



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Suvi Petlin

Riskinhallinta- ja toimittaja-arviointiprosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Syyskuu 2022

Tekijä Otsikko	Suvi Petlin Riskinhallinta – ja toimittaja-arviointiprosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	55 sivua + 2 liitettä 29.9.2022
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimen tutkinto-ohjelma
Ohjaajat	Lehtori Pauli Järvensivu Hankintapäällikkö Veli-Pekka Putila
<p>Tutkimustyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation hankintaosaston riskienhallinta-prosessia siten, että riskienhallintamenetelmät tulevat tutuksi ja otetaan käyttöön koko hankintaorganisaation sisällä ja riskienarviointit suoritetaan järjestelmällisesti ja säännöllisesti. Toisena tavoitteena oli kehittää toimittaja-arviointiprosessia ja tutkia pystytäänkö näitä prosesseja yhdistämään työmäärän helpottamiseksi.</p> <p>Systemaattisesti toteutettu riskienhallinta tuo yritykselle lisäarvoa ja varmistaa strategian toteutumisen. Vain tiedostettuja riskejä voidaan pyrkiä hallitsemaan, siksi riskit täytyy arvioida ja suunnitella toimenpiteet niiden ehkäisemisen tai toteutumisen varalle. Hyvä toimittajahallinta on osa riskienhallintaa. Kun toimittajien suoritusta arvioidaan ja seurataan, molemmat osapuolet tietävät mitä yhteistyöltä odotetaan.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään tutkimusmenetelmiä, toimittajahallintaa, riskienhallintamenetelmiä sekä yritysvastuuta ja ESG:tä riskienhallinnan näkökulmasta. Opinnäytetyön toteutustavaksi valittiin toimintatutkimus sen käytännölläheisyyden vuoksi ja siinä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä; benchmarkingia, sisäisten dokumenttien analyysia ja havainnointia. Toimintaa kehitettiin yhteistyössä hankintatiimin kanssa ja työpajatyypistä ongelmanratkaisukeinoa käytettiin sekä toimittaja-arvioinneissa että riskiarvioinneissa.</p> <p>Työssä esitettyjen ja toteutettujen toimenpiteiden jälkeen, hankinnan riskienhallinnan toimintamallista onnistuttiin luomaan säännöllinen ja selkeä, jossa jokainen tietää omat velvollisuutensa. Tärkein johtopäätös oli, että mikäli riskienarviointiprosessista halutaan säännöllinen osa hankintaosaston työtä, se vaatii onnistuakseen selkeät vastuiden määrittelyt ja ohjeen, miten riskejä arvioidaan sekä millaisilla toimenpiteillä riskejä pystytään hallitsemaan. Toimittaja-arviointi voidaan yhdistää riskienhallinnan prosessiin, näin saadaan yksinkertaistettua prosessia ja helpotettua työmäärää.</p>	
Avainsanat	Riskienhallinta, toimittajahallinta, ESG, SRM

Author Title	Suvi Petlin Developing Risk Management and Supplier Assessment Process
Number of Pages Date	55 pages + 2 appendices 29 September 2022
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Supply Chain Management
Instructors	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer Veli-Pekka Putila, Procurement Manager
<p>The aim of this study was to develop the Risk Management process of the case organization so that the risk management methods will become familiar to procurement stakeholders and can be implemented through the whole purchasing organization, while risk evaluations will be processed punctually and systematically. Another objective was to develop the Supplier Management process and explore if these two processes could be combined in such a way as to eliminate overlaps in work.</p> <p>The theoretical framework of this thesis focuses on Supplier Management and Risk Management best practices, and Corporate Social Responsibility and ESG from the risk management point of view. The conceptual framework pointed out that Risk management which is carried out systematically adds value to any organization and ensures that the company's strategy is taken into account. Risks need to be evaluated, as only the risks that are acknowledged can be managed. To manage risks, the organization develops plans for relevant actions. Good supplier management is part of risk management. When suppliers are evaluated and followed up, both parties know what to expect from the partnership, and what risks can be anticipated.</p> <p>This study was conducted using action research methodology as the study problem was practical. The study relied on the use of qualitative research methods such as benchmarking, internal document analysis, and interviews. Research was made in collaboration with the purchasing team, which was involved in workshops used in both supplier evaluations and risk evaluations.</p> <p>As a result of this thesis, the risk management process in the case organization was improved into a functional and well-organized process. The procurement stakeholders became familiar with the risk management methods and learnt their own responsibilities in relation to this part. The most important finding was that, in order for the risk assessment process to become a regular part of the work of the procurement department, it requires the definition of responsibilities, as well as guidance on how to assess the risks and what steps can be taken to manage risks. The thesis also came to the conclusion that supplier evaluation can be combined with the risk management process, thus streamlining both processes and reducing the workload.</p>	
Keywords	Risk management, supplier management, ESG, SRM

