia yritykset implementoivat ympäristövastuullista hankintaa.

2.1.1 Ympäristövastuu

Tämänhetkisessä, teollisuudessa vallitsevassa ilmapiirissä ekoinnovaatiot, ekotehokkuus ja erilaiset yritysvastuun käytänteet määrittävät kestävyysajattelua. Pitkäaikaisten tavoitteiden ja kestäväen ympäristövastuun saavuttamiseksi nämä toimet yksin eivät riitä. (Bocken, Evans,

Rana & Short, 2014) Ympäristövastuun edistämiseksi tehtäviä konkreettisia toimia voivat olla muun muassa kierrättäminen, pakkausmateriaaleista aiheutuneen jätteen vähentäminen, ympäristövaikutuksiin liittyvän datan keruu, uusien, ympäristövaikutuksiltaan vähäisempien tuotteiden, kuljetusten ympäristövaikutusten huomioon ottaminen, sekä toimittajien kehittäminen. (Bowen, Cousins, Faruk & Lamming, 2001; Gimenez, Rodon & Sierra, 2012) Yritykset voivat osoittaa aktiivisuuttaan ympäristövastuullisuudessa myös esimerkiksi ympäristövastuullisen prosessinhallinnan keinoin, joita ovat ympäristöjärjestelmät, saastuttamisen estäminen teknologian keinoin ja työterveydestä ja -turvallisuudesta huolehtiminen (Gavronski, Klassen, Machado do Nascimento, Luis Felipe & Vachon, 2011). Muita tärkeitä toimia ovat hiilijalanjälkien ja tuotteen elinkaaren hallinta. (Ageron, Gunasekaran & Spalanzani, 2012)

Yksi ympäristövastuullisuutta ja sen toteutumista edistävä seikka on esihenkilöiden sitoutuminen ympäristövastuullisuuteen ja sitä edistäviin toimiin. Esihenkilöiden asenteet, motivaatio ja toimet ovat liitoksissa toisiinsa ympäristövastuun toteutumisen kanssa. (Bar-Haim & Karassin, 2016) Esihenkilöiden ominaisuuksien lisäksi ympäristövastuuta ja yritysvastuuta edistäviä tekijöitä ovat sekä yrityksen sisäinen, että ulkoinen sääntely (Bar-Haim & Karassin, 2016; Hussain, Orij & Rigoni, 2018). Ulkoinen sääntely tosin sai aikaan positiivisia vaikutuksia, kun se oli enemmän yhteistyön kaltaista kuin suoranaisia velvoitteita ja pakotteita viranomaisten suunnalta (Bar-Haim & Karassin, 2016).

Ympäristövastuun parantamisessa olisi tärkeää, että yritys saisi kokea olevansa itse päättävällä omista toimistaan. (Bar-Haim & Karassin, 2016) Hussain ym. (2018) toteavat tutkimuksessaan, että yritys, jolla on usein kokoontuva yritysvastuutoimikunta ja hallitus, joka on itsenäinen ja jossa on enemmän naisia mukana, valvoo ympäristövastuuseen liittyvää päätöksen tekoa paremmin. Sisäiset aloitteet vaikuttavatkin siis muovaavan yrityksen suoriutumista eri mittareilla mitattaessa enemmän kuin ulkoiset aloitteet. Sisäisillä, yrityksestä itsestään lähtöisin olevilla ympäristöohjelmilla voikin olla positiivista vaikutusta myös yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Tämä selittyy säästöillä, joita aiheutuu jätteen vähentymisestä ja resurssien käytön tehostumisesta. (Gimenez ym., 2012)

2.1.2 Vastuuraportointi ja sertifikaatit

Kansalliset ja alueelliset raportointivaatimukset vaihtelevat eri puolilla maailmaa. Tämä voi johtaa vaihteluihin vastuullisuusstrategioissa ja -käytännöissä. Vapaaehtoinen tietojen jakaminen, esimerkiksi vastuuraporttien muodossa, on yksi tehokas tapa, jolla yritykset selviytyvät usein kansallisista, sekä sidosryhmien raportointivaatimuksista (Li, Tuppuru, Toppinen & Xiong, 2012). Vapaaehtoisesta luonteestaan huolimatta, viime aikoina vastuuraportoinnista on muodostunut käytännössä pakollinen toiminto monikansallisten yritysten yritys vastuustrategiaan (Humphreys ym., 2015). Ympäristövastuuraportin julkaiseminen vaikuttaa olevan jo alan vakiokäytäntö (Puumalainen ym., 2016). World Business Council for Sustainable Development määrittelee vastuuraportin antavan tarkan kuvan yrityksen arvoista, periaatteista, johtamiskäytännöistä sekä suoriutumisesta (World Business Council for Sustainable Development, 2002). KPMG määrittelee vastuuraportit raporteiksi, jotka sisältävät kvantitatiivisia ja laadullisia tietoja yritysten taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristösuorituskyvystä tasapainoisessa muodossa (Hay, Kolk, van der Veen & Wennink, 2002).

Yrityksillä voi olla muitakin motiiveja sidosryhmien paineen lisäksi raporttien julkaisemiseen. Etelä-Amerikkalaisia yrityksiä tutkiessa on havaittu niiden motivoituvan raporttien julkaisuun muun muassa halusta erottua muista yrityksistä ja pyrkimyksestä päästä uusille markkinoille, mutta myös sisäisen valvonnan syistä. (Puumalainen ym., 2016) Lisäksi yritykset, joissa ympäristövastuu on hyvin reilassa, paljastavat toiminnastaan enemmän vapaaehtoisissa kanavissa ja kiinnittävät erityisesti huomiota myös vastuuraporttiansa ulkoiseen tarkastukseen lisätäkseen vastuullisuustoimintojensa uskottavuutta ja tarkkuutta (Clarkson, Li, Richardson & Vasvari, 2008). Ei ole olemassa vaatimusta tai normia, jonka mukaan yritysten tulisi keskustella toimittajakysymyksistä vastuuraporteissa, joten kun asiasta mainitaan, on tämä merkki siitä, että nämä käytännöt ovat tärkeitä yritykselle joko rahallisista, oikeudellisista tai maineellisista syistä (Dooley, Ellram & Tate, 2012).

Triple Bottom Line -teoria on pohjana myös monen yrityksen vastuuraportoinnille (Gray & Milne, 2013). Teorian mukanaan tuoma ongelma on, että vastuuraportoinnin pohjautuessa siihen, saavutuksia ja haasteita painotetaan laajasti ilman, että keskityttäisiin siihen, kuinka

nämä kaksi osa-aluetta ovat kytköksissä toisiinsa (Carlos Sosa Varela ym., 2018). Monet organisaatiot saattavat myös astua sudenkuoppaan sen suhteen, että raportit voivat olla epätäydellisiä ja puutteellisia, mutta yritys silti väittää niissä olevansa hyvin vastuullinen tai ainakin siirtyvänsä kohti vastuullisuutta (Gray & Milne, 2013).

Global Reporting Initiative (GRI) on yksi suosituimmista vastuullisuusraportoinnin työkaluista (de Jong, Levy & Szejnwald Brown, 2010). Se tarjoaa standardit vastuullisuusraportointiin TBL-mallin mukaisesti taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueilla. Standardeja on kolmenlaisia erilaisille organisaatioille suunnattuna. (Global Reporting Initiative, 2022) Huolimatta GRI:n suosiosta, on GRI myös saanut kritiikkiä osakseen. de Jong ym. (2010) argumentoivat, että GRI:n yleistyminen ei ole johtanut helposti saatavilla olevan, vertailukelpoisen tiedon tuottamiseen, sillä suuri osa tiedosta on laadullista ja siten hankalasti standardisoitavissa. GRI:n käyttöönottoa on myös kritisoitu siitä, kun yritys on ottanut GRI-raportoinnin käyttöön, yritysvastuujohtamisen fokus on siirtynyt yritys vastuutoimista raportointiin sen sijaan, että arvioitaisiin tai parannettaisiin itse toimien tehokkuutta (Humphreys ym., 2015).

Sertifiointi on prosessi, jossa itsenäinen, kolmas osapuoli arvioi laatua suhteessa ennalta määrättyihin vaatimuksiin eli standardeihin. Sertifioija antaa kirjallisen vakuutuksen siitä, että tuote tai prosessi täyttää standardin vaatimukset. (Rametsteiner & Simula, 2003) Metsän sertifiointi on vapaaehtoinen väline, jonka tarkoituksena on kannustaa metsäsektoria muutokseen. Metsien sertifioinnilla arvoketjussa pyritään yhdistämään tuottajat ja kuluttajat liittämällä ympäristömerkki metsätuotteisiin, jotka täyttävät sovitut ympäristö- ja sosiaaliset standardit. (McDermott & Pinto, 2013) On edelleen epäselvää, kuinka tehokkaasti metsäsertifiointi varmistaa resurssien suojelun, sekä kestävän käytön. Yksimielisyys vallitsee siitä, että sertifikaattien vaikutukset vaihtelevat suuresti paikallisten olosuhteiden mukaan. (Rametsteiner & Simula, 2003)

Metsän sertifiointi syntyi tarpeesta vastata yleiseen huoleen koskien tropiikin metsien häviämistä, siitä johtuvaa biologisen monimuotoisuuden vähenemistä ja metsänhoidon huonoa laatua alueilla, joilta puutuotteet hankitaan. Suurin osa sertifioiduista metsistä kuitenkin sijaitsee Euroopassa tai Pohjois-Amerikassa, vaikka sertifiointi syntyi huolesta trooppisen alueen metsien kohtelusta. (Rametsteiner & Simula, 2003) Eräs metsäsertifikaatti on Forest Stewardship Councilin sertifiointi, eli FSC-sertifiointi. Sen tavoitteena on hyödyntää markkinoita sosiaalisesti ja ympäristön kannalta vastuullisen metsänhoidon edistämiseen sosiaalisen "oikeudenmukaisuuden" ydinperiaatteen mukaisesti (McDermott & Pinto, 2013). Toinen suosittu sertifikaatti Pan-European Forest Certification, eli PEFC, esimerkiksi käyttää Euroopan Komission luomia kriteerejä ja toimintaohjeita. (Rametsteiner & Simula, 2003) FSC:tä sekä kritisoidaan, että kiitellään siitä, että se mahdollistaa sidosryhmien osallistumisen standardeiden kehitykseen. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että erityisesti teollisuusyritykset, ja globaalista pohjoisesta tulevien jäsenten valta-asema voivat vaikuttaa standardeihin FSC:n oman tavoitteen, saavuttaa tasa-arvoinen asema alueiden ja tuottajien välillä, vastaisesti. (McDermott & Pinto, 2013) FSC-sertifiointi siis kehitettiin trooppisten metsien hallinnon vahvistamista varten, mutta ongelmat, joita FSC:n perustajat toivoivat sen korjautuvan, ovat itse asiassa pahentuneet (Forrer & Mo, 2013).

2.1.3 Syitä ympäristövastuullisen hankinnan implementoinnille

Lai, Sarkis & Zhu (2008) ovat sitä mieltä, että suuria tekijöitä vaikuttamassa yritysten toimiin ympäristövastuullisuuden eteen ovat ulkoiset syyt, kuten lainsäädäntö ja muut asetukset. Carter & Carter (1998) taas toteavat tutkimuksessaan, että ympäristövastuullisessa ostossa lainsäädäntö ei merkittävästi vaikuttanut yritysten toimiin. Lisäksi brändeihin liittyvät riskit ja mainehaitat motivoivat yrityksiä parantamaan ympäristövastuullisuuttaan hankinnassa. Kuluttajien ja muiden ulkoisten sidosryhmien ollessa yhä paremmin selvillä ympäristövastuullisuuteen liittyvistä asioista, myös tämä lisää ulkoista painetta hankintojen johdolle parantaa hankintaketjun läpinäkyvyyttä ja ympäristövastuullisuutta. (Azadegan, Foerstl, Hartmann & Leppelt, 2015; Chen, 2008; Hallikas ym., 2015) Myös taloudelliset ja operatiiviset syyt voivat olla motiivina ympäristövastuullisen hankinnan käytänteiden käyttöönotolle. Chavez ym. (2017) totesivat ympäristövastuullisen hankintahenkilöstön ja

toimittajavalinnan vaikuttavan positiivisesti ympäristövastuulliseen toimittajayhteistyöhön, mikä taas voi johtaa parantuneeseen operatiiviseen ja taloudelliseen suorituskykyyn. Ympäristövastuullisen hankinnan avulla voidaan myös saada suoria säästöjä. Ympäristövastuullisten materiaalien hankinta ja jätteen vähentyminen voi vähentää organisaation kuluja. (Blome ym., 2012)

Ulkoisten tekijöiden lisäksi tärkeää roolia ympäristövastuullisen hankinnan toteuttamisessa näyttelee yrityksen oma sisäinen aktiivisuus kokonaisuudessaan ympäristövastuun suhteen (Gavronski ym., 2011). Jos yrityksellä on muutenkin ympäristövastuullisuuteen koko yrityksen laajuisesti aktiivinen lähestymistapa, myös hankinta on silloin todennäköisemmin ympäristövastuullista. Tämä aktiivisuus taas voi olla seurausta laajemmasta ulkoisesta paineesta liittyen vastuullisuuteen. (Bowen ym., 2001) Hallikas ym. (2015) ovat tutkineet, että myös yrityksen koko vaikuttaa positiivisesti ympäristövastuullisuuteen yrityksen hankinnassa resurssien ollessa suuremmat isommissa yrityksissä. Bowen ym. (2001) kuitenkin toteavat tutkimuksessaan, että laadukas hankintojen johtaminen johtaa yllä esiteltyyn ”tuotteisiin perustuvaan ympäristövastuulliseen hankintaan”, mutta ei välttämättä koko ”hankintaprosessin ympäristövastuullistamiseen”. Pelkät hyvät resurssitkaan eivät takaa ympäristövastuullisen hankinnan onnistumista, vaan siihen tarvitaan resurssien lisäksi edellä mainitut tekijät: Ulkoinen paine ja yrityksen sisäinen aktiivinen toiminta ympäristövastuullisuuden edistämiseksi (Bowen ym., 2001). Seuraavassa kappaleessa esitellään ympäristövastuullisen hankinnan keinoja.

