

Vastuullinen hankinta osana toimitusketjun johtamista

FIBS ja DNV GL työpaja 10.5.2019

Sini Laari

Toimitusketjujen johtaminen, Turun yliopisto

sini.laari@utu.fi

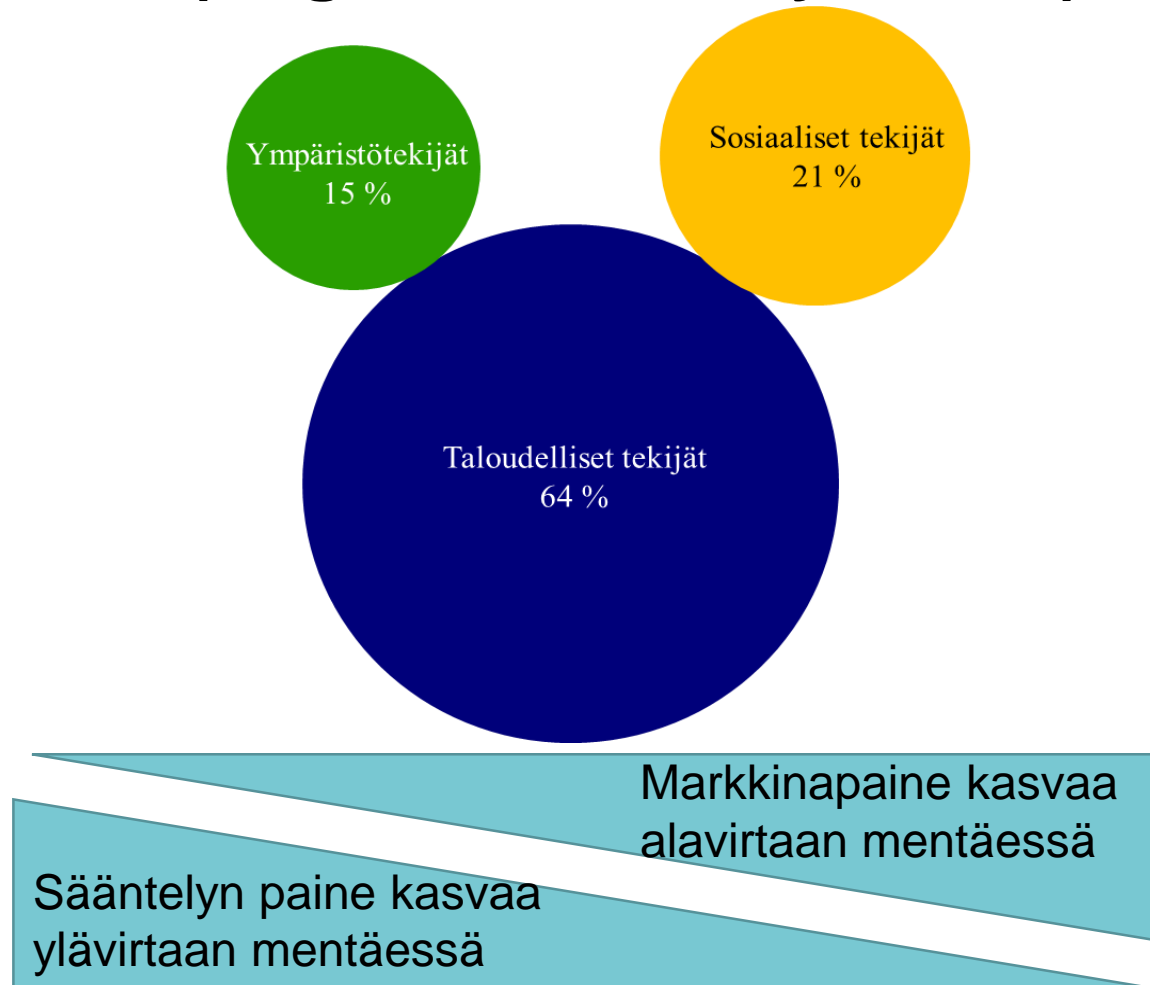


**UNIVERSITY
OF TURKU**

Aloitustehtävä

- Mene osoitteeseen [menti.com](https://www.menti.com) ja käytä koodia 87 04 82
- Arvioi alla olevien tekijöiden painoarvoa yrityksenne keskipitkän ja pitkän aikavälin päätöksenteossa (yht. 100 %)
 - Sosiaaliset tekijät (esim. työhyvinvointi, työturvallisuus, ihmisoikeudet toimitusketjussa)
 - Ympäristötekijät (esim. hiilijalanjälki, muut ympäristövaikutukset, elinkaariajattelu)
 - Taloudelliset tekijät (esim. kannattavuus, kilpailukyky)

Taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristötekijöiden vaikutus suomalaisyritysten keskipitkän ja pitkän aikavälin päätöksentekoon (Logistiikkaselvitys 2018)



N=598

Miksi Mikin korvat ovat niin pienet?

- Organisaatiotaso
 - Vastuullisuus välinearvona
- Yksilötaso
 - Ristiriitaiset tavoitteet
 - Puuttuva tieto
 - Ei koeta tarvetta muutokselle
 - Ihmistenväliset suhteet (muut kritisioisivat)
 - ”Teen jo ihan tarpeeksi”, ”Ei ole minun asiani”

SCM:n vastuullisuuden tasot

1. **Säätelyn noudattaminen:** Säätelyn noudattaminen yrityksen sisäisessä toiminnassa, käytäntöjen määrittelemine, aletaan miettiä miten vastuullisuus lisää arvoa
2. **Operaatioiden tehokkuus:** Luonnonvarojen käytön vähentäminen tuotesuunnittelulla, vastuullisuustavoitteiden asettaminen toimittajille.
3. **Vastuullisuudenhallintajärjestelmä:** Vastuullisuus otetaan formaalisti osaksi yrityksen suorituskykymittaristoa, tuotantoprosessit ekologisemmaksi, toimittajavalinnassa huomioidaan sosiaaliset ja ympäristökriteerit
4. **Vastuullisuus liiketoimintastrategiana:** Toimittajat, asiakkaat ja muut sidosryhmät osallistuvat, tietoa jaetaan toimittajien ja asiakkaiden kesken, vastuullisuusarvot jalkautetaan toimitusketjun läpi
5. **Uusi liiketoimintamalli:** Vastuullisuus integroitu yrityksen kaikkeen toimintaan (sisäisesti ja ulkoisesti)

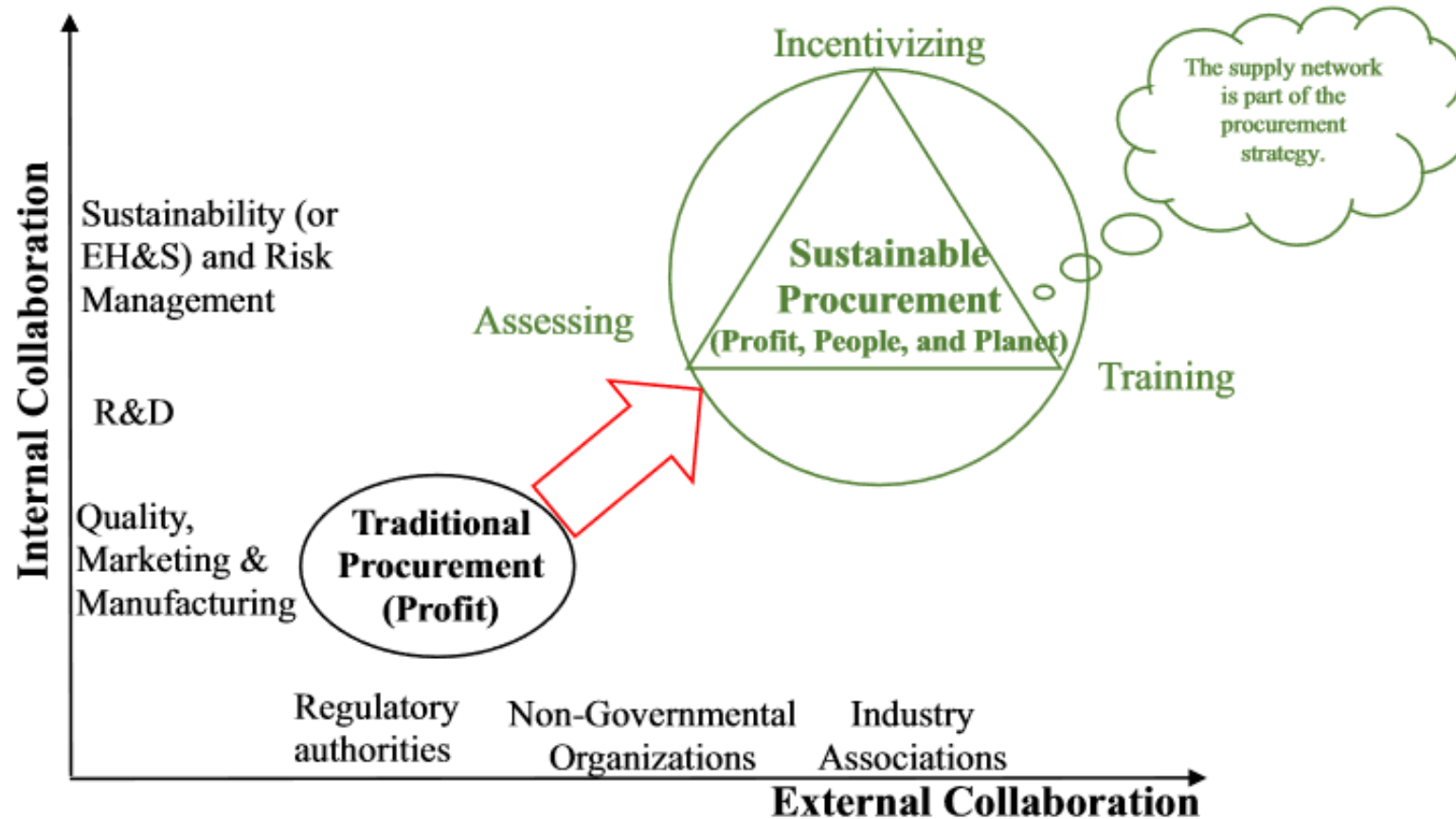
“A company is no more sustainable than its supply chain — that is, a company is no more sustainable than the suppliers that are selected and retained by the company.”