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaation esittely	2
2.1	Yritys	2
2.2	Konserni	2
2.3	Hankintaorganisaatio	2
2.4	Toimitusketjumalli	3
3	Ongelman määrittely	3
4	Tutkimusmenetelmä	5
4.1	Toimintatutkimus menetelmänä	5
4.2	Tutkimuksessa käytettävät analysointimenetelmät	7
4.2.1	SWOT analyysi	7
4.2.2	Ostoportfolio (Kraljicin matriisi)	8
4.2.3	Spend analyysi	9
4.2.4	ABC analyysi	10
4.2.5	Benchmarking	10
4.3	Tutkimuskysymykset	12
4.4	Tutkimuksen tavoitteet	12
4.5	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	13
4.6	Tutkimuksen tulosten mittaus ja seuranta	14
5	Toimittajahallinta	14
5.1	Toimittajahallinta eli SRM (Supplier Relationship Management)	14
5.2	Tärkeiden toimittajien varoitusmerkkien seuranta	16
5.3	Toimittaja-arviointi	16
5.4	Voimatasapaino	19
5.5	Uusien toimittajien valintaprosessi	21
5.6	ESG ja yritysvastuu osana toimittaja- ja riskienhallintaa	21
5.6.1	EcoVadis	23
5.6.2	Supplier Code of Conduct	23
5.6.3	Tilaajavastuulaki	24
5.6.4	ESG riskit ja niiden hallinta	25
5.7	Sopimushallinta	26
5.7.1	Sopimushallinnan kehittäminen ja ohjeistuksen luominen	27
5.7.2	Sopimusperiaatteet ja- politiikka	27

6	Riskienhallinta	29
6.1	Riskienhallinnasta lyhyesti	29
6.2	Riskien määrittely	31
6.3	Riskienarviointimenettelyt	32
6.4	Riskienhallintatoimenpiteet	34
6.5	Riskien raportointi	35
6.6	Riskienhallinnan toteutuskeinot ja vastuut	35
6.7	Riskimatriisi, riskianalyysi ja workshop	37
6.8	Riskienhallintaprosessin haasteet	38
7	Reklamaatioprosessi	39
8	Toimitusvarmuus	41
9	Muutoksen johtaminen ja ketterä oppiminen	42
10	Vuosikello	44
11	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	46
12	Toimenpiteet	47
13	Toimintatutkimuksen tulokset	48
14	Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset	51
	Lähteet	53
	Liitteet	
	Liite 1. Keskeiset sopimusehdot	
	Liite 2. Hankinnan toimittajahallinnan vuosikellon mukaiset tehtävät	

1 Johdanto

Hankinnat muodostavat yleisesti jopa 70-90 prosenttia suomalaisen yrityksen kustannuksista, mikä tarkoittaa, että yritysten kannattavuus ja kilpailukyky rakentuvat suurelta osin ulkopuolelta hankittujen resurssien varaan ja hyvällä hankintatoiminnalla voidaan tehdä merkittäviä tulosparannuksia nopeasti (Tanskanen 2021, 29). Mc Kinseyn ja Supply Management Instituten tutkimuksessa osoitettiin hankinnan vahva vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Parhaat yritykset erottautuivat heikommista kolmella tavalla (sen lisäksi että ne pienensivät hankintamenojaan), henkilöstöä koulutettiin moderniin hankintaosaamiseen ja hankintaan rekrytoitiin osaavampia ja kokeneempia ihmisiä, hankintaorganisaatiolle asetettiin selkeämpiä tavoitteita ja niitä mitattiin laajemmin ja niiden hankintayksiköt olivat tiiviissä yhteistyössä muiden funktioiden kanssa yli organisaatio-rajoiden. (Reinecke & Spiller & Ungeman 2007, teoksessa Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 22-23.)

Hankinnan tehtävä liiketoiminnassa on parantaa yrityksen suoritus- ja kilpailukykyä ja varmistaa oikea-aikainen ja häiriötön saatavuus tuotteille ja palveluille. Hankinta myös valvoo kustannuksia sekä minimoi kaikki välilliset ja suorat hankinnoista tulevat kustannukset. (Nieminen 2016, 18-19.) Nykyaikaisen hankintatoimen tehtäviin kuuluu myös toimittajien hallinta ja kehittäminen sekä toimitusketjun riskienhallinta. Viime vuosien täysin ennakoimattomissa olleet ja koko maailmaa ravisuttaneet tapahtumat, ensin koronapandemia ja tällä hetkellä käynnissä oleva Ukrainan sota ovat aiheuttaneet toimitusketjuille uudenlaisia haasteita. Pitkiin toimitusaikoihin, materiaalipulaan ja kustannusten nousuun on aiempaa tärkeämpää varautua huolellisesti ja yrittää parhaalla tavalla hallita tulevia riskejä. Näin ollen riskienhallinnan merkitys myös hankintatoimessa tulee varmasti kasvamaan monissa yrityksissä.

Systemaattisen riskienhallinnan kehittäminen on käytännön tekoja teorian sijaan. Hyvin toteutettuna se tuo yritykselle lisäarvoa ja varmistaa strategian toteutumisen. Vain tiedostettuja riskejä voidaan pyrkiä hallitsemaan. (Ilmonen & Kallio & Koskinen & Rajamäki 2010, 67, 76.) Riskienhallinnan tavoite on katastrofien välttäminen ja liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen kaikissa olosuhteissa sekä riskikustannusten optimointi ja liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen (Juvonen ym. 2014).

Teoreettisen viitekehyksen ylätasolla tutustutaan yleisesti riskienhallinnan sekä toimittajahallinnan käsitteisiin. Viitekehys käsittää myös yritysvastuunäkökulman - sillä se liittyy olennaisesti hankinnan ja toimitusketjun riskeihin- sekä muutosjohtamisen. Hankinnan riskienhallinnan nykytila analysoidaan hyödyntäen SWOT-analyysia, joka pohjautuu tutkijan omaan havainnointiin ja tiimin keskusteluihin. Tutkimusaineistona toimii lähdekirjallisuuden ja haastattelujen lisäksi myös erilaiset yrityksen sisäiset dokumentit ja tutkijan omat havainnot. Kehittämiprojektin tavoitteena on luoda raamit ja toimintamalli riskienhallintaan kuvaamalla koko prosessi vaiheineen, määrittellä toimenpiteet ja vastuut, löytää hyödyllisiä mittaustapoja ja siten parantaa tuotteiden saatavuutta ja palvelutasoa.