2.2 Ympäristövastuullinen hankintojen johtaminen

Hankintojen johtamiseen kuuluu monia eri osa-alueita ja aihe on laaja. Seuraavissa kappaleissa esitellään teoriaa nimenomaan ympäristövastuullisen hankinnan (Eng. Green supply tai Green supply management) takana ja esitellään yritysten keinoja ympäristövastuullisen hankinnan toteuttamiseen. Ympäristövastuulliseen hankintatoimeen kuuluu tärkeänä osana toimittajahallinta ja toimittajavalinta (Chavez ym., 2017) Näitä teemoja käsitellään omissa luvuissaan tarkemmin.

Bowen ym. (2001) kiteyttävät ympäristövastuullisen hankinnan ja sen johtamisen toimiksi, joiden avulla voidaan parantaa joko hankittujen tuotteiden ja palveluiden, tai niiden toimittajien ympäristöön liittyvää suorituskykyä. Chavez ym. (2017) tiivistävät ympäristövastuullisen hankinnan kolmeen tärkeimpään ulottuvuuteen: ympäristövastuulliseen toimittajavalintaan, toimittajayhteistyöhön ja yrityksen omaan hankintahenkilöstöön. Bowen ym. (2001) jakavat ympäristövastuullisen hankinnan ikään kuin kahteen osaan. ”Hankintaprosessin ympäristövastuullistaminen” tarkoittaa tekoja, joita kohdennetaan yrityksen omaan toimittajahallintaan. ”Tuotteisiin perustuva ympäristövastuullinen hankinta” taas käsittää muutosten tekemistä hankittavassa tuotteessa tai aloitteita vaikkapa kierrätyksen edistämiseen. (Bowen ym., 2001)

2.2.1 Ympäristövastuullisen hankinnan keinot

Ageronin, Gunasekaranin ja Spalanzin (2012) mukaan ympäristövastuulliseen hankintaan ja sen johtamiseen liittyviä toimia ovat ISO 14001 -sertifikaatin hankkiminen, toiminnan tehostaminen, ekologinen suunnittelu ja sopivat tuotantotilat. Tiedonkeruu kysymys- ja pisteytyslomakkeiden avulla toimittajilta on myös toimiva keino heidän toimintansa kartoittamiseksi. (Hallikas ym., 2015; Hoejmose, Overland & Roehrich, 2017; Noci, 1997) Chavez ym. (2017) toteavat tutkimuksessaan, kuinka yrityksen oman, ympäristövastuullisen hankintahenkilöstön ottaminen mukaan ympäristövastuullisen hankinnan käytänteiden kehittämiseen on tärkeää. Ostotoiminnassa tulisi olla mukana hyvin koulutettuja ammattilaisia, jotka voisivat olla mukana yhteistyössä toimittajien kanssa edistäen ympäristövastuullisuutta. Yrityksen oma hankintahenkilöstö voisi kerryttää omaa tietouttaan ympäristövastuullisten henkilöstöhallinnon keinojen, kuten erilaisten ympäristöön liittyvien koulutusten avulla. (Daily & Su-chun, 2001)

Ympäristövastuullisen hankinnan toimeenpanemisessa ja kehityksessä erityisen tärkeä tehtävä on toimittajayritysten ja ostajayritysten yhteistyöllä. Yritysten parempi osaaminen toimittajahallinnassa vaikuttaa positiivisesti ympäristövastuullisuuden huomioimiseen. (Carter & Carter, 1998; Hallikas ym., 2015) Chavez ym. (2017) toteavat tutkimuksessaan tutkimustulosten osoittavan selkeästi, että yrityksen oman hankintahenkilöstön ja toimittajien välille

luotujen suhteiden, sekä ympäristövastuullisen toimittajayhteistyön olevan keskeisiä edellytyksiä ympäristövastuulliseen toimittajahallintaan ja toimittajien suoriutumiseen kyseisellä vastuullisuuden osa-alueella. Yritysten tulisikin panostaa ympäristövastuulliseen hankinta-henkilöstöön, sekä toimittajavalintaan voidakseen rakentaa pitkäaikaista ja strategista yhteistyötä toimittajien kanssa yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Chavez ym., 2017; Paulraj, 2011) Ympäristövastuullisesta toimittajavalinnasta sekä toimittajahallinnasta kerrotaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

2.2.2 Toimittajahallinta

Chavez ym. (2017) painottavat ympäristövastuullisen hankinnan kehityksessä strategista ympäristövastuuyhteistyötä toimittajien kanssa. Ympäristövastuullinen yhteistyö toimittajien kanssa vaikuttaa suoraan yrityksen ympäristö- ja taloudelliseen suoriutumiseen. Yhteistyösuhteiden rakentaminen auttaa vähentämään häiriöitä, jätettä ja ympäristöön liittyviä vahinkoja tiedon jakamisen ja yhteisen suunnittelun kautta. (Chavez ym., 2017) Toimitusketjun toimijoiden yhteistyö ja vuorovaikutus voi auttaa tietoa ja tietotaitoa kohtaamaan, mikä voi johtaa suorituskyvyn paranemiseen (Vachon & Klassen, 2006). Suorituskyvyn paranemisen ja vahinkojen vähenemisen lisäksi tiedon jakaminen toimitusketjussa helpottaa toimittajien seuraamista ja arvioimista (Bruno, Esposito, Genovese & Koh, 2013).

Blome ym. (2012) korostavat pitkien toimittajayhteistyösuhteiden tärkeyttä. Niiden avulla yritykset voisivat vaatia myös toimittajayritykseltä ympäristövastuuseen liittyviin standardeihin osallistumista, kunhan standardit ovat sillä tasolla, että toimittajilla on niihin mahdollisuus osallistua. (Blome ym., 2012; Hojmosse ym., 2017). Myös mentoroiva lähestymistapa voi olla toimiva toimittajayhteistyössä. Tämän kaltaista yhteistyötä voivat olla esimerkiksi vierailut toimittajayrityksiin, työntekijöiden vaihtaminen ja tekninen tuki. (Siferd & Zsidisin, 2001) Muita tapoja toimittajayhteistyön tekemiseen, sekä kehittämiseen, ovat esimerkiksi tiedon jakaminen, oppimishaluisuus ja ymmärrys toimittajayritysten resursseista ja kyvyistä ympäristövastuullisuuden hallinnassa (Ageron ym., 2012).

Toimittajien arviointi on hyvä ensiaskel toimittajahallinnassa erilaisten parannuskohteiden tunnistamista varten. Tällainen arviointi olisi hyvä suorittaa yhteistyömerkeissä parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Gimenez & Sierra, 2013) Fröhling, Schultmann & Zimmer (2016) korostavat, että yritysten tulisi laittaa painoarvoa vastuullisiin toimittajien seuranta- ja kehitysmalleihin. Fan, Li, Jiang, Klemeš, Su, Varbanov & Zheng (2022) toteavatkin yritysten ympäristövastuuajattelun lisääntyessä, että yhä useammat yritykset ovat perustaneet toimittajien arviointijärjestelmän. Fan ym. (2022) loivat tutkimuksessaan toimittajien arviointimallin, jossa toimittajat jaetaan kolmeen luokkaan ja luokitellaan laatuluokittain. Tämän tyyppinen arviointimalli voi esimerkiksi antaa johtajille mahdollisuuden verrata toimittajien suorituskykyä systemaattisesti ja tarjoaa sopivia johtamisstrategioita toimittajahallinnan toteuttamiseksi (Fan ym., 2022).

Chavezin ym. (2017) tutkimuksessa ostajayrityksen oma ympäristövastuullinen hankintahenkilöstö ja ympäristövastuullinen toimittajavalinta voivat toimia ympäristöön liittyvän toimittajayhteistyön rakennusosina. Niiden avulla voitaisiin luoda pitkiä toimittajasuhteita ja strategista yhteistyötä toimittajien kanssa ympäristövastuullisuuteen liittyen (Chavez ym., 2017). Tämä pätee myös toisin päin: Edistämällä pitkäaikaista ympäristövastuuyhteistyötä yrityksen ja sen toimittajien välillä, toimittajavalinnan keinoin voidaan edistää toimittajien suurempaa sitoutumista ja luottamusta (Chen, Lado & Paulraj, 2004).

Yksi tapa toimittajien toiminnan hallitsemiseksi, varmistamiseksi ja kehittämiseksi ovat yritysten luomat menettelyohjeet toimittajille (Eng. Supplier code of conduct) (Jedynak, 2018; Roberts, 2003). Niiden avulla toimittajille asetettavia vaatimuksia on mahdollista laajentaa (Jedynak, 2018). Yleisesti menettelyohjeet ovat kirjallisia toimintaperiaatteita, joihin sitoutuminen on osoitus myös sitoutumisesta yrityksen vastuullisuusperiaatteiden mukaiseen toimintaan (Diller, 1999). Menettelyohjeet ovat työkalu toimittajien eettiselle toiminnalle erityisesti sosiaalisen vastuun näkökulmasta, mutta niillä voi myös tuoda esiin ympäristövastuuseen liittyviä vaatimuksia (Roberts, 2003). Menettelyohjeet voivat olla yrityksille tae suojautua toimittajien ei-toivotuilta käytänteiltä (Jedynak, 2018). Menettelyohjeet ja niiden julkinen esiintuominen voi suojata yrityksiä taloudellisesti, mikäli toimittaja assosioidaan johonkin skandaaliin (Rasti-Barzoki & Zarei, 2022). Rasti-Barzoki & Zarei (2022) toteavat

tutkimuksessaan, että toimittajien menettelyohjeet ja niiden implementointi voivat olla jopa tehokkaampia kuin jotkut auditointiohjelmat. Ympäristövastuukriteerien ilmi tuominen toimittajavalintaprosessin aikana on ratkaisevassa roolissa pitkäaikaisten ja tiiviiden toimittajayhteistyösuhteiden sekä strategisen ympäristövastuuyhteistyön edistämiseksi (Chavez et al., 2017). Ympäristövastuullisesta toimittajavalinnasta kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

2.2.3 Ympäristövastuullinen toimittajavalinta

Yleensä toimittajavalinta alkaa prosessilla, jossa kartoitetaan yrityksen omat tarpeet. Seuraavaksi päätetään kriteeristö, jolla toimittajia arvioidaan. Mahdollisille toimittajille lähetetään tarjouspyyntö. Lopullinen valinta tehdään, kun toimittajakandidaattien lähettämät tarjoukset on käyty läpi. Prosessin viimeinen vaihe saattaa toistua muutaman kerran. (de Boer et al., 2013) Yleisesti toimittajavalinnassa käytetyimpiä kriteerejä ovat laatu, toimitus, hinta, toimittajan valmistuskyky tuotteelle (Govindan, Jafarian & Khodaverdi, 2013). de Boer et al. (2013) jaottelevat tutkimuksessaan kriteerit kahteen eri luokkaan, jotka ovat vakiintuneet käyttöön. Nämä luokat ovat ”tuotteeseen liittyvät kriteerit” ja ”organisaatioon liittyvät kriteerit” (de Boer et al., 2013). Toimittajavalintojen tekeminen johtajatasen yhteistyönä auttaa tekemään valinnat oikeasta strategisesta näkökulmasta, sekä edistää johtajien osaamista ympäristövastuullisuuteen liittyvissä ongelmissa. Erityisesti ympäristöön liittyvien ongelmien moniulottuvuuden vuoksi johtajien tietotaito erilaisista kulttuurisista, teknologisista ja johtamistavoista on tärkeää yhdistää toimittajavalintoja tehdessä. (Noci, 1997)

de Boerin et al. (2013) mukaan keskeinen ulottuvuus ympäristövastuullisessa toimittajavalinnassa on sen tarkasteleminen sarjana toisiinsa liittyviä päätöksiä ja tiedonkäsittelytoimintoja yhden yksittäisen valinnan sijaan. Toimittajavalinnassa sovelletut ympäristövastuuseen liittyvät kriteerit ovat yleisesti laajoja, ja niiden tulisi kattaa koko prosessin eri vaiheet, jotta prosessi pysyisi koherenttina kokonaisuutena. Tehdäkseen toimittajavalintaan liittyvistä ympäristövastuukriteereistä mielekkäitä, yrityksen tulisi yhdenmukaistaa nämä kriteerit yrityksen koko ympäristövastuustrategian kanssa. (de Boer et al., 2013) Ylipäänsä yritysten oman ympäristöön liittyvän suorituskyvyn parantaminen vaikuttaa myös toimittajiin yritysten

osallistamalla niitä omiin ympäristövastuuohjelmiinsa (Noci, 1997). Fröhling, Schultmann & Zimmer (2016) pitävät myös sidosryhmien intressien huomioimista toimittajavalintaprosessissa tärkeänä, sillä vastuullisuuteen liittyvät toimet usein syntyvät sidosryhmien aiheuttamasta ulkoisesta paineesta.