Krause et al. (2009)

Toimitusketjun vastuullisuusriskit

	Endogenous	Exogenous
Environmental	Environmental accidents	Natural disasters
	Pollution	Water scarcity
	Non-compliance with env. laws	Heatwaves, droughts
	Energy consumption	
	Product waste	
Social	Excessive working time	Pandemic
	Unfair wages	Social instability
	Child/forced labour	Demographic challenges
	Discrimination	
	Conflict minerals	
	Unethical animal treatment	
Economic	Bribery	Boycotts
	Price fixing accusations	Financial crises
	Patent infringements	Energy price volatility
	Tax evasion	

Hankinnan strateginen rooli vastuullisuudessa



LÄHESTYMISTAPOJA TOIMITTAJAN VASTUULLISUUSRISKIN HALLITSEMISEEN

Lähestymistapa	Kuvaus	Esimerkkejä toimista
Riskin välttäminen (Risk avoidance)	Eliminoidaan riski vetäytymällä riskialttiista tilanteesta	<ul style="list-style-type: none">• Etsitään korvaavaa toimittajaa• Uhkaillaan kaupanteon loppumisella• Ei hankita enää ko. toimittajalta
Riskin pienentäminen valvomalla (Monitoring-based risk mitigation)	Arvioidaan toimittajan suoriutumista tietyllä kriteeristöllä, jotta varmistetaan toimittajan noudattavan vaatimuksia	<ul style="list-style-type: none">• Vaaditaan ISO 14001-sertifiointi toimittajalta• Arvioidaan toimittajia valvontakäynneillä ja kyselylomakkeilla• Kerrotaan palautetta toimittajalle• Sisällytetään vastuullisuusvaatimukset sopimukseen
Riskin pienentäminen yhteistyöllä (Collaboration-based risk mitigation)	Pyritään parantamaan toimittajan ympäristö- ja sosiaalista suorituskykyä yhteistyöllä	<ul style="list-style-type: none">• Käydään toimittajan kanssa dialogia ja tehdään yhteistyötä• Sovitaan tavoitteet yhdessä• Tarjotaan toimittajille vastuullisuuskoulutusta• Korvataan mahdollisesti aiheutuvat lisäkustannukset tai tarjotaan muita kannustimia
Riskin hyväksyminen (Risk acceptance)	Hyväksytään riski eikä tehdä sille mitään etupainotteisesti.	<ul style="list-style-type: none">• Varaudutaan mahdollisiin vahingonkorvauksiin

(Hajmohammad & Vachon 2016)



Miten valita lähestymistapa?