2 Kohdeorganisaation esittely

2.1 Yritys

Kohdeorganisaatio on muovituotteita valmistava suomalainen yritys, joka sekä suunnittelee että valmistaa ja myy kaivoja, pumppaamoita, putkia, erottimia, aluelämpöputkia ja hulevesijärjestelmiä. Edellä mainitun lisäksi se tarjoaa huoltopalveluja pumppaamoille, erottimille ja muovihitsauskoneille sekä auttaa kohteiden suunnittelussa. Yritys on perustettu vuonna 1988 ja työllistää noin 95 työntekijää kolmessa eri toimipaikassa, pääpaikkana Vantaa. (X Tietoa meistä 2021.)

2.2 Konserni

Yritys kuuluu muoviputkikonserniin, joka toimii globaalisti 25 maassa. Emoyhtiö valmistaa ratkaisuja talo- ja kunnallisteknisiin kohteisiin, teollisuuden tarpeisiin sekä toimii sopimusvalmistajana muovituotteille monille toimialoille. Emoyhtiöllä on työntekijöitä yhteensä noin 3500 henkilöä maailmanlaajuisesti, joista Suomessa työskentelee noin 300 henkilöä. Emoyhtiö puolestaan kuuluu maailman johtavaan tiilituotteita valmistavaan konserniin, jonka palveluksessa työskentelee 17 234 työntekijää 30 maassa. (X Tietoa meistä 2021.)

2.3 Hankintaorganisaatio

Yrityksen hankintaorganisaatiota ohjataan emokonsernin keskitetyn hankinnan taholta, jolta myös hankintastrategia sekä digitaaliset ratkaisut jalkautuvat paikallisille hankin-

tayksiköille. Suurimpien, koko konsernin käyttämien toimittajien sopimukset neuvotellaan keskitetyssä hankinnassa, paikallisista sopimuksista sen sijaan vastaa paikallinen hankinta. Suomen hankintaorganisaatio raportoi sekä molempien yritysten yhteiselle Suomen hankintapäällikölle sekä esimiesvastuulliselle tehtaanjohtajalle.

2.4 Toimitusketjumalli

Toimitusketjun malliltaan kohdeyritys noudattaa niin sanottua X-mallia, jolle on tyypillistä, että asiakkaiden tarpeet vaativat räätälöityjä ratkaisuja, tuotannon tarpeisiin tarvitaan paljon erilaisia komponentteja ja raaka-aineita ja toimittajia ja asiakkaita on verrattain paljon. Tällaisessa mallissa perinteisesti varastoitavien nimikkeiden ja hankinnan rooli on suuri (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 344).

3 Ongelman määrittely

Tutkimusongelma on laajempi toimittajahallinnan kehittämiseen liittyvä kokonaisuus, joka on mahdollista purkaa osiin erillisiksi yksiköiksi. Jokaista erillistä asiaa kehittäen, niistä saadaan entistä toimivampi kokonaisuus. Pienempien asioiden kehittämisessä on myös se etu, että saadaan useampaa asiaa kehitettyä samanaikaisesti ja pienten kehitysaskelten mahdollisesti tuottamat tulokset ovat nähtävissä nopeammin.

Tärkeää on myös huomioida, että kaikkia tutkimuksessa mahdollisesti esiin nousseita asioita ei niukkojen resurssien vuoksi ole mahdollista samalla kertaa muuttaa vaan tämän tutkimustyön tavoitteena on myös luoda pohja tulevaisuuden kehitystyölle antaen ehdotuksia siitä, miten toimitusketjun riskienhallintaa voitaisiin yrityksessä viedä eteenpäin ja tehdä siitä yhä tavoitteellisempaa. Lähtökohtana on tarve kehittää toimittajahallintaa kokonaisuutena ja huomioida riskienhallinta osana toimittajahallintaa, jotta toimittajavalinnassa ja -hallinnassa riskien hallinta on systemaattista ja dokumentoitua.

Riskienhallintamenetelmää toimitusketjussa tulisi kehittää siten, että siitä tulisi järjestelmällistä ja säännöllistä. Tämän prosessin kehitykseen tulee painetta myös konsernin keskitetyltä hankinnalta sekä tutkimuksen alussa meneillään olevan laatukäsikirjan luomisen tiimoilta. Konsernin hankintastrategian kulmakiviksi on määritelty mm. kestävä kehitys tukevat toimenpiteet ja toimitusketjun riskienhallinta. (Yrityksen Sharepoint 2021). Entistä paremmalla riskien tunnistamisella ja säännöllisemmällä seurannalla pys-

tytään paremmin varmistamaan toimitusten katkeamattomuus myös muuttuvissa olosuhteissa kuten maailmanlaajuisen pandemian iskiessä sekä pystytään paremmin vastaamaan vaatimuksiin toimitusketjun eettisyydestä.