Kuten de Boer ym. (2013) ovat todenneet, yleisesti toimittajavalinnassa kriteerit luokitellaan tuotteeseen tai toimittajaan liittyväksi. Näin on myös ympäristövastuuseen liittyvissä kriteereissä (De Boer, Magerholm Fet & Michelsen, 2011). Tyypillisiä tuotteisiin liittyviä kriteerejä ovat myrkyllisten aineiden käytön vähentäminen, tuotteiden kierrätettävyyden, ympäristömerkinnät ja pakkausten kierrätys (de Boer ym., 2013). Zimmer ym. (2016) lisäävät yleisesti käytettyyn kriteeristöön vielä lisäksi ekologisten vaikutusten hallinnan, jäteveden, energiankulutuksen ja päästöt ilmaan. Henkilöstön koulutus ympäristötietoisuuden lisäämiseksi on organisaatiokohtainen erillinen kriteeri, jota on erilaisissa analyyttisissä tutkimuksissa ehdotettu käytettäväksi (de Boer ym., 2013).

Näitä kriteerejä on mahdollista tutkia toimittajille lähetettävien pisteytyslomakkeiden ja arviointien kautta (Hoejmose ym., 2017). Govindanin, Khodaverdin & Jafarianin (2013) tuottaman, Triple Bottom Lineen perustuvan toimittajenvastuullisuusmallin avulla yritykset voivat tehdä päätöksiä toimittajasuhteen jatkamisesta, toiminnan korjaamisesta tai sen päättämisestä. Lisäksi mallin avulla toimittajat voivat myös itse vertailla itseään ja kehittää parempia tuotteita ja prosesseja (Govindan ym., 2013). de Boer ym. (2013) painottavat toimittajiin liittyvässä päätöksenteossa käytettäväksi erilaisia päätöksenteon työkaluja ja malleja.

Brunon, Espositon, Genovesen & Kohin (2013) mukaan toimittajien ympäristövastuuseen liittyvän suorituskyvyn mittaaminen vaatii yhteistyösuhteiden luomista koko toimitusketjussa, ei ainoastaan hankinnassa. Tähän yhtyvät myös de Boer ym. (2013). Yhteistyön kautta voidaan asettaa kaikille ketjun osapuolille, myös toimittajille, yhteisiä ympäristötavoitteita ja toteuttaa ympäristösuunnittelua, sekä tehdä työtä saastumisen tai muiden ympäristövaikutusten vähentämiseksi (Klassen & Vachon, 2008). Hoejmose ym. (2017) painottavat, että ympäristövastuullisen toimitusketjun suorituskyvyn kehittämiseksi kannattavampaa on tehdä uusille toimittajille ympäristökriteerit kuin ottaa käyttöön radikaaleja

ympäristöohjelmia, joita toimittajat, usein pk-yritykset, eivät ehkä pysty, halua tai ole valmiita noudattamaan. Yritysten tulisi siis ikään kuin erottaa uudet toimittajat perinteisimmistä (Hoejmose ym., 2017).

Bruno ym. (2013) ovat haastattelututkimuksessaan identifioineet muutamia yleisimpiä ongelmia liittyen ympäristövastuullisuuskriteerien liittämiseen toimittajavalintaan. Yksi ongelma on vaikeus mitata ympäristömuuttujia numeerisilla indikaattoreilla, koska monet indikaattorit viittaavat laadullisiin ja aineettomiin ulottuvuuksiin. Tähän ongelmaan ratkaisun voisi tuoda jokin muu, hieman edistyneempi metodologia kuin yksinkertaiset, toimittajille jaettavat pisteytyslomakkeet. (Pappis & Tsoulfas, 2008) Toinen ongelma on ympäristövastuullisuuteen liittyvien kriteerien ja prosessin yleisimpien kriteerien ristiriitaisuus: Parempi ympäristövastuuseen liittyvä suorituskky voi aiheuttaa kustannusten nousua, jolloin ympäristömuuttujien sisällyttäminen toimittajavalintamalliin edellyttää muuttujille määritettyjen painotusten tarkistamista. Myös läpinäkyvyyden ja auditoidun datan puute voi aiheuttaa ongelmia, jos toimittajayritykset eivät paljasta ympäristöjohtamisjärjestelmiään ja lukuja liiketoiminnastaan. Tällaisia ongelmia voi erityisesti ilmetä, jos toimittajat sijaitsevat maissa, joissa ympäristösäännökset eivät ole vielä kovin tiukkoja, ja jos yritykset ulkoistavat arvoketjunsä. Lisäksi datan keruuta ympäristömittareihin liittyen ei voi suorittaa ostajayritys, vaan toimittajan on tehtävä se itse. (Bruno ym., 2013)

Taulukko 1. Toimittajien ympäristövastuun hallinnan keinot kirjallisuudessa

Toimittajien ympäristövastuun hallinnan keinot kirjallisuudessa	
Toimittajayhteistyön keinot:	Ostajaorganisaation keinot:
Koulutus, tiedon jako	Menettelyohjeet toimittajille
Pitkät toimittajasuhteet	Toimittajien arviointi
	Toimittajavalinta

3 Metodologia

Tässä kappaleessa käsitellään aluksi tutkimuksessa käytetty tutkimusstrategia, eli tapaustutkimus. Sitten käydään läpi aineiston analyysiin käytetty metodi, eli sisällönanalyysi, sekä itse tutkimuksen aineisto ja sen keruu. Toisessa aluvuossa esitellään tutkimuksessa tarkastellut case-yritykset UPM ja Suzano.

3.1 Aineistonkeruu ja aineiston analyysi

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on vertailla kahden case-yrityksen ympäristöraporteissa esiteltyjä ympäristöön liittyviä kestävyysperiaatteita, sekä niihin perustuvia toimittajien ympäristövastuun käytänteitä. Tämä on toteutettu case-, eli tapaustutkimusstrategialla. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan usein tapahtumakulkua tai ilmiötä (Bamberg ym., 2015, 9). Laineen ym. (2015, 9) mukaan case-tutkimuksessa usein käsitellään joko vain yhtä tapausta, tai hyvin pientä joukkoa tapauksia. Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tapauksena voi toimia vaikkapa organisaatio, yksilöt tai kumppanuudet. (Bamberg ym., 2015, 10-11) Tässä tutkimuksessa case-yrityksiä on kaksi, eli pieni joukko organisaatioita, jolloin tapaustutkimus sopii tutkimusstrategiaksi hyvin. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään tiivistämään laajakin aineisto ja sen myötä tutkittava ilmiö yleiseen ja ymmärrettävään muotoon (Sarajärvi & Tuomi, 2018, 88-89, 91). Näin pystytään tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Sarajärvi & Tuomi, 2018, 88-89). Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja, kuten esimerkiksi kirjoja, haastatteluja tai raportteja (Sarajärvi & Tuomi, 2018, 88). Induktiivisessa aineiston analyysissä on tyypillisesti kolme vaihetta, joissa aineistoa tiivistetään ja ryhmitellään (Sarajärvi & Tuomi, 2018, 92). Seuraavassa kappaleessa kerrotaan, kuinka aineistoa alettiin käymään läpi, ja millaisia luokitteluita syntyi aineistoa analysoitaessa.

Tämän tapaustutkimuksen tutkimusaineistona toimii Suzanon osalta vuoden 2020 vuosiraportti, sekä internetsivuston vastuullisuusosio ja indikaattorikeskus. UPM:n osalta tutkimusaineistona käytetään vuoden 2021 vuosiraporttia, sekä internetsivuston vastuullisuusosiota.

Kaikki tutkimusaineisto on uusinta mahdollista tietoa ja löydettävissä julkisesti internetistä. Tutkimuksen aluksi käytiin läpi yritysten internetsivustojen vastuullisuusosiot, sekä indikaattorikeskus. Sen jälkeen syvennyttiin tarkemmin sivustojen ympäristövastuuta, sekä hankintaa ja toimittajia koskeviin osioihin. Seuraavaksi käytiin läpi molemmat vuosikertomukset. Suzanon vuoden 2019 vuosikertomuksessa on 124 sivua, joista sana ”sustainability” on mainittu jossain muodossa 69:llä sivulla. Vastuullisuus on siis laajasti käsittelyssä vuosiraportin eri osa-alueilla. Seuraavaksi paneuduttiin tarkemmin kuuden sivun mittaiseen ”Supplier relations” -, sekä 16 sivun mittaiseen ”Relationship with the planet -osioihin. UPM:n vuoden 2020 vuosikertomuksessa on 236 sivua, joista 117 sivulla on mainittu ”vastuullisuus” jossain muodossa. Myös UPM:n vuosikertomukseen vastuullisuus on integroitu osaksi kokonaisuutta tiiviisti. Koko raportin läpilukemisen jälkeen paneuduttiin tarkemmin 38 sivun mittaiseen Vastuullisuus-osioon, joka piti sisällään myös esimerkiksi osuuden toimittajista.

Aineistoa läpikäytessä ja termejä, asioita ja mainintoja ylös kerätessä, muodostettiin kaksi eri luokkaa. Samoja ilmiöitä kuvaavat löydökset luokiteltiin näiden kahden luokan alle. Nämä luokat olivat ympäristövastuullisen hankinnan keinot, sekä syyt ympäristövastuullisen hankinnan keinojen käytölle. Lopulta luokissa oli erotettavissa helposti lisää yhteenkuuluvia löydöksiä, joista muodostettiin alaluokkia. Esimerkkinä tällaisesta ryhmittelystä voi toimia vaikkapa Suzanon kestävän hankinnan käytänteet. Ensiksi ne luokiteltiin kuuluvan ympäristövastuullisen hankinnan keinojen alle, jonka jälkeen ne luokiteltiin kuuluvaksi toimintaohjeiden alaluokkaan.

3.2 Case-yritykset

Tässä tutkimuksessa case-yrityksinä toimivat UPM sekä Suzano. Molemmat ovat globaalisti toimivia metsäteollisuusyrityksiä, joilla on laaja toimittajakunta. Molemmilla yrityksillä on tarkat ympäristövastuutavoitteet, sekä erilaisia keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Molemmat yrityksistä mainitsevat erääksi tärkeäksi ympäristövastuuseen liittyväksi tekijäksi toimittajat. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi kohdeyritykset.