Buyer-Supplier Dependence Structure

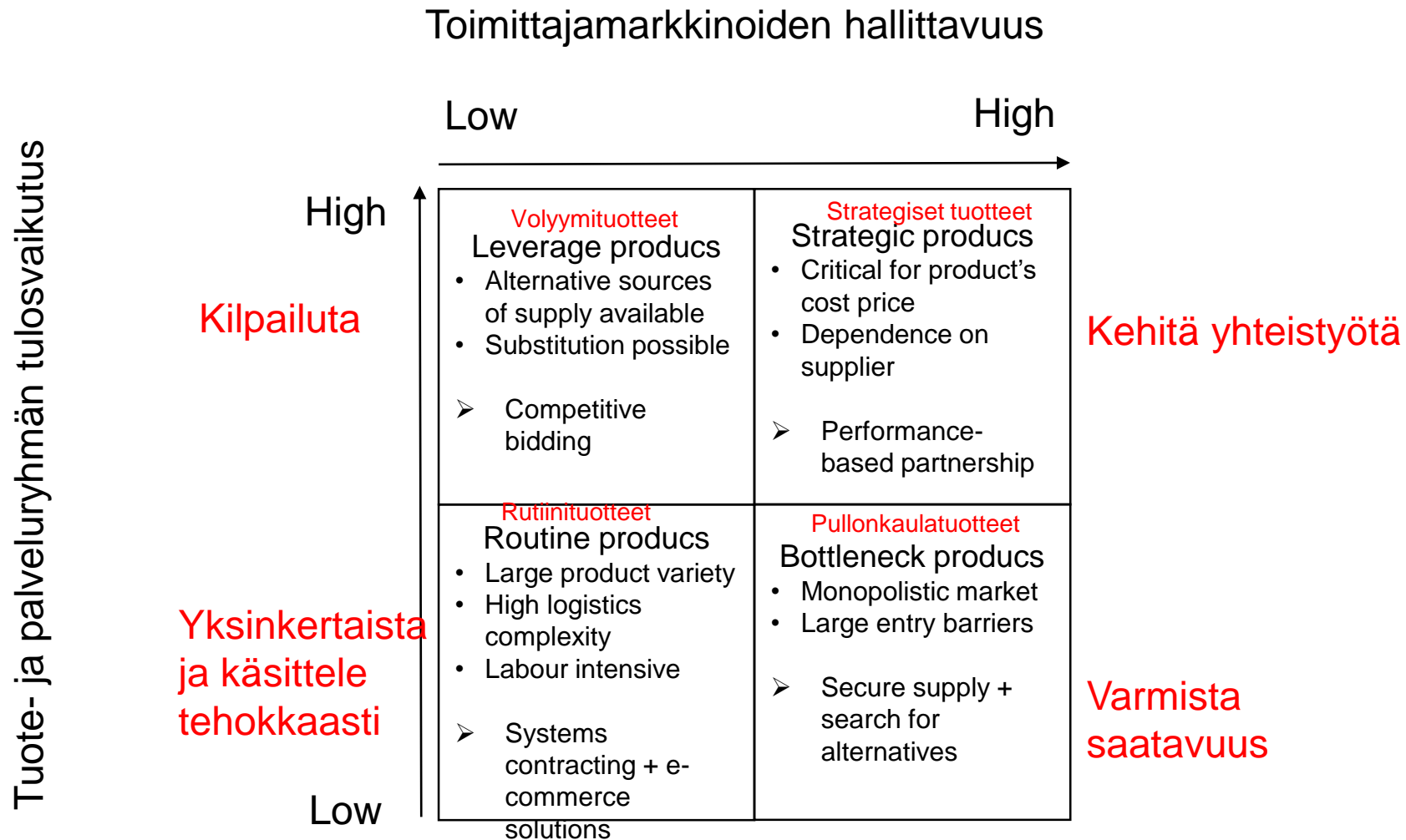
Toimittaja on hyvin riippuvainen asiakkaasta