Kuluneet kaksi vuotta ovat osoittaneet globaalien toimitusketjujen haavoittuvuuden ja alleviivanneet sen, että menestyäkseen ei kannata jäädä yhden toimittajan varaan. Nyt viimeistään monissa pienemmissäkin yrityksissä on herätty riskienhallinnan merkitykseen ja toteuttamiseen ja uusien toimittajien kartoittamiseen. Inbound Logisticsin teettämässä haastattelussa kysyttiin eri aloilla toimivien yritysten johtajilta mitä kahden viimeisen pandemiavuoden ajalta on opittu. Vastauksissa nousi esiin se kuinka globaalit kriisit vaikuttavat meri- ja ilmäteiden kuljetuksiin ja kuinka toimitusketjuja tulisi kehittää sekä löytää myös vaihtoehtoiset jakelukanavat. (Inbound Logistics 2022, 12.) Kohdeyrityksessäkin on kärsitty globaaleista logistisista ongelmista kuten konttien saatavuusongelmista sekä koronan aiheuttamista materiaalin saatavuusongelmista. Selkeämmällä riskienhallinnan prosessilla on mahdollista paremmin ennakoida mahdolliset ongelmatilanteet toimitusvaikeuksien suhteen ja pystyä sitä kautta reagoimaan aiemmin ja parhaimmassa tapauksessa korjaamaan tilanne esimerkiksi tilaamalla vaihtoehtoisilta toimittajilta.

Ukrainassa käytävä sota on inhimillisen kärsimyksen lisäksi tuonut mukanaan muita ongelmia kuten muutoksia maailmantaloudessa hyödykkeiden hintojen nousuina ja rahoituspakotteina sekä aiheuttanut toimitusketjuihin katkoksia. Häiriöt toimitusketjussa johtuvat kolmesta syystä: maareittejä koskevat vaikeudet; lentoyhteyksien rajoitukset; ja Ukrainan merirahtireittien peruuttaminen. Lisäksi Venäjän ollessa suurin yksittäinen maakaasun tuottaja Euroopan markkinoilla, ovat hinnat nousseet ja niiden odotetaan yhä nousevan yli 50 % vuoden aikana. Venäjä on myös useiden perusmetallien päätuottaja ja tämä aiheuttaa merkittäviä hintojen korotuksia ja saatavuusongelmia aiheuttaen mm. autoteollisuudelle ongelmia, koska useiden valmistajien pääraaka-aineet ovat tulleet Venäjältä. Ukrainan ja Venäjän osuus maailman vehnäkaupasta on yhteen laskettuna yli neljänneksen, joten se vaikuttaa myös näiden (vehnä, maissi, ohra ja rapsi) hintojen jyrkkään nousuun sekä toimitusongelmiin. (Economist Intelligence 2022)

Yrityksessä on otettu tutkimuksen aikana käyttöön myös toimittajahallinnan eli Supplier Relationship Management (myöhempänä tähän viitataan lyhennyksellä SRM) tietokanta ja tavoitteena on myös hyödyntää sieltä saatavaa tietoa riskienhallintaan ja löytää ratkaisu siihen, että saadaan yhdistettyä SRM tietokannan tuottamaa tietoa riskienhallintaprosessiin.

4 Tutkimusmenetelmä

4.1 Toimintatutkimus menetelmänä

Tutkimusmenetelmä on toimintatutkimus, johon osallistuvat kaikki ne henkilöt, joiden työtä ongelmat ja niihin liittyvät muutokset koskevat. Toimintatutkimuksen tarkka ja yksiselitteinen määrittäminen on hankalaa, koska se sisältää koko joukon eri tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus on niin lähellä kehittämistutkimusta, että usein näitä pidetäänkin synonyymeinä, vaikka metodologiassa niiden välillä on selkeä ero ja oikeastaan pitäisi puhua tutkimusstrategiasta. (Kananen 2014, 13.)

Toimintatutkimus alkaa lähtötilakartoituksella nykytilanteesta, jatkuen ongelmien analysoinnilla, suunnitelmien laatimisella parannusehdotusten tekemiseksi, johtaen muutoksen toteutukseen sekä muutoksen hyödyllisyyden arviointiin ja jatkoseurantaan muutokselle. (Kananen 2014, 34.)

Toimintatutkimuksessa henkilöt, joita ongelma koskee, pyrkivät löytämään siihen ratkaisun yhdessä sitoutuen myös samalla muutokseen. Yksi toimintatutkimuksen elementeistä on pysyvän muutoksen toteuttaminen. Koska toimintatutkimus on jatkuvaa parantamista, siitä tulee siihen osallistuvalla työyhteisöllä läpi työuran jatkuva kasvu- ja oppimisprosessi. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimuksessa toteutuvat toiminta ja tutkimus samanaikaisesti ja se liittyy käytännön työelämään ja siinä kohdattuihin ongelmiin ja niiden tiedostamiseen sekä niiden ratkaisemiseen. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on tärkeää toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta. Kaikilla tutkimukseen osallistuvilla tulee olla yhteinen tavoite eli ongelman ratkaiseminen ja sen poistaminen. Toimintatutkimus kohdistetaan aina yhteen tapaukseen tai ongelmaan, joten myös tulokset ovat mitattavissa vain tämän yhden ongelman ratkaisun suhteen. (Kananen 2014, 11.)

Tutkimuskysymykset alkavat usein miten-kysymyksellä ja miksi-kysymyksellä, sillä toimintatutkimus on niin sanottua selittävää tutkimusta. Toinen on laadultaan kvalitatiivinen ja toinen mitattava eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. (Kananen 2014, 32.)