3.2.1 Suzano

Suzano on brasilialainen metsäyhtiö, joka on perustettu 1900-luvun alussa. (Suzano, 2022a) Esittelysivullaan yhtiö esittelee itsensä uusiutuvien tuotteiden ja raaka-aineiden tuottajana ja painottaa vahvasti vastuullisuutta. Suzanolla on yli 35 000 työntekijää 11 eri laitoksessa. Suzanolla on viisi eri tuotekategoriaa, jotka ovat paperi, paperimassa (pulp), ligniini, Eucafluff ja hygienia. (Suzano, 2022b)

Myös Suzano on sitoutunut YK:n kestävän kehityksen ohjelmaan. Pitkän aikavälin tavoitteiksi ympäristövastuullisuuden suhteen yhtiö luettelee muun muassa 40 miljoonan hiilitonnin poiston ilmakehästä tasojen 1, 2 ja 3 päästöjen kompensoimiseksi, 15 prosentin vähennyksen tasojen 1 ja 2 CO₂-päästöjen intensiteetistä, veden riittävän saannin riskialueilla ja 70 prosentin vähennyksen kaatopaikkajätteen määrässä. Suzanon eräs tärkeimmistä ympäristöprojekteista liittyy metsien hyvinvoinnin ja elinvoiman palauttamiseen Brasiliassa. Suzano tekee yhteistyötä WWF:n ja YK:n kanssa ja on osallisena monissa eri ilmastoaloitteissa ja projekteissa, kuten Climate Action 100+:ssa. (Suzano, 2021a)

3.2.2 UPM

UPM on suomalainen metsäteollisuusyritys, jonka juuret jatkuvat 1870-luvulle. UPM Kymmene Oyj perustettiin vuonna 1995, kun Kymmene Oyj, Repola Oy ja Repolan tytäryhtiö Yhtyneet paperitehtaat Oyj fuusioituivat yhdeksi yhtiöksi. (UPM, 2022b) Nykyään UPM tarjoaa uusiutuvia ja vastuullisia ratkaisuja innovatiivisella otteella. UPM operoi kuudella eri liiketoiminta-alueella: UPM Fibres, UPM Energy, UPM Raflatac, UPM Specialty Papers, UPM Communication Papers ja UPM Plywood. Yhtiöllä on tuotantoa 12 eri maassa ja työntekijöitä 17 000. Yhtiön liikevaihto vuonna 2021 oli 9,8 miljardia euroa. (UPM, 2022c) UPM on allekirjoittanut YK:n 1,5 asteen ilmastositoumuksen ja osallistuu YK:n kestävän kehityksen ohjelmaan. Yhtiön ilmastonmuutosta hillitsevät tavoitteet ja toimenpiteet perustuvat tieteelliselle tutkimukselle. (UPM, 2022) Yhtiö on saanut tunnustusta vastuullisuustoimistaan erilaisissa vastuullisuusindekseissä ja -listauksissa (UPM, 2022d). UPM uskoo läpinäkyvyyden lisäävän uskottavuuttaan ja raportoi toiminnastaan ahkerasti, usein kolmansien

osapuolten varmentamana (UPM, 2022e). Vastuullisuussivullaan UPM (2022f) kiteyttää otteensa vastuullisuuteen liittyen:

”Vastuullisuus kaiken toiminnan keskiössä”

Ilmaston lämpenemisen rajoittamisen 1,5 lämpöasteeseen lisäksi UPM:n sitoumuksia ympäristövastuun saralla ovat muun muassa ”ei hiilen ja turpeen käyttöä omassa energian tuotannossa 2030 mennessä” ja ”positiivinen vaikutus luonnon monimuotoisuuteen”. (UPM, 2022)

4 Ympäristövastuu case-yritysten hankinnassa

Tässä tutkimuksen empiriakappaleessa käsitellään aluksi hieman ympäristövastuuta yleisesti case-yrityksissä ja yritysten omia vastuuraportointi- ja sertifiointikäytäntöjä. Sitten perehdytään tarkemmin Suzanon ja UPM:n toimittajiin liittyviin ympäristövastuun varmentamisen keinoihin, sekä syihin, jotka johtavat näiden keinojen käyttöönottoon. Viimeisten alalukujen lopusta löytyy yhteenvedot saaduista tuloksista kuviodien muodossa.

4.1 Ympäristövastuu case-yrityksissä

Yleisesti UPM:n vuosikertomuksesta 2021 paistaa sitoutuminen vastuullisuuden eri osa-alueisiin, mutta erityisesti ympäristövastuuseen. Lähes puolelta vuosikertomuksen sivuista löytyy sana vastuullisuus jossakin muodossaan. (UPM, 2022) Suzanon vastuullisuusraportointia koskeva internetsivusto, sekä yleinen vastuullisuussivusto ovat hyvin laajoja. Esimerkiksi toimittajiin, materiaaliin liittyviin kysymyksiin, sekä ympäristövaikutuksiin liittyvää dataa ja tietoa on saatavilla hyvin runsaasti. (Suzano, 2022c; Suzano, 2022d) Myös vuoden 2020 vuosikertomuksessa Suzano viestii vastuullisuuden tärkeydestä laajasti (Suzano, 2021).

UPM:n iso, moneen kertaan vuosikertomuksen sivuilla mainittu tavoite on pyrkiä vähentämään omia päästöjään 65 prosenttia, sekä toimitusketjujen päästöjä 30 prosenttia. UPM:n omasta toiminnasta aiheutuvat tason (Eng. Scope) 1 ja 2 hiilidioksidipäästöt vähenivät 8

prosenttia vuoteen 2020 vertailtaessa. Yritystoiminnan ympäristövastuullisuuden kulmakiviksi vastuuraportista on hahmotettavissa kierrätettävyys ja kierrätetystä materiaalista valmistetut tuotteet, resurssien tehokas käyttö, kestävä tuotekehitys, vastuullinen tuotteiden elinkaari, ympäristömerkityt tuotteet ja yleisesti tiukat kestävyyskriteerit omassa toiminnassa ja toimitusketjuissa. (UPM, 2022) Suzanolla on samankaltaisia tavoitteita toiminnassaan kuin UPM:llä. Yllä mainitut tavoitteet muun muassa tasojen 1, 2 ja 3 CO₂-päästöjen intensiteetin vähentämisestä, jotka koskevat toimitusketjua ja näin ollen myös toimittajien toimintaa, pyritään toteuttamaan integroimalla vastuullisuusstrategia organisaation kaikille tasoille. Integraatiota pyritään toteuttamaan esimerkiksi palkkauksen keinoin: Johtajien, niin johtotason kuin toiminnallisenkin tason, palkka on riippuvainen menestyksestä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. (Suzano, 2021) Tason 3 päästöjen toiseksi suurin kategoria oli ostetut tuotteet ja palvelut, jossa tapahtui vuonna 2020 jopa päästöjen lievää nousua datankeruun systemaattisuuden parannuksesta johtuen (Suzano, 2022).

4.2 Raportointi

UPM käyttää vastuullisuusraportoinnissaan GRI-standardien mukaista Core-raportointiohjeistoa. Kolmannen osapuolen PricewaterhouseCoopersin tekemässä tarkastuksessa kaikki vastuullisuuskäytännöt ja data pystyttiin varmentamaan ja ne ovat standardien mukaisia. Kolmas osapuoli suosittaa yhtiötä jatkamaan toimintaansa, kuten ennenkin. Vuosikertomukseen on integroitu kaikki raportointi, jota yritys on tehnyt ja täysin erillistä, kaiken tiedon sisältävää toista raporttia ei ole. (UPM, 2022)

Myös Suzano käyttää GRI-standardia raportoinnissaan. Vuosikertomukseen 2020 on sisällytetty GRI:n vaatimat tiedot, mutta Suzanon vastuullisuussivustolta on löydettävissä eritellysti GRI-raportointia tukeva dataa ja tarkempaa laadullista tietoa GRI-standardeilla mitattavista indikaattoreista, sekä muun muassa materiaaleihin liittyvistä ongelmista. (Suzano, 2022; Suzano, 2021) Suzanon vuosikertomuksen 2020, on tarkastanut kolmas osapuoli Bureau Veritas Certification Brazil. Samalla Bureau Veritas todensi myös Suzanon pitkän aikavälin tavoitteet ja niihin liittyvien indikaattoreiden parametriasetukset, sekä analysoi jo kerätyn, tavoitteisiin liittyvän datan tarkkuuden. (Suzano, 2021)

4.3 Sertifikaatit

Yksi tärkeä UPM:n vuosikertomuksessa nimetty ympäristövastuutavoite on kaiken kuidun sertifiointi. Tällä hetkellä saavutettu prosenttiosuus on 84 yhden prosentin nousulla edelliseen vuoteen (2020) verrattaessa. UPM:llä on käytössä muun muassa FSC-, sekä PEFC-sertifikaatit puun ja metsänhoidon laadun varmentamiseksi. Kaikki UPM:n oma metsä on sertifioitua, tai sertifiointi on meneillään. UPM osallistuu aktiivisesti sekä FSC- että PEFC-sertifikaattien kehittämiseen vuonna 2021 sidosryhmän roolissa. Myös puun alkuperäistä hankittaessa on aina tiedossa. Puun hankintaa rajoittavat lait ja esimerkiksi alueen suojeluarvo, sekä maankäyttöön ja geenimuunteluun liittyvät tekijät. Näitä kriteerejä valvoo kolmas, riippumaton osapuoli. UPM myös on kannustanut yksityisissä metsänomistajia osallistumaan FSC-ryhmäsertifikaattiin, jolloin myös hankittu puu puuntoimittajilta olisi suuremmalta osin sertifioitua. (UPM, 2022) Samoin kuin UPM:llä, myös Suzanolla on käytössä FSC- ja PEFC-sertifioinnit. Yrityksen omasta istutetusta metsästä 83 prosenttia on FSC-sertifioitu. Tässä luvussa ei ole huomioitu puun hankintaa. (Suzano, 2021) Vuodesta 2019 vuoteen 2020 sertifioidun puun osuus laski 7 prosenttia, sillä yhtiö laajensi metsäomistustaan, mutta ei ole sertifioinut uusia alueita (Suzano, 2022). Molempien yritysten käyttämä ympäristöjohtamisen sertifikaatti on ISO 14001 (Suzano, 2021; UPM, 2022).

4.4 Syitä ympäristövastuullisen hankinnan käytänteiden soveltamiselle case-yrityksissä

UPM arvioi vastuullisuusriskejä alkuperämaan, hankittavan materiaalin tai palvelun ja hankintaketjun monimutkaisuuden perusteella (UPM, 2022). Molemmat yritykset tunnistavat hankintaketjuihinsa liittyvän korkean riskin, joka liittyy mahdollisesti negatiivisiin ympäristövaikutuksiin. UPM:n vastuuraportin mukaan lisääntyvän luonnon ekosysteemiin kohdistuvan rasituksen myötä yritysten odotetaan tuottavan hyötyjä myös ympäristölle ja näin ikään kuin täydentävän valtioiden toimia (UPM, 2022). Molemmat kohdeyritykset keskustelvat aktiivisesti muidenkin sidosryhmiensä kanssa ja kommunikoivat tavoitteitaan ja toimintaansa heille. UPM mainitsee tärkeimmiksi sidosryhmikseen median ja toimittajat, kansalaisjärjestöt, tutkijat, viranomaiset ja päättäjät, nykyisen ja tulevan henkilöstön, asiakkaat, paikallisyhteisöt sekä sijoittajat (UPM, 2022). Sidosryhmien odotukset vaikuttavat yrityksen käytäntöihin ja toimiin. Kuten Suzano vuosikertomuksessaan toteaa, sidosryhmien

osallistaminen päätöksentekoon edistää yrityksen vastuullisuusohjelman kehitystä. Sidosryhmien osallistamista tukemaan yritys on kehittänyt erilaisia viestintäkanavia jokaisen sidosryhmän tarpeet huomioiden. (Suzano, 2021)

UPM arvioi vuosikertomuksessaan, että esimerkiksi sääntelyn ja verotuksen muutokset voivat vaikuttaa sekä UPM:n tulokseen että sen raaka-aineiden kustannuksiin ja saatavuuteen. Edellä mainituista syistä, sekä ympäristömääräysten ja lainsäädännön muutosten vuoksi yritykselle voi aiheutua lisäkustannuksia. Myös ilmastonmuutos sekä globaali ympäristösääntely voivat lisätä epävarmuutta raaka-aineiden ja logististen palveluiden hinnassa ja saatavuudessa. UPM korostaa, että EU-lainsäädännön tulisi olla ennustettavaa, ja että sen tulisi varmistaa vihreää kasvua ja biotaloutta tukeva puun saatavuus. (UPM, 2022)

UPM:n vastuuraportin mukaan ratkaisuja näihin edellä mainittuihin ongelmiin voidaankin lähteä hakemaan juuri vastuullisen toiminnan kautta. Vastuullinen toiminta arvoketjussa ja esimerkiksi ympäristöjohtamisjärjestelmät ovat avainasemassa ongelmien ratkaisussa. Vastuullinen hankinta on myös sidosryhmille tärkeää ja avoin kommunikaatio ja keskustelu sidosryhmien kanssa on olennaista muun sidosryhmäyhteistyön rinnalla. Ratkaisuja ongelmiin tarjoavat myös hankintaketjujen optimointi ja keskeytymätön kehittäminen, pitkäaikaiset hankintasopimukset ja jopa vaihtoehtoisten toimittajien hyödyntäminen toiminnassa. (UPM, 2022) Molempien case-yritysten vähimmäisvaatimukset vastuulliselle toiminnalle ja yhteistyölle on asetettu yritysten toimintaohjeissa. Nämä vaatimukset, joita kaikkien, tai lähes kaikkien toimittajien odotetaan noudattavan, perustuvat maiden omaan lainsäädäntöön tai globaaleihin sopimuksiin. Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu kohdeyritysten syitä käyttää ympäristövastuullista hankintaa.