Molemmat ovat hyvin riippuvaisia toisistaan

Kumpikaan ei ole kovin riippuvaisia toisistaan

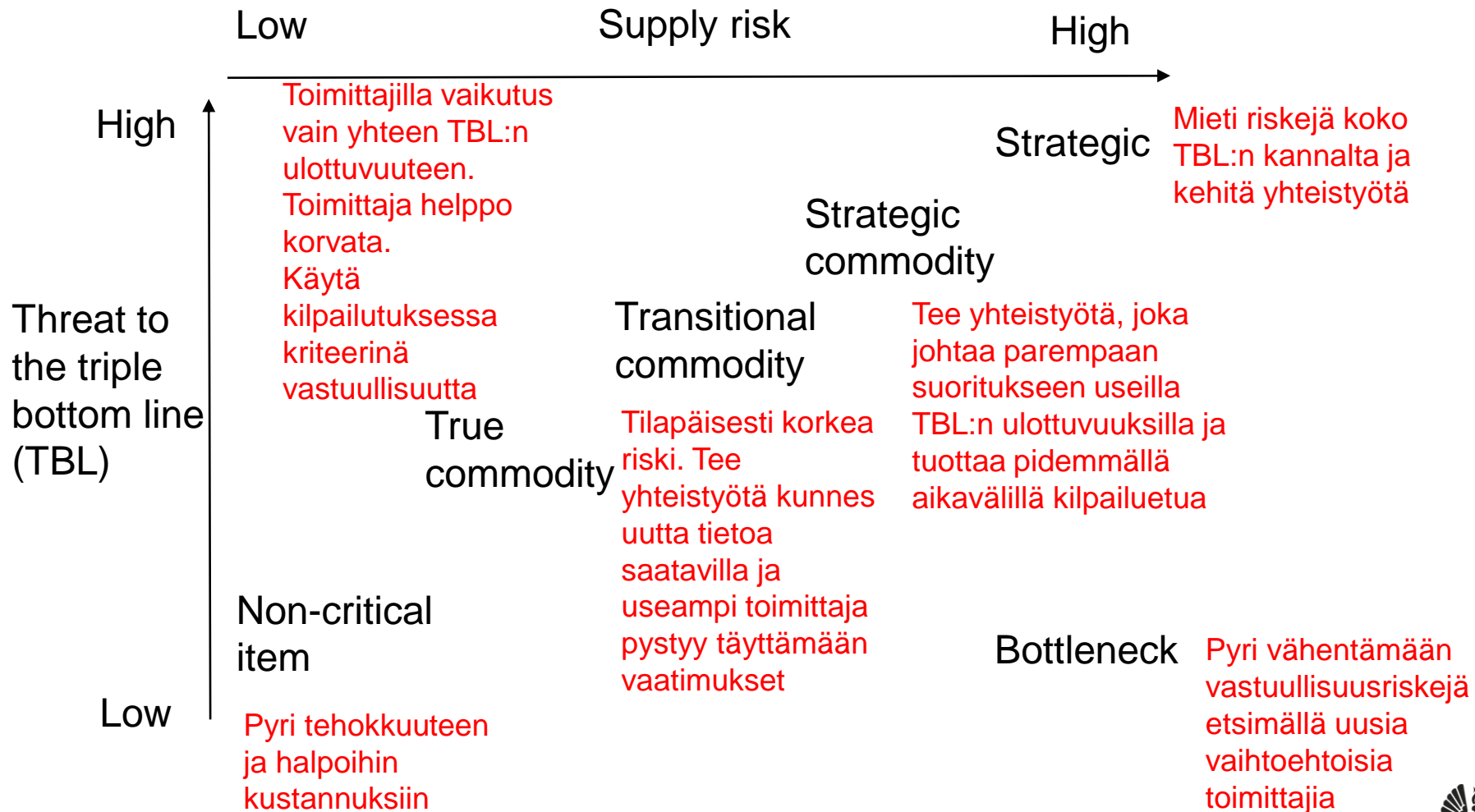
Asiakas on hyvin riippuvainen toimittajasta

Kraljicin matriisi (perinteinen)



(Kraljic 1983; van Weele 2010)

Vastuullinen ostoportfolio (Pagell ym. 2010)



Kiitos!

Sini Laari

KTT, tutkijatohtori

Toimitusketjujen johtaminen

Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto

sini.laari@utu.fi, 050 438 8309



**UNIVERSITY
OF TURKU**