Havainnointia toimintatutkimuksessa voidaan käyttää tutkimuksen alussa ongelman määrittelyssä, toteuttamisvaiheessa (interventio) ja vielä lopussakin tulosten arvioinnissa. Se onkin yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Havainnointi menetelmänä on ongelmallinen tiedonkeruun ja luotettavuuden suhteen, koska tutkija on itse mukana tutkimuksen toimijana. Aineiston keruun määrä havainnoimalla riippuu tutkijan suhteesta tutkittavaan ilmiöön-tutumpaan asiaan ei tarvita yhtä paljon tutustumista kuin vieraampaan. (Kananen, 2014, 79-80.)

Erona perinteiseen tutkimukseen, toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät paikkansa vain tämän tapauksen suhteen. Toimintatutkimuksessa itse muutoksen aikaansaaminen voi olla käytännön työelämässä vaikeampi toteuttaa kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen. (Kananen 2014, 11-12.)

Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä siten, että kehittäminen tapahtuu järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti ja omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat jo olemassa olevan tiedon päälle. Yleisesti menetelmänä toimintatutkimuksessa käytetään mukana olevien henkilöiden yhteisiä keskusteluja. Keskustelut etenevät kehittämisprosessin aikana aiheesta toiseen ja edellinen keskustelu on pohjana aina uudelle keskustelulle. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 21, 62.)

Lähtötilanteen analysoimiseen aion käyttää tutkimuksessani SWOT analyysia. Tutkimuksen lähtötilanteen kartoittamiseksi tein myös haastatteluja yrityksen sisällä. Benchmarking sopii menetelmänä toteuttamisen kartoittamiseen, joten sitä käytin myös yhtenä tutkimuksen työkaluna.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että vaikka tutkimussuunnitelma on hyvä tehdä tutkimuksen aluksi, suunnitelma saattaa muuttua tutkimuksen aikana, sillä toiminnan ja reflektion vuorovaikutuksessa myös tutkimusongelmat saattavat muuttua tai lisääntyä (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2006, 86).

4.2 Tutkimuksessa käytettävät analysointimenetelmät

4.2.1 SWOT analyysi

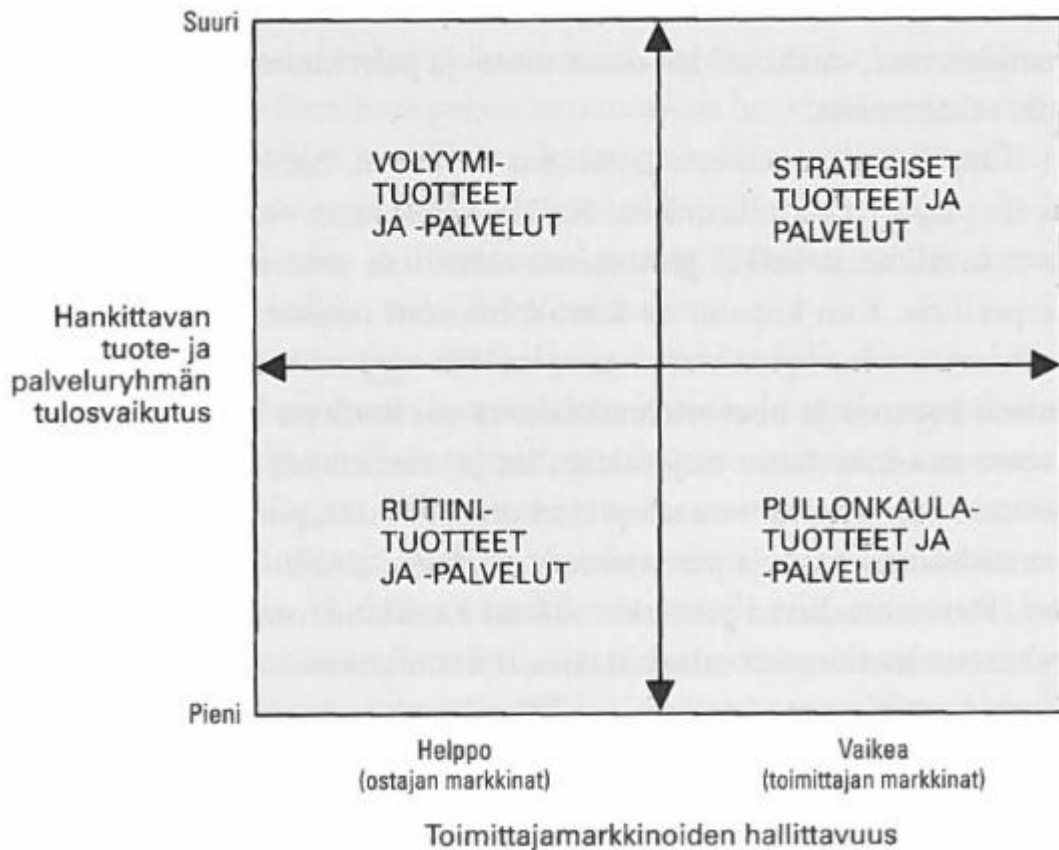
SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategisen suunnittelun ehdotusvaiheessa. SWOT lyhenteen kirjaimet tulevat englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats eli suomeksi käännettynä: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysin avulla voidaan analysoida esimerkiksi yrityksen tai tiimin ja sen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä kuvan mukaisen nelikentän avulla. Tarkoitus on tunnistaa mahdollisia uhkia ja tehdä suunnitelmia heikkouksien kääntämiseksi vahvuuksiksi kuin myös ulkoisten uhkien minimointi. (Åkerberg 2017, 63-65.) Luotettavan SWOT-analyysin tekemisen tekee haastavaksi se, miten hyvin osaa erottaa nykytilan haluamastaan tavoitetilasta ja kuinka realistisesti osaa kuvata vahvuuksia ja etenkin heikkouksia.