Taulukko 2. Syitä ympäristövastuullisen hankinnan taustalla

	Yhteiset syyt	Vain Suzanolla	Vain UPM:llä
Ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> Hankintaketjun ympäristöriskit 	-	<ul style="list-style-type: none"> Ilmastonmuutoksen aiheuttama epävarmuus raaka-aineiden saatavuudessa ja hinnoissa
Sidosryhmät	<ul style="list-style-type: none"> Sidosryhmävaatimukset 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuun osuus (mainehaitta) 	-
Sääntely	<ul style="list-style-type: none"> Lainsäädäntö Globaalit sopimukset Globaali ympäristön sääntely 	-	<ul style="list-style-type: none"> EU:n sääntely

4.5 Ympäristövastuullisen toimittajahallinnan käytänteet case-yrityksissä

UPM:n vuosikertomuksessa todetaan, että toimittajat ovat olennainen osa yrityksen arvoketjua. Palveluja, tuotteita ja materiaaleja ostetaan noin 20 000 toimittajalta maailmanlaajuisesti, minkä lisäksi puuta ostetaan noin 23 000 yksityiseltä metsänomistajalta. Kuten vuosikertomuksessa todetaan, läpinäkyvät toimittajavaatimukset ovat vastuullisen hankinnan perusta UPM:ssä. Hankintaorganisaatiot arvioivat toimittajia spesifien seurantaprosessien avulla. (UPM, 2022) Suzanon indikaattorikeskuksen mukaan yrityksen toimittajahallinta tähtää yhtiön ympäristökriteerien mukaiseen toimittajien toimintaan tavoitteena paikallisten tavarantoimittajien kehittäminen ja haitallisten vaikutusten vähentäminen koko arvoketjussa (Suzano, 2022). Yrityksellä on noin 11 300 toimittajaa, joiden kanssa se käy aktiivisesti kauppaa (Suzano, 2021). Suzano on ottanut käyttöön monta eri toimittajia mittaavaa ja kehittäväää ohjelmaa, joista kerrotaan lisää tulevissa kappaleissa.

4.5.1 Toimintaohjeet

Yritysten sisäisten, sekä toimittajien ja kolmansien osapuolten toimintaohjeiden merkitystä vastuullisen liiketoiminnan toteutumisessa painotetaan molempien yritysten, ja erityisen laajasti varsinkin UPM:n, vuosikertomuksissa. UPM:n toimintaohjeessa on asetettu vähimmäisvaatimukset, joita UPM yritys edellyttää myös toimittajien edistävän omissa hankintaketjuissaan. Tällä hetkellä hankintojen arvosta 86 prosenttia ostetaan toimittajilta, jotka ovat sitoutuneet toimittajien ja kolmansien osapuolten toimintaohjeeseen. Tavoite vuodelle 2030 on ollut 80 prosenttia, mikä on siis jo saavutettu, mutta lukua yritetään edelleen kehittää. Vuodesta 2020 nousua tapahtuikin kaksi prosenttiyksikköä. (UPM, 2022) Toimittajien ja kolmansien osapuolten toimintaohjeessa määritellyt ympäristövaikutuksiin liittyvät ohjeistukset ovat: ”UPM:n toimittaja / kolmas osapuoli sitoutuu minimoimaan haitalliset ympäristövaikutuksensa maaperään, vesistöihin, luonnon monimuotoisuuteen, ilmastoon ja ilmaan ja käsittelemään kaikki jätteet lain ja valmistajan ohjeiden mukaisesti”. (UPM, 2022g)

100 prosenttia Suzanon toimittajista on allekirjoittanut yrityksen toimintaohjeen (Suzano, 2022). Suzanon toimittajien toimintaohje on laaja ja erilaisia vaatimuksia on kuvailtu tarkasti. Ohjeissa toistuu vaatimus kaikkien ympäristöön liittyvien toimien lainmukaisuudesta. Myös voimassa olevia lisenssejä edellytetään niitä vaativissa toimissa. Toimittajien tulee seurata kasvihuonekaasujen ja hiukkaspäästöjen määriä ja varmistaa niiden olevan viranomaisten antamien rajojen puitteissa. Suzano suosittelee toimenpiteitä liittyen näiden päästöjen vähentämiseen ja päästöjen laajuuden seuraamista tasoilla 1, 2 ja 3.

Jätteiden osalta kaikkea toimintaa, joka voi vaikuttaa ympäristön saastumiseen on valvottava ja käsiteltävä tarkasti ennen kuin mitään jätettä voidaan vapauttaa ympäristöön. Myös jätteen kuljetus, käsittely ja varastointi, sekä siihen liittyvä infrastruktuuri, on rekisteröitävä vaaditulla tavalla. Näistä toimista tulee olla olemassa kopiot voimassa olevista sopimuksista ja lisensseistä. Suzano suosittelee toimittajilleen ympäristöjohtamisjärjestelmiä ja ympäristövaikutusten vähentämiseen liittyviä aloitteita. Suosituksia on myös muun muassa resurssitehokkuuteen ja elinkaariarviointiin liittyen. (Suzano, 2022e)

4.5.2 Toimittaja-arviointi ja toimittajasuhteet

Molemmat case-yritykset arvioivat ja säätelevät toimittajiaan ympäristövastuuasioihin liittyen muutenkin kuin sertifikaattien ja toimintaohjeen avulla. UPM:n hankintaorganisaatiot arvioivat toimittajia spesifien seurantaprosessien mukaan. UPM Metsän kansainvälisen hankintaketjun auditointihanke käynnistyi vuonna 2020. Se on tähän mennessä pitänyt sisällään ensin auditointien koulutukset ja auditoinneissa sovellettavien materiaalien kehittämisen ja nyt myös itse auditoinnin, jonka tavoitteena on saada kaikki urakoitsijat auditoitua vuoteen 2025 mennessä. Auditoinneissa arvioidaan muun muassa urakoitsijoiden johtamisjärjestelmää, vastuullisuuskysymyksiä ja miten he hallinnoivat palkkalistoillaan olevan ulkomaa-laista työvoimaa. Toinen toimittaja-arviointiin yleisesti UPM:ssä käytetty arviointityökalu on EcoVadis. UPM:n omat, koulutetut tarkastajat, sekä ulkoiset tarkastajat tekivät yhteensä 124 auditointia muun muassa ympäristöriskien perusteella vuonna 2021. (UPM, 2022)

Saavuttaakseen ympäristövastuutavoitteensa toimittajahallinnan ja ylipäätään hankintojen johtamisen osa-alueilla, Suzano pyrkii luomaan luottamuksellisia suhteita toimittajiin. Onnistuakseen tässä yritys on luonut Sustainable Procurement Policy:n, joka vastaa kestävä hankinnan käytänteitä. Ympäristövastuuseen liitännäisiä käytänteitä ovat muun muassa toimittajien monitoroiminen ympäristöön liittyvissä tekijöissä arviointityökalujen avulla, toimintasuunnitelmien luominen toimittajien suoriutumisen parantamiseksi ja läpinäkyvä dokumentointi liittyen lupa-asioihin ja alkuperätodistuksiin. (Suzano, 2021b) Suzanolla käytössä olevien ympäristöjohtamisjärjestelmien mukaista toimittaja-arviointia suoritetaan auditoidulla toimittajia ulkoisten sekä sisäisten auditointien avulla (Suzano, 2022). Suzano on ympäristöjohtamisjärjestelmien vaatimusten rinnalle kehittänyt toimittajien arvioimiseksi matriisin, jota kutsutaan Responsible Procurement Management Matrix:iksi. Matriisilla arvioidaan toimittajien riskiä mahdollisiin ympäristövahinkoihin ja Suzanon omaa vastuuta kyseisten vahinkojen tapahtuessa. Toimittajien riskitasojen ollessa korkeita, heidän toimiinsa kiinnitetään entistä enemmän huomiota ja heille tarjotaan ohjausta ja kehitystoimenpiteitä. (Suzano, 2021)

Suzano arvioi toimittajariskiä yllä mainitun matriisin lisäksi myös toimittajan tuotteen riskisyyden perusteella. Kriittisiksi toimittajiksi on luokiteltu toimittajat, joiden tuotteiden hankinta on kontrolloitua. Tällaisia ovat esimerkiksi raaka-aineiden toimittajat. Toimittajien ympäristövastuusuorituskykyä arvioidaan heidän toimintaprosessiensa, ympäristövahinkojen esiintyvyyden, ympäristövahinkojen käsittelyn ja mustan savun esiintyvyyden avulla. (Suzano, 2022f) Kriittisille toimittajille tehdään arviointi vuosittain. Lisäksi käytössä on riskientunnistusprosessi, jonka osa on esimerkiksi auditoinnit. UPM:n tapaan Suzano valvoo puuntoimittajiaan työmaakäynneillä. Myös Due Diligence -systeemiä käytetään puuntoimittajien evaluomisessa. Kokonaisuudessaan vastuullisuusnäkökulmasta riskisiä toimittajia Suzanolla on 5,73 prosenttia kaikista toimittajista. (Suzano, 2022)

Ehkäistäkseen mahdollisia ympäristövastuuongelmia toimittajiin liittyen, myös UPM pyrkii tunnistamaan hankintaketjun toimijat, joilla on suuri riski kielteisiin ympäristövaikutuksiin. Toimittajahallinnassa keskeinen osa on tärkeimpien toimittajien ympäristövastuuta koskevan tiedon keruu ja analysointi. Näiden tietojen perusteella luodaan kehityssuunnitelmia yhteistyössä toimittajien kanssa. Myös muiden toimittajien suoritusastoa seurataan kyselyiden ja automaattisen, vastapuoliriskien hallinnassa käytettävän työkalun avulla. Poikkeamia tunnistettaessa toimittajilta vaaditaan korjaavia toimenpiteitä, joiden edistymistä UPM seuraa ja tarvittaessa tukee toimittajakehityksen nimissä. Jos edistystä ei tapahdu riittävästi, tai alkuperäinen havainto on itsessään tarpeeksi vakava, sopimuksia saatetaan joutua irtisanoimaan. (UPM, 2022) Vuonna 2020 Suzano havaitsi joitakin ongelmia joidenkin toimittajien toiminnassa. Esimerkkejä ongelmallisista toimista olivat muun muassa ympäristölupien ja ympäristövaikutusten lieventämiseen tarkoitettujen menettelyjen puute. Kaikkien toimittajien ongelmat voitiin ratkaista arvioinnin ja siitä seuranneen kehityksen avulla. Jos toimittajien toiminnassa havaittaisiin ongelmia, joita ei ole mahdollista ratkaista, toimittajan ja Suzanon välinen sopimus jouduttaisiin päättämään, aivan kuten UPM:nkin tapauksessa. (Suzano, 2022)

4.5.3 Toimittajayhteistyö

Ympäristövastuullisessa toimittajahallinnassa korostuu toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö. UPM:n vuosikertomuksen mukaan erityisesti päästöjen vähentämisessä yhteistyötä tarvitaan, jotta hiilidioksidipäästöjen raportointia saataisiin kehitettyä. Toimittajilta toivotaan ajantasaista dataa arviotiedon sijaan, jotta päästövähennystavoitteita voitaisiin saavuttaa. Uusi, koko UPM:n konserninlaajuinen hankintaketjun päästöjä ohjaava ohjelma käynnistetään vuonna 2022. Puunhankintaketjun ympäristövastuullisuutta edistävä, myös vuonna 2022 alkava ohjelma tarttuu erityisesti ympäristövastuun haasteisiin: ilmastoon ja luonnon monimuotoisuuteen liittyviin tavoitteisiin, sekä vesistöihin, maaperään sekä sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen liittyviin kestävyyskriteereihin. (UPM, 2022)

Myös Suzano tekee aktiivista yhteistyötä toimittajiensa kanssa. Vuonna 2020 Suzano aloitti yhteistyön CDP Supply Chain Program:in kanssa, joka keskittyy ilmastonmuutokseen liittyviin teemoihin toimittajasuhteissa. Yhteistyö on aloitettu kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi toimitusketjuissa, jotta pitkäaikainen tavoite ilmastoposititiivisuudesta edistyisi. Hankkeeseen osallistuu 100 toimittajaa kasvihuonekaasupäästöjen kannalta kriittisiltä toiminta-alueilta. Hanke sitoo, sekä tukee toimittajia pysymään tiellä kohti asianmukaisia kasvihuonekaasumittauksia, läpinäkyvyyttä ja ilmastonmuutokseen liittyvien riskien kartoittamista. (Suzano, 2022)