<p>Vahvuudet (sisäinen)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kattava ja monipuolinen olemassa oleva prosessi -Laatuosaston tiivis yhteistyö ja opastus -Sertifioitu järjestelmä ISO9001 (tuloslossa pian) tukee myös riskienhallintaa -Organisaatiossa paljon erilaista osaamista 	<p>Heikkoudet (sisäinen)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aikaa vievä -monimutkainen täyttää -aktiivinen riskien seuraaminen puuttuu -reklamaatioiden kirjaaminen puuttuu -mittarit arvioinnin takana puuttuvat
<p>Mahdollisuudet (ulkoinen)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prosessin yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen -Vastuunjaon selkeyttäminen -Toimitusketjun vastuullisuuden huomiointi entistä paremmin 	<p>Uhat (ulkoinen)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ajanpuute -Täytetään samoja asioita useampaan tiedostoon eli tehdään tuplatyötä -Muutosvastarinta

Kuvio 1. SWOT analyysi kohdeyrityksen riskienhallintaprosessin lähtötilanteesta

4.2.2 Ostoportfolio (Kraljicin matriisi)

Toimittajahallinnan ja hankintastrategian kehittäminen hyödyntämällä Peter Kraljicin portfolioanalyysiä tuntuu luontevimmalta. Kraljicin matriisia hyödynnetään hankintakategorian tai yksittäisen hankintanimikkeen hankintastrategian ja johtamistavan määrittelyyn. Siinä tuotteet tai kategoriat luokitellaan niiden liiketoiminnallisen merkittävyyden ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuden mukaan seuraavasti: volyymihankintoihin, strategisiin hankintoihin, rutiinihankintoihin ja pullonkaulahankintoihin. (Tanskanen 2021, 65, 73.) Portfolioanalyysia voidaan hyödyntää myös riskienhallinnassa määrittämällä yrityksen kannalta kriittisimmät tuotekategoriat eli niin kutsutut pullonkaulatuotteet, jotka ovat saatavuudeltaan hankalimmat sekä strategiset hankintaluokat.



Kuvio 2. Kraljicin matriisin nelikenttä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 118; Kraljic 1983)

Kun toimittaja tai tuote on sijoitettu matriisiin, tulee tarkastella vaihtoehtoisia tavoitteita ja tapoja toimia; kuinka pidetään kategorian nykyinen sijoitus matriisissa tai kuinka muutetaan kategorian sijaintia matriisissa. Yleisesti ottaen pullonkaulakategoria on aina

huonoin sijoitus, sillä se merkitsee aina uusien toimittajien kartoittamista tai tuotespesifikaatioiden muuttamista. Sen sijaan strategiset ja rutiinihankinnat ovat optimaalisimpana pidetyt kategoriat. (Tanskanen 2021, 70-71)

Kraljicin matriisia kannattaa laajentaa myös tekemällä vastaavan tarkastelun toimittajan näkökulmasta (Tanskanen 2021, 161-162).

Toimittajan näkökulma

Volyymihankinnat -Keskity kustannusten minimointiin	Strategiset hankinnat -Keskity arvon tuottamiseen
Rutiinihankinnat -Ei tarvetta	Pullonkaulahankinnat -Keskity riskien minimointiin

Taulukko 1. Toimittajan näkökulma (Tanskanen 2021, 161-162)

Toimittajan näkökulman ymmärtäminen auttaa myös mahdollisten riskien havaitsemisissa ja se tulisi ottaa mukaan myös tuleviin riskianalyysityöpajoihin kohdeyrityksessä.

4.2.3 Spend analyysi

Hankintakustannusten tarkastelulla eli niin kutsutulla spend analyysillä pystytään luomaan kattava kuva siitä mitä yritys ostaa, mihin tarpeeseen, miltä toimittajalta ja kuinka paljon sekä siitä kuinka hankinnat ovat kehittyneet. Kategorisointi johdetaan spend analyysin pohjalta. (Tanskanen 2021, 48.) Keskeisintä on hahmottaa eri hankintojen suhteellinen tärkeys yrityksessä ja kartoituksen onnistuessa sen pohjalta voi syntyä uusia oivalluksia hankinnan kehittämiseksi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 104-105).

Lähtötiedot kohdeyrityksen spend analyysiin on saatu SAP järjestelmästä raporttina koko edellisvuoden ostoista ja niistä on työstetty excel-tiedosto, josta selviää euromääräisesti suurimmat toimittajat. Spend analyysia puolestaan on käytetty pohjana ostoportfoliota (Kraljicin matriisi) luodessa.

4.2.4 ABC analyysi

Van Weelen mukaan jo ennen tuoteryhmien sijoittelua Kraljicin matriisiin, on hyvä huomioida kategoriakohtaisesti 20-80 säännön olemassaolon esiintyminen. Kun yrityksen strategisia tuote- ja palveluryhmiä sekä toimittajia määritellään, on tämä ensimmäinen askel. (Van Weele 2018, 174-175). ABC analyysi on koostettu spend analyysin pohjalta kohdeyrityksessä.

ABC analyysi perustuu Pareton periaatteeseen, jonka mukaan ns. 20/80 sääntö pitää paikkansa monissa liike-elämän tilanteissa. Esimerkiksi hankinnassa siten, että 20 prosenttia ostettavista nimikkeistä syö 80 prosenttia ostobudjetista. Tai toimittajista 20 prosenttia muodostaa 80 prosenttia hankintavolyymista. Kohdeorganisaatiossa ABC analyysia käytettiin spend analyysin sekä Kraljicin matriisin tukena, jotta saatiin määriteltyä euromääräisesti merkittävimmät toimittajat.

ABC analyysissa asiat pistetään suuruusjärjestykseen siten, että hankintavolyymiltaan suurin on ensimmäisenä ja tästä lasketaan kumulatiivinen volyyymi ylhäältä alaspäin. Kun kumulatiivinen volyyymi saavuttaa 80 prosenttia kokonaisvolyyymista, on muodostunut ensimmäinen ryhmä toimittajia, joka olisi Pareton periaatetta mukailleen 10-20 prosenttia toimittajista. Tähän toimittajaryhmään yrityksen tulisi panostaa suurimman lisäarvon saavuttaakseen. (Huuhka 2016, 44-47)

4.2.5 Benchmarking

Benchmarkingilla tarkoitetaan paremmilta oppimista ja se on usein vertailua toisen organisaation tapaan tehdä asioita.

Benchmarking prosessin vaiheet voidaan jakaa seuraaviin:

1. Kehittämiskohteen valinta

2. Parhaan käytännön etsiminen

3. Toimintatapojen vertailu

4. Oppiminen ja soveltaminen.

Kehittämiskohteen valinta on ensimmäinen vaihe, seuraavaksi etsitään paras vertailukohde. Toimintatapojen vertailussa käytetään kuvauksia, tunnuslukuja, havaintoja ja keskustelua. Tärkeintä- ja myös haastavinta- on tunnistaa olennaiset menestystekijät vertailtavassa prosessissa. Lopuksi omaa prosessia tai toimintatapoja muutetaan soveltamalla löytyneitä hyviä toimintatapoja. (Pitkänen 2007, 210-212.)

Vaikka yritysten välillä on paljonkin eroja riskienhallinnan toteuttamistavoissa, riskienhallinta osa-alueena sopii hyvin benchmarkkaukseen. Keskeiset elementit ovat riskienhallinnan sisällyttäminen vuosisuunnittelu -tai strategiaprosessiin, käytettävät työkalut, riskienvaikutusten arviointitavat – ja asteikot, raportoinnin järjestäminen sekä riskienhallinnan resursointi. Näitä vertailemalla voi välttää monta sudenkuoppaa ja löytää toimivia malleja omaan organisaatioon. (Ilmonen ym. 2010, 197.) Vaikka ero oman ja vertailtavan yrityksen käytännöissä olisi suurikin, voi silti benchmarking toimia ajatusten herättäjänä ja vaikei toisen yrityksen tavoista voisi kopioida suoraan mitään käytäntöjä oman yrityksen toimintatavoiksi. Siitä voi saada myös ideoita sopiviksi välitavoitteiksi matkalle kohti kehittyneempää riskienhallintamallia.

Haastattelin benchmarkingia varten kansainvälisen teollisuusyrityksen hankinnan edustajaa heidän riskienhallintaprosessistaan. Benchmarkatussa yrityksessä riskienhallinta ja toimittajahallinta ovat erittäin kehittyneellä tasolla, niitä johdetaan keskitetystä hankinnasta ja esimerkiksi riskienhallintaa toimitusketjun osalta hoitaa yksi tai useampi henkilö päivätyönään. Tämä teki vertailussa hankalahkoa, sillä kyseisessä yrityksessä näitä tehtäviä ei hoidettu maaorganisaation hankinnan toimesta. Benchmarkkaus kuitenkin vahvisti jo aiempaa käsitystäni siitä, että reklamaatiot tulee kirjata. Se myös herätti ajatuksia siitä tulisiko toimittajiin liittyvistä riskeistä tiedottaa entistä laajemmin ja useammin oman organisaation sisällä ja mikä olisi oikea kanava tälle. Pohdin, että riskienhallintaan ja etenkin uusien riskien tunnistaminen tulisi jatkossa sisällyttää oston viikkopalaverin agendalistalle. Toisaalta toimittajiin liittyviä asioita käsitellään kyseisessä palaverissa jo muutenkin, joten tämä saattaisi olla turhaa. Etuna sen lisäämisessä käsittelylistalle olisi

se, että riskejä saattaisi tulla mietittyä enemmän, kun asian käsittely olisi näkyvämmässä roolissa.

Tein myös sisäistä benchmarkingia emoyrityksen luomaan riskimatriisiin ja sieltä nousseisiin riskihavaintoihin. Samoja riskejä tunnistettiin kohdeyrityksessä kuin emoyrityksessäkin. Benchmarking ulotettiin myös emokonsernin keskitetyn hankinnan riskienhallintamenettelyihin. Siellä käytössä oleva tiedonjakokanava (Teams) otettiin käyttöön uutena toimintatapana toimittajariskien jakamiseksi entistä helpommin hankinnan sisällä. Toimittajahallinnan osalta konsernin käyttämä tapa pyytää organisaation sisältä muitakin toimittajan kanssa toimivia tahoja arvioimaan toimittajaa hankinnan edustajien lisäksi, jalkautettiin käyttöön, sillä sen uskotaan lisäävän toimittaja-arvioiden luotettavuutta.

4.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimustyössäni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen toimitusketjun riskinhallintaprosessin tulisi olla, jotta se parhaiten tukisi yrityksen liiketoimintaa?
- Millaiset mittarit luodaan riskienhallinnan seuraamiseen ja mistä tulokset johdetaan?
- Miten huolehditaan toimitusketjun riskienhallinnan säännöllisestä seuraamisesta ja riskejä ehkäisevien toimenpiteiden toteutumisesta?