Toinen Suzanon vuonna 2020 aloittama hanke on Responsible Supplier Management Program, RSM. Ohjelman ympäristövastuuseen liittyvä tavoite on strategian rakentaminen vastuullisten ja pitkäaikaisten toimittajasuhteiden kehittämiseksi. Ohjelman keskeisiä ympäristöön liittyviä kiintopisteitä ovat UPM:n tapaan kehitys esimerkiksi päästöjen vähentämisen ja jätteenkäsittelyn saralla. (Suzano, 2022) Käynnissäolevista hankkeista kolmas koskee mikro- ja pientoimittajia ja on nimeltään Semear. Semear-ohjelman tarkoitus on tutustuttaa pienyritykset ympäristövastuullisuuden periaatteisiin. (Suzano, 2021)

4.5.4 Toimittajavalinta

UPM:n vuosikertomuksesta selviää, että tason 3, eli yrityksen arvoketjun, sisältäen muun muassa ostetut tavarat, palvelut ja kuljetukset, päästöt ovat 6,3 miljoonaa tonnia hiilidioksidia vuodessa. Tähän lukuun on mahdollista vaikuttaa ympäristövastuullisella toimittajavalinnalla esimerkiksi vaatimalla toimittajilta raportointia ja siihen perustuvia toimia ympäristövastuullisuuden eteen. UPM:n hankintaorganisaatiot valitsevat toimittajia tarkasti ilmaistujen valintakriteerien avulla. UPM:n toimittajien valinnassa otetaan huomioon erityisesti toimitusten luotettavuus pitkällä aikavälillä, tuotteiden ja palvelujen laatu, toimittajien taloudellinen vakaus, sosiaalinen ja ympäristövastuu sekä tuoteturvallisuus. (UPM, 2022)

Sellun hankinnassa ulkopuolisilta toimittajilta korostetaan erityisesti ympäristövastuuta: ”Olemme asettaneet sellun toimittajille erityisiä ympäristösuorituskykyä, sosiaalista vastuuta, metsänhoitoa, puunhankintaa sekä raportointia koskevia vaatimuksia.” Myös logistiikan ja joidenkin muiden raaka-aineiden, kuten pigmenttien, kemikaalien ja paperin hankintaketjuissa pyritään CO₂-päästöjen vähentämiseen. Näiden osalta toimittajien kanssa tarvitsee tehdä tiivistä yhteistyötä, ja tulevaisuudessa uusien toimittajien valintaprosessissa ilmastovaikutukset ovat tärkeä valintakriteeri. (UPM, 2022)

Suzano on myös tunnistanut toimittajavalinnan tärkeyden liittyen hankintojen ympäristövastuullisuuteen. Vuonna 2020 Suzano uudisti portaalin, jossa toimittajat voivat olla vuorovaihtuksessa Suzanoon. Portaali sisältää Suzanon luomat säännöt, prosessit ja periaatteet uusien toimittajien valintaan liittyen. Portaalista löytyvät muun muassa oikeudelliset ja ympäristösitoumukset, jotka toimittajien on hyväksyttävä. Rekisteröitymisen ja yritys vastuukelpoisuutensa toteen näyttämisen lisäksi tavarantoimittajilla on mahdollisuus jättää portaalissa kommentteja, kysymyksiä ja ehdotuksia Suzanolle hankinta- ja toimittajavalintaprosessiin liittyen. (Suzano, 2021)

Suzanon uusien toimittajien valintaprosessi on kaksivaiheinen. Toimittajien tulee ensin rekisteröidä yrityksensä toimittajaportaaliin ja hankintatiimi ottaa lupaavalta vaikuttaviin toimittajiin yhteyden. Yhteydenoton jälkeen tehdään sertifiointi, jossa tarkastellaan toimittajan toimialakohtaisia ympäristöön liittyviä riskejä ja näiden riskien hallintaa. Lisäksi tarkastellaan täyttääkö toimittajayritys lainmukaiset ja Suzanon vaatimusten mukaiset ehdot esimerkiksi juuri ympäristövastuun näkökulmasta. (Suzano, 2022) Näitä ympäristövastuuvaatimusten mukaisia ehtoja ovat esimerkiksi: Asianmukainen ja dokumentoitu jätteen käsittely, prosessien ympäristövaikutusten seuraaminen ja niihin puuttuminen, päästöjen rajoittaminen ja ehkäiseminen, sekä veden ja sähkön kulutuksen vähentäminen. (Suzano, 2022g) Jos sertifiointi sujuu ongelmitta, toimittaja voidaan hyväksyä osaksi Suzanon toimittajapoolia. Vuonna 2020 100 prosenttia Suzanon rekisteröimistä uusista toimittajista, joiden toimintaan liittyi ympäristöriskejä, seulottiin yllä mainitun prosessin avulla. Uusia toimittajia valittiin 195, mikä vastaa noin 14 prosenttia yhtiön raportointikauden aikana rekisteröimien uusien tavarantoimittajien kokonaismäärästä. (Suzano, 2022)

Vuosikertomuksessaan UPM korostaa henkilöstön sitoutuneisuuden merkitystä ympäristötavoitteiden saavuttamisessa. UPM:n henkilöstöstä toimintaohjekoulutuksen on suorittanut 98 prosenttia ja henkilöstön sitoutumista on mitattu myös muilla mittareilla. Henkilöstön sitoutumista edistetään palkitsemiskäytäntöjen avulla. Koulutusta on myös järjestetty toimittaja-auditointiosaamisen ja digialustan kehityksen tiimoilta. (UPM, 2022) Hankinnan asiantuntijoiden osaamista ympäristövastuukysymyksiin liittyen pidetään yllä säännöllisillä koulutuksilla (UPM, 2022h). UPM:llä on yhteistyöprojekteja muidenkin sidosryhmien kanssa. UPM edistää yksityismetsänomistajien ja muiden asiakkaiden metsien sertifiointia FSC-ryhmäsertifikaatin avulla Suomessa ja Uruguayssa (UPM, 2022). UPM on myös mukana Together for Sustainability -hankkeessa, joka kehittää vastuullisuuskäytäntöjä hankintaketjuissa (UPM, 2022). Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu case-yritysten käyttämiä vastuullisen hankinnan käytänteitä.

Taulukko 3. Ympäristövastuullisen toimittajahallinnan käytänteet case-yrityksissä

	Yhteiset käytänteet	Vain Suzanolla	Vain UPM:llä
Raportointi	<ul style="list-style-type: none"> GRI-standardit FSC- ja PEFC-sertifiointi 	-	-
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön ja johdon sitouttaminen 	-	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön koulutus
Ohjeistukset	<ul style="list-style-type: none"> Toimittajien ja kolmansien osapuolten toimintaohje 	<ul style="list-style-type: none"> Kestävän hankinnan käytänteet 	-
Toimittajahallinta	<ul style="list-style-type: none"> Auditoinnit Toimittajien monitorointi arviointityökaluilla Toimittajien kehityssuunnitelmat ja niiden seuranta Toimittajasopimusten irtisanominen Toimittajayhteistyö hankkeissa 	<ul style="list-style-type: none"> Pitkäaikaiset toimittajasuhteet Läpinäkyvä dokumentointi Responsible Procurement Management Matrix Toimittajaportaali 	<ul style="list-style-type: none"> Datan ja tiedon keruu ja analysointi
Toimittajavalinta	<ul style="list-style-type: none"> Toimittajien valintakriteeristö 	<ul style="list-style-type: none"> Kaksivaiheinen toimittajien valintaprosessi 	-

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Metsäteollisuuden hankinnat ovat laajoja ja monialaisia, sekä myös volyymiltaan suuria. Nämä hankinnat voivat olla ympäristön kannalta riskisiä monistakin eri syistä. Näin ollen toimittajien valinta ja hallinta on muodostunut yhdeksi tärkeimmistä ympäristövastuullisuuden ylläpidossa ja todentamisessa käytetyistä keinoista metsäteollisuudessa. Sidosryhmillä on vaatimuksia yrityksille ympäristövastuullisuuden todentamiseen liittyen, mikä paineistaa yrityksiä raportoimaan tavoitteistaan, toimistaan ja kehityksestään asian suhteen. Sidosryhmillä on vaatimuksia myös suoraan hankintaan ja toimittajiin liittyen ympäristövastuunasi-
oissa. Yritykset voivat hallita maineriskiään ja pitää sidosryhmät tyytyväisinä luomalla selkeitä vaatimuksia toimittajille ja raportoimalla niistä. Tutkimuksen johdannossa käsiteltiin tarkemmin yritysten syitä investoida resursseja toimittajavalintaan ja -hallintaan liittyviin teemoihin. Johdannossa tuli ilmi, että hankintojen johtamisen vastuullisuuden tutkimista tulisi tehdä lisää, ja että yleisesti metsäteollisuus kuormittaa ympäristöä laajalti. Tähän perustuen tutkimuksen tarkoitus oli tutkia metsäteollisuuden ympäristövastuullista hankintaa ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti: ”*Millä tavoin yritys vastuun ympäristöaspekti huomioidaan metsäteollisuuden hankinnoissa?*”. Alatutkimusongelmien avulla perehdyttiin tarkemmin case-yrityksiin: ”*Millaisia ympäristövastuullisen hankinnan keinoja sovelletaan Suzanon ja UPM:n hankinnassa?*” ja ”*Millaisista syistä johtuen Suzano ja UPM soveltavat ympäristövastuullisen hankinnan keinoja?*”. Tutkimuksen tavoitteena oli siis perehtyä metsäteollisuusyritysten ympäristövastuullisuuskäytänteisiin hankinnassa ja tutkia näitä käytänteitä case-yritysten kautta.

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Teoriaosassa tutkittiin aiheeseen liittyvää aiempaa kirjallisuutta. Teoriaosa keskittyi ympäristövastuuseen ja toimittajahallintaan. Empiriassa pyrittiin tutkimaan case-yritysten vuosiraportteja edellisessä osassa luodun teoriapohjan avulla. Vuosikertomusten tutkimisessa keskityttiin erityisesti hankintaan ja toimittajiin liittyviin käytänteisiin ja ympäristövastuun näkymiseen näissä käytänteissä. Saadut tulokset ovat suurelta osin yhteneväisiä teoriaosan kanssa, mutta myös eroavaisuuksia löytyi. Ensimmäiseksi käsitellään päätutkimuskysymys ja tutkimuksessa siihen saadut tulokset. Myöhemmissä kappaleissa paneudutaan alatutkimuskysymyksiin ja niihin saatuihin tuloksiin.

”Millä tavoin yritysvastuun ympäristöaspekti huomioidaan metsäteollisuuden hankinnoissa?”

Case-yrityksiksi valikoituivat metsäteollisuusjätit Suzano ja UPM. Erityisen mielenkiintoista oli tutkia Suzanoa omana yrityksenään, mutta myös pohtia Suzanon asemaa UPM:n toimittajana UPM:n omien ympäristövastuukäytänteiden valossa. Päällisin puolin sekä internet-sivujen vastuullisuusosioiden että yritysten vuosiraporttien perusteella nimenomaan ympäristövastuullisuutta painotettiin viestinnässä hyvin paljon. Kaikki teoriaosassa mainitut yleiset esimerkit ympäristövastuun käytänteistä, kuten päästöjen yleinen vähentäminen, kierrättäminen, datan keruu, innovoidut tuotteet ja toimittajien kehittäminen, mainittiin molempien case-yritysten raporttien eri osioissa moneen kertaan. Edellä mainittu päätelmä on linjassa Bowenin ym. (2001) saamien tulosten kanssa.

Kuten Bar-Haim & Karassinkin (2016) ovat todenneet, esihenkilöiden sitoutuminen ympäristövastuuseen vaikuttaa suuresti ympäristövastuukäytänteiden tehokkuuteen. Suzanon eriteltyinä tavoitteena onkin integroida vastuullisuusohjelma organisaation eri tasoille. Molemmilla yrityksillä erityisenä kannustimena vastuullisuuden toimeksi panon toimii johtajien palkkausjärjestelmä, joka perustuu vastuutavoitteiden saavuttamiseen. Case-yrityksissä koko henkilöstö on sitoutettu toimintaohjeisiin, jotka luovat raamit vastuullisuuskäytänteille.

Paulraj:n (2011) mukaan yksi tärkeä panos, jonka yritys voi laittaa vastuulliseen hankintaan on hankintahenkilöstön osaaminen, sekä koulutus. UPM kouluttaakin hankinnan ammattilaisiaan jatkuvasti ympäristövastuu- ja auditointiteemoissa.

Kumpikin case-yrityksistä on ottanut käyttöönsä GRI-standardien mukaisen raportoinnin. UPM on sääntöjen puitteissa integroinut GRI-raportoinnin vuosikertomukseensa. Suzanon sijaan on luonut vuosiraportin ohelle sähköisen indikaattorikeskuksen, jossa ilmaistaan tarkasti jokainen GRI-standardi ja siihen liittyvää numeerista sekä kvalitatiivista tietoa. Indikaattorikeskus on selkeä ja helpommin saatavilla olevan oloinen kokonaisuus kuin kokonainen vuosiraportti, kun GRI-standardeja tulkitsee yrityksen ulkopuolinen henkilö. Suzanon vuosiraportti taas oli vaikealukuisempi kuin UPM:n raportti, joka oli hyvin helppolukuinen sekä selkeä ulkoasultaan.

Puun sertifiointia kumpikin yrityksistä pitää suuressa arvossa. Molempien yritysten omistamat metsät ovat lähes kokonaisuudessaan sertifioituja, ja UPM yrittää saada pientoimittajia eli yksityisiä metsänomistajia mukaan FSC-ryhmäsertifikaattiin. Tästä huolimatta kysymys herää, miksi Suzanon uusia metsähankintoja ei ole sertifioitu. Kysymys on relevantti, koska yrityksen toiminta sijoittuu maahan, joka on ollut yleisen keskustelun kohteena massiivisten sademetsäkatojen vuoksi. UPM:n vuosikertomuksen mukaan UPM on ollut aktiivinen PEFC- ja FSC-sertifioinnin kehityksessä sidosryhmän roolissa. McDermott & Pinto (2013) toivat tutkimuksessaan esiin, että joskus globaalista pohjoisesta tulevien suuryritysten valtasema FSC-sertifikaatin kehityksessä voi vinouttaa sertifikaatin alkuperäistä tarkoitusta: tasa-arvon edistämistä puun tuotantoalueiden ja puun ostajien välillä. Molemmissa case-yrityksissä eräs ympäristövastuullisen hankinnan varmentamisen keino on toimintaohje toimittajille ja kolmansille osapuolille. Toimintaohjeen tärkeys korostuu läpi molempien yritysten vuosiraporttien. Suzano vaatii jokaiselta toimittajaltaan sitoutumisen toimintaohjeeseen, kun taas UPM ei tätä vaadi. UPM:n toimintaohjeeseen sitoutuneita toimittajia on yrityksellä 86 prosenttia kaikista toimittajista. Työssä olisi voinut tutka ja pohtia lisää toimittajilta vaadittavien sertifikaattien ja raportoinnin merkitystä ostajayrityksen näkökulmasta.

”Millaisia ympäristövastuullisen hankinnan keinoja sovelletaan Suzanon ja UPM:n hankinnassa?”

Toimittajahallinta ja siihen liittyvät keinot nousivat tutkittavasta aineistosta selkeästi tärkeäksi ympäristövastuullisen hankinnan tekijäksi. Kirjallisuudessa, esimerkiksi Bowenin ym. (2001) tekemässä tutkimuksessa tämä sama johtopäätös toistui. Aineistossa mainittiin molempien case-yritysten osalta toimittajien auditointi, monitorointi ja arviointi erilaisten seurantatyökalujen avulla. UPM on maininnut erikseen keräävänsä toimittajiensa toimista dataa ja muuta tietoa ja analysoivansa sitä. Yrityksen vuosiraportissa mainittiin myös erikseen tarkan toimittajadatan tuottamisen tärkeys, jotta analyysit eivät perustuisi arviotiedolle. Arviointien ja analyysien avulla toimittajille luodaan kummassakin case-yrityksissä yksilöllisiä kehityssuunnitelmia, joiden toteutumista seurataan. Jos kehitystä ei tapahdu, tai alkuperäinen ongelma on itsessään tarpeeksi vakava, toimittajasuhteiden irtisanomiseen voidaan joutua turvautumaan. Ylipäänsä arviointien ja arviointityökalujen käytön tärkeydestä, sekä datan keruun tärkeydestä ovat tutkimuksissaan maininneet de Boer ym. (2013) ja Bruno ym. (2013). Toimittajakehitystyötä tehtiin myös yksilöllisten seurantaohjelmien ulkopuolella molemmissa kohdeyrityksissä erilaisten ohjelmien ja hankkeiden muodossa. Esimerkkeinä ohjelmista ovat muun muassa Suzanon Responsible Supplier Management -ohjelma ja UPM:n Together for Sustainability -ohjelma.

Yllä mainittujen toimittajien arvioinnin ja kehityksen keinojen lisäksi toimittajayhteistyö korostui aineistossa. Suzanon vuosiraportissa mainitaan erikseen, kuinka toimittajien kanssa solmittuja pitkiä suhteita pidetään erityisen arvokkaina. Tämä on linjassa Blomen ym. (2012) tekemän havainnon kanssa, että pitkät toimittajayhteistyösuhteet ovat vastuullisessa hankinnassa avainasemassa. Toimittajavalintaan liittyviä keinoja, joita aineistossa mainittiin ovat muun muassa tarkat toimittajavalintakriteerit. Suzanon vuosiraportissa tai internetsivuilla ei ole suoraa mainintaa datankeruusta toimittajasuhteen aikana toimittajien itse raportoimana, mikä Brunon ym. (2013) mukaan voi olla ongelmallista. Suzanolla kuitenkin on käytössään kaksivaiheinen toimittajavalintaprosessi, jossa se pyytää toimittajayritykseltä läpinäkyvää

tietoa muun muassa ympäristöluvista. Tämän lisäksi Suzano vaatii toimittajayritystä sitoutumaan luomaansa Sustainable Procurement Policy:yn, jotta toimittajavalintaa pystytään ohjaamaan ympäristövastuulliseen suuntaan. UPM:n vuosiraportissa mainittiin, että ympäristövastuukriteereitä integroidaan toimittajavalintaan tulevaisuudessa. UPM:n ympäristövastuukriteerit ovat huomattavasti vähemmän läpinäkyvästi esitelty vuosikertomuksessa tai vastuullisuussivustolla kuin Suzanon kriteerit.

”Millaisista syistä johtuen Suzano ja UPM soveltavat ympäristövastuullisen hankinnan keinoja?”

Case-yritysten käyttämien ympäristövastuullisen hankinnan keinojen tarkastelun jälkeen tarkasteltiin yritysten syitä näiden keinojen käytölle. Ympäristöriskit olivat yksittäinen iso syy, joka oli aineistosta havaittavissa. Ympäristöön liittyviä tapaturmia pelättiin tapahtuvaksi toimittajayrityksissä ja näiden tapahtumien vähentäminen ja poiskitkeminen nousivat keskiöön. Ympäristöön liittyvä riski oli myös UPM:n mainitsema ilmastonmuutos, joka voi vaikuttaa hankintaketjuihin tehden niistä epävarmoja, tavaran saatavuuteen sekä tavaran hintaan. Edellä mainituilla tapahtumilla voisi olla vaikutuksia yrityksen operatiiviseen toimintaan. Tämä tulos on linjassa Chavezin ym. (2017) tekemän tutkimuksen kanssa, jossa todetaan myös, että yksi yritysten syy ympäristövastuullisten käytänteiden hyödyntämiselle voi olla taloudellinen etu. Kumpikaan case-yrityksistä ei suoraan viittaa saavansa taloudellista etua, eikä torjuvansa taloudellista haittaa ympäristövastuullisten käytäntöjen avulla.

Mainehaittaa tai brändiin liittyvä riskiä sivutaan Suzanon toimittajiin liittyvissä materiaaleissa: Responsible Procurement Management Matrix:issa yksi arvioitava kohta on, kuinka suurelta osin Suzanoa voidaan pitää vastuullisena mahdollisesti sattuvassa ympäristövahingossa. UPM:n osalta mainehaitasta tai brändin riskistä ei löydy suoraa mainintaa, eikä sitä sivuta materiaaleissa. Sidosryhmäpaine nousi aineistosta esille tärkeänä syynä ympäristövastuullisen hankinnan takana, kuten muun muassa Chenkin (2008) on tutkimuksessaan todennut. Sidosryhmien vaatimukset ajavat vastuullisuuskäytänteitä eteenpäin ja ainakin Suzano osallistuttaa sidosryhmiään aktiivisesti vastuullisuuskäytäntöjen kehitysprosessissa.

Kolmas selkeästi aineistosta erotettavissa oleva syy oli lainsäädäntöön liittyvät tekijät. Globaalit sopimukset nousivat esiin yhdessä maiden lainsäädännön kanssa. Tämä tukee Lain ym. (2008) tutkimustulosta, mutta taas on ristiriidassa Carterin & Carterin (1998) tutkimuksen kanssa. UPM mainitsi vuosikertomuksessaan myös Euroopan Unionin säädösten vaikuttavan liiketoimintaansa ja toivoi ennakoitavuutta sääntelyyn. Bar-Haim & Karassin (2016) ovatkin tutkimuksessaan todenneet, että ulkoinen sääntely sai aikaan positiivisia vaikutuksia, kun se oli yhteistyön kaltaista mieluummin kuin suoranaisia velvoitteita ja pakotteita viranomaisten osalta.

Lopuksi voidaan vetää johtopäätökset yhteen ja todeta, että molemmat case-yritykset noudattavat suurinta osaa kirjallisuudessa esiin nousseista käytänteistä omassa ympäristövastuullisessa hankinnassaan. Toimittajien kanssa tehtävän yhteistyön, jatkuvan kehityksen ja seurannan merkitys on suuri metsäteollisuusyritysten, kuten Suzanon ja UPM:n ympäristövastuullisessa hankinnassa. Myös jo valmiiksi vastuullisten toimittajien valinta läpinäkyvästi on tärkeää, mutta korostuu eri tavalla, kun siirrytään Suomesta Brasiliaan. Yritysten suuri koko vaikuttaa varmasti ympäristövastuullisuudesta viestimisen määrään kummassakin yrityksessä. Molemmat case-yritykset avaavat syitä ympäristövastuullisen hankinnan käytänteiden käyttämiseen ja syyt ovat lähes vastaavia kuin aiemmasta kirjallisuudesta voi olla pääteltävissä.

5.2 Luotettavuus ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella aineiston luotettavuuden sekä tutkimuksen tulosten luotettavuuden perusteella. Tutkimusaineistoa, joka koostuu yritysten omista vuosikertomuksista ja internetsivustoista, voidaan pitää julkisen luonteensa ansiosta kohtalaisen luotettavana. Aineistoa tutkiessa tulee kuitenkin muistaa, että vuosiraportointi pohjautuu vapaaehtoisuuteen ja negatiivisista asioista viestiminen ei ole yritykselle aina suotuisaa. Raportointi myös perustuu suurelta osin sidosryhmien luomaan paineeseen, jolloin saattaa olla mahdollista, että eri aiheista viestitään ainoastaan positiivisessa valossa. Vuosiraportit ja vastuullisuussivustot tulee siis käydä läpi kriittisesti. Joidenkin raporteissa ja

internetsivustoilla esitettyjen väitteiden tueksi esitettiin myös numeerista dataa, johon myös tulee suhtautua varovaisen kriittisesti. Tutkimus antaa vuosiraporttien ja vastuullisuussivustojen pohjalta kokonaiskuvan kahden metsäteollisuusyrityksen ympäristövastuullisen hankinnan keinoista ja niiden käyttöön johtaneista syistä. Tutkimuksen tulokset ovat suurelta osin linjassa tutkimusta varten läpikäydyn kirjallisuuden kanssa, jolloin niiden voi argumentoida olevan suhteellisen luotettavia. Otos on kuitenkin pieni, vain kaksi yritystä, jotka myös operoivat eri maanosista. Tämä tulee huomioida tutkimustuloksia yleistettäessä. Tutkimus kuitenkin onnistuu tavoitteessaan syventää tietoa kahden case-yrityksen ympäristövastuullisesta hankinnasta kirjallisuuden valossa.

Kuten Han & Hansen (2012) toteavat, ympäristövastuullisuus on edelleen metsäteollisuuden yritysten yritysvastuun raportoiduin osa-alue. Vaikka yritysten tulee jatkaa ympäristövastuullisuudesta viestimistä, myös sosiaalinen vastuu tulisi ottaa jatkossa enemmän huomioon (Han & Hansen, 2012). Tämän voisi laajentaa myös koskemaan akateemista tutkimuskenttää. Chavez ym. (2017) painottavat, että vastuullisuuden tutkiminen hankintojen johtamisen alalla on vielä lapsenkengissä. Aihetta lisätutkimuksen tekemiselle siis on. Sosiaalisen vastuun käytänteet hankinnassa voisivatkin olla seuraava tutkimuskohde metsäteollisuuden alaa koskien.

6 Lähdeluettelo

- Adeyeye A (2012) *Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations in Developing Countries : Perspectives on Anti-Corruption*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ageron B, Gunasekaran A, Spalanzani A (2012) Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics* 140(1): 168-182.
- Azadegan A, Foerstl K, Hartmann E, Leppelt T (2015) Drivers of Supplier Sustainability: Moving Beyond Compliance to Commitment. *Journal of Supply Chain Management* 51(1): 67-92.
- Bamberg J, Jokinen P , Laine M, (2015) *Tapaustutkimuksen Taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Bar-Haim A, Karassin O (2016) Multilevel corporate environmental responsibility. *Journal of Environmental Management* 183: 110-120.
- Bergquist A-, Söderholm K, Söderholm P (2019) Environmental Regulation in the Pulp and Paper Industry: Impacts and Challenges. *Current Forestry Reports* 5(4): 185-198.
- Blome C, Foerstl K, Hollos D (2012) Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. *International Journal of Production Research* 50(11): 2968-2986.
- Bocken NMP, Evans S, Rana P, Short SW (2014) A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production* 65: 42-56.
- Bowen FE, Cousins PD, Faruk AC, Lamming RC (2001) The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management* 10(2): 174-189.
- Bruno G, Esposito E, Genovese A, Koh LSC (2013) Greener supplier selection: state of the art and some empirical evidence. *International Journal of Production Research* 51(10): 2868-2886.
- Carlos Sosa Varela J, Ferro C, Høgevoid N, Padin C, Sarstedt M, Svensson G (2018) Framing the triple bottom line approach: Direct and mediation effects between economic, social and environmental elements. *Journal of Cleaner Production* 197: 972-991.
- Carter CR, Carter JR (1998) Interorganizational determinants of environmental purchasing: Initial evidence from the consumer products industries. *Decision Sciences* 29(3): 659-684.
- Chavez R, Feng M, Yu W (2017) Green supply management and performance: a resource-based view. *Null* 28(6-8): 659-670.
- Chen IJ, Lado AA, Paulraj A (2004) Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management* 22(5): 505-523.

- Chen Y (2008) The Driver of Green Innovation and Green Image: Green Core Competence. *Journal of Business Ethics* 81(3): 531-543.
- Clarkson PM, Li Y, Richardson GD, Vasvari FP (2008) Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 33(4): 303-327.
- Crowther D and Rayman-Bacchus L, (2016) *Perspectives on Corporate Social Responsibility*. London: Routledge.
- Dahlsrud A (2008) How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management* 15(1): 1-13.
- Daily BF, Su-chun H (2001) Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management* 21(12): 1539-1552.
- de Boer L, Igarashi M, Magerholm Fet A (2013) What is required for greener supplier selection? A literature review and conceptual model development. *Journal of Purchasing and Supply Management* 19(4): 247-263.
- De Boer L, Magerholm Fet A, Michelsen O (2011) Green public procurement in practice -- The case of Norway. *Society and Economy* 33(1): 183-198.
- de Jong M, Levy DL, Szejnwald Brown H (2010) The Contested Politics of Corporate Governance: The Case of the Global Reporting Initiative. *Business & Society* 49(1): 88-115.
- Diller J (1999) A social conscience in the global marketplace? Labour dimensions of codes of conduct, social labelling and investor initiatives. *International Labour Review* 138(2): 99.
- Dooley KJ, Ellram LM, Tate WL (2012) Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18(3): 173-188.
- Elkington J (1998) Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. *Environmental Quality Management* 8(1): 37-51.
- Eskola J and Suoranta J, (1998) *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fan YV, Jiang P, Klemeš JJ, Li Y, Su Z, Varbanov PS, Zheng M (2022) Supplier evaluation and management considering greener production in manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production* 342: 130964.
- Forrer J, Mo K (2013) From Certification to Supply Chain Strategy: An Analytical Framework for Enhancing Tropical Forest Governance. *Organization & Environment* 26(3): 260-280.
- Freeman RE, Harrison JS, Wicks AC, (2007) *Managing for Stakeholders : Survival, Reputation, and Success*. New Haven Conn.]: Yale University Press.

- Fröhling M, Schultmann F, Zimmer K (2016) Sustainable supplier management – a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International Journal of Production Research* 54(5): 1412-1442.
- Gavronski I, Klassen RD, Machado do Nascimento, Luis Felipe, Vachon S (2011) A resource-based view of green supply management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 47(6): 872-885.
- Gimenez C, Sierra V (2013) Sustainable Supply Chains: Governance Mechanisms to Greening Suppliers. *Journal of Business Ethics* 116(1): 189-203.
- Gimenez C, Rodon J, Sierra V (2012) Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics* 140(1): 149-159.
- Global Reporting Initiative (2022) *The Global Standards for Sustainability Reporting*. Retrieved [15.3., 2022] Available at: <https://www.globalreporting.org/standards/>.
- Govindan K, Jafarian A, Khodaverdi R (2013) A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. *Journal of Cleaner Production* 47: 345-354.
- Gray R, Milne M (2013) W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics* 118(1): 13-29.
- Hallikas J, Kähkönen A, Lintukangas K (2015) The Role of Green Supply Management in the Development of Sustainable Supply Chain. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management* 22(6): 321-333.
- Han X, Hansen E (2012) Corporate Social Responsibility Implementation in the Global Forest Sector. *The Journal of Corporate Citizenship*(47): 101-118.
- Hay K, Kolk A, van der Veen M, Wennink D, (2002) *KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002*. Retrieved [15.3., 2022] Available at: https://www.researchgate.net/publication/254746739_KPMG_International_Survey_of_Corporate_Sustainability_Reporting_2002.
- Højmoser SU, Overland V, Roehrich JK (2017) Driving green supply chain management performance through supplier selection and value internalisation. *International Journal of Operations & Production Management* 37(4): 489-509.
- Humphreys M, Moon J, Vigneau L (2015) How Do Firms Comply with International Sustainability Standards? Processes and Consequences of Adopting the Global Reporting Initiative. *Journal of Business Ethics* 131(2): 469-486.
- Hussain N, Orij RP, Rigoni U (2018) Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of Business Ethics* 149(2): 411-432.
- Jedynak M (2018) Systematic Review of the Literature on Supplier Code of Conduct. *International Journal of Contemporary Management* 17(3): 153-171.

- Klassen RD, Vachon S (2008) Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics* 111(2): 299-315.
- Lai K, Sarkis J, Zhu Q (2008) Green supply chain management implications for “closing the loop”. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 44(1): 1-18.
- Li N, Tuppuru A, Toppinen A, Xiong Y (2012) Corporate Responsibility and Strategic Groups in the Forest-based Industry: Exploratory Analysis based on the Global Reporting Initiative (GRI) Framework. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management* 19(4): 191-205.
- McDermott C, Pinto LFG (2013) Equity and forest certification — A case study in Brazil. *Forest Policy and Economics* 30: 23-29.
- Müller M, Seuring S (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16(15): 1699-1710.
- Niskala M, Pajunen T, Puroila J, Tarna-Mani K, (2019) *Yritysvastuu : Raportointi- Ja Laskentaperiaatteet*. Helsinki: ST-Akatemia Oy.
- Noci G (1997) Designing ‘green’ vendor rating systems for the assessment of a supplier's environmental performance. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 3(2): 103-114.
- Pappis CP, Tsoulfas GT (2008) A model for supply chains environmental performance analysis and decision making. *Journal of Cleaner Production* 16(15): 1647-1657.
- Paulraj A (2011) Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organisational sustainability. *Journal of Supply Chain Management* 47(1): 19-37.
- Puumalainen K, Toppinen A, Tuppuru A (2016) Forest Certification and ISO 14001: Current State and Motivation in Forest Companies. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)* 25(5): 355-368.
- Puusa A (2020) *Laadullisen Tutkimuksen Näkökulmat Ja Menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rametsteiner E, Simula M (2003) Forest certification—an instrument to promote sustainable forest management? *Journal of Environmental Management* 67(1): 87-98.
- Rasti-Barzoki M, Zarei H (2022) A game-theoretic approach to designing an optimal code of conduct program to promote supplier sustainability in a supply chain. *Environmental Science and Pollution Research International; Environ Sci Pollut Res Int*.
- Roberts S (2003) Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. *Journal of Business Ethics* 44(2): 159-170.
- Sanjay KA (2008) *Corporate Social Responsibility in India*. Los Angeles: Sage Publications Pvt. Ltd.

Sarajärvi A and Tuomi J, (2018) *Laadullinen Tutkimus Ja Sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Siferd SP, Zsidisin GA (2001) Environmental purchasing: a framework for theory development. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7(1): 61-73.

Suzano (2022a) *History*. Retrieved [23.3., 2022] Available at: <https://www.suzano.com.br/en/the-suzano/history/>.

Suzano (2022b) *Suzano*. Retrieved [23.3., 2022] Available at: <https://www.suzano.com.br/en/the-suzano/>.

Suzano (2022c) *Suzano Indicators Center 2020*. Retrieved [23.3., 2022] Available at: <https://centraldeindicadores.suzano.com.br/en/>.

Suzano (2022d) *Sustainability*. Retrieved [23.3., 2022] Available at: <https://www.suzano.com.br/en/sustainability/>.

Suzano (2022e) *Supplier Code of Conduct*. Retrieved [24.3., 2022] Available at: https://storage.googleapis.com/stateless-site-suzano-en/2021/06/fc880b6f-suzano_suppliercodeofconduct.pdf.

Suzano (2022f) *Supplier Performance Assessment*. Retrieved [23.3., 2022] Available at: <https://stsuzanoprelblobprd001.blob.core.windows.net/portal-fornecedores/22aee3d6-a998-4418-b7e8-11a8d1512791.pdf>.

Suzano (2022g) *Commitment to Legal and Socio-Environmental Responsibility Standards*. Retrieved [23.3., 2022] Available at: <https://stsuzanoprelblobprd001.blob.core.windows.net/portal-fornecedores/47fba4e7-194b-4ba6-9589-ab0fbc3e0045.pdf>.

Suzano (2021a) *Annual Report 2020*. Retrieved [23.3., 2022] Available at: <https://r2020.suzano.com.br/wp-content/uploads/2021/05/SuzanoReport2020.pdf>.

Suzano (2021b) *Sustainable Procurement Policy*. Retrieved [23.3., 2022] Available at: <https://stsuzanoprelblobprd001.blob.core.windows.net/portal-fornecedores/3c991424-f00a-4ae7-850c-eba17b1dae79.pdf>.

Tulli (2022) *Kuvioita Suomen Ulkomaankaupasta*. Retrieved [9.2., 2022] Available at: <https://tulli.fi/documents/2912305/3439475/Kuvioita%20Suomen%20ulkomaankaupasta%202021/873b476a-ece8-3611-984b-1a787efd0477/Kuvioita%20Suomen%20ulkomaankaupasta%202021.pdf?version=1.24&t=1644217207493>.

UPM (2022a) *Vuosikertomus 2021*. Retrieved [15.3., 2022] Available at: <https://userfudicvo.cld.bz/UPM-Vuosikertomus-2021>.

UPM (2022b) *Yhtiön Historia*. Retrieved [16.3., 2022] Available at: <https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/yhtion-historia/>.

UPM (2022c) *Tietoa Meistä*. Retrieved [16.3., 2022] Available at: <https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/>.

UPM (2022d) *Tunnustettu Vastuullisuusjohtaja*. Retrieved [16.3., 2022] Available at: <https://www.upm.com/fi/vastuullisuus/peruseriaatteet/tunnustukset/>.

UPM (2022e) *Läpinäkyvyys Luo Uskottavuutta*. Retrieved [16.3., 2022] Available at: <https://www.upm.com/fi/vastuullisuus/peruseriaatteet/tunnustukset/lapinakyvyys-luo-uskottavuutta/>.

UPM (2022f) *Vastuullisuus*. Retrieved [16.3., 2022] Available at: <https://www.upm.com/fi/vastuullisuus/>.

UPM (2022g) *UPM:N Toimintaohje Toimittajille Ja Kolmansille Osapuolille*. Retrieved [23.3., 2022] Available at: <https://www.upm.com/siteassets/documents/for-suppliers/upm-supplier-and-third-party-code-fi.pdf>.

UPM (2022h) *Vastuullinen Hankinta*. Retrieved [23.3., 2022] Available at: <https://www.upm.com/fi/vastuullisuus/hankintaketju/vastuullinen-hankinta/>.

Vachon S, Klassen RD (2006) Green project partnership in the supply chain: the case of the package printing industry. *Journal of Cleaner Production* 14(6): 661-671.

World Business Council for Sustainable Development (2002) *Sustainable Development Reporting Striking the Balance*. Retrieved [15.3., 2022] Available at: <http://docs.wbcsd.org/2002/12/SustainableDevReporting-StrikingTheBalance.pdf>.