4.4 Tutkimuksen tavoitteet

Kehittämishankkeen tavoitteena on ensiksi tehdä kattava analyysi yrityksen toimitusketjun riskienhallinnan nykytilasta, määrittellä mitä asioita on erityisen tärkeä seurata ja mitata ja sen pohjalta luoda toimiva ja jatkuva toimintamalli riskienhallintaan.

Yksittäisiä, mitattavia tavoitteita ovat:

- Analysoida ja kuvata toimittajahallinnan nykytila
- Kuvata riskienhallintaprosessi

- Riskienhallintaprosessin systemaattisen dokumentoinnin ja seurannan aloittaminen

Vanhat toimintamallit ovat riittäneet tähän saakka, mutta liiketoiminnan kasvaessa ja muuttuessa, myös hankinnan roolin tulisi muuttua, jotta voitaisiin entistä paremmin hallita toimitusketjua. Tavoitteena on viedä hankintaa entistä proaktiivisempaan eli ennakkoivampaan suuntaan. Työn teoreettisen taustan tavoitteena on auttaa vastaamaan tämän työn tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteiden laaja-alaisuuden vuoksi myös yhteen kerätyt hankinnan kirjallisuuden teoriat ovat suhteellisen laajoja.

4.5 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Tutkimustyö on karkealla tasolla aloitettu jo kesällä 2021 kun tutkimustyön aihe alkoi muodostua. Havainnointia ja ongelman määrittelyä on tehty siitä lähtien. Organisaation sisällä aiheesta on myös puhuttu hankintapäällikön ja tehtaanjohtajan kanssa useamman keskustelun aikana ja tutkimusongelman kehittäminen on sitä kautta saanut vahvistusta. Todellinen tutkimustyö käynnistyi syksyn 2021 aikana teoreettisen viitekehyyksen kokoamisella sekä alustavalla toimittaja-arvioinnilla. Seuraavassa vaiheessa tehtiin SWOT-analyysi riskienhallintaprosessin nykytilasta. Toimintatutkimus suoritettiin sykleissä ja ensimmäiseen sykliin kuuluu uuden riskienhallintaprosessin kuvaus sekä prosessiin kuuluvien erillisten prosessien kuvaus.

Toisessa syklissä rakennetaan uusi toimintatapa päivittäiseen työntekoon ja aletaan viedä muutosta eteenpäin Demingin laatuympyrän mukaan. Demingin laatuympyrä on amerikkalaisen laatupioneerin W. Edwards Demingin kehittämä jatkuvan parantamisen kehittämismenetelmä (Liker 2006, 23). Menetelmä linkittyy myös Lean-ajatteluun, jossa systemaattinen jatkuva parantaminen edellyttää ongelmien tutkimista ja ratkaisuvaihtoehtojen testaamista. Sen avulla voidaan useampia mahdollisia, uusia ratkaisuvaihtoehtoja kokeilla ensin ja kehittää niitä edelleen ennen kuin valitaan yksi tapa laajempaan käyttöön. Tästä käytetään myös nimeä PDCA-kehityssykli, joka on lyhenne sanoista (suunnittele) Plan- (toteuta) Do- (arvioi) Check- (paranna) Act. (Kiran, 2016) Sitä kuvataan ympyränä, jota kierretään; ensin suunnitellaan, sitten toteutetaan, tarkistetaan ja lopuksi tehdään tarvittavat korjaukset. Korjausten jälkeen palataan alkuun eli suunnitteluun ja sama sykli jatkuu edelleen. Muutos toteutettiin vaiheittain tammi-helmikuun aikana. Kolmannessa syklissä mitattiin, analysoitiin ja raportoitiin tutkimustyön tulokset.

Tämän toimintatutkimuksen alkuvaiheessa haastattelin yrityksen laatuinsinööriä ja palaverissa kävi ilmi, että emoyrityksellä oli jo luotu riskimatriisi, jota pystyttiin siis hyödyntämään myös kohdeyrityksessä- tämä helpotti, mutta myös rajasi alkuperäistä tutkimusaihetta pienemmäksi. (Laatuinsinööri 2021). Haastattelin myös emokonsernin keskitetyn hankinnan työntekijää käytössä olevasta SRM tietokannasta, myös hänen vastauksensa rajasivat osaltaan tutkimussuuntaa. (Konsernihankinnan asiantuntija 2022).

4.6 Tutkimuksen tulosten mittaus ja seuranta

Kehittämistehtävän onnistuessa hankinta- ja toimitusketjun riskienhallinnalle on luotu selkeä toimintamalli, joka on muuttunut järjestelmälliseksi ja säännöllisesti seurattavaksi osaksi ostajien työtä.

Kvantitatiivisina mittareina voidaan käyttää toimittajahallintaan liittyvien dokumenttien määrää, esimerkiksi allekirjoitetut ja siten toimittajan hyväksymät toimittajien toimintaohjeet (SCoC).

Määrällisiä mittareita ovat ne, kuinka monelle toimittajalle on projektin aikana suoritettu toimittaja-arvio järjestelmässä sekä montako riskianalyysia on tehty toimittajittain.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti tulee myös pystyä todentamaan.

5 Toimittajahallinta

5.1 Toimittajahallinta eli SRM (Supplier Relationship Management)

Kuten Iloranta & Pajunen-Muhonen toteavat, syvälinen potentiaalisten toimittajamarkkinoiden ymmärrys ja määrätietoisesti kehitetty kyky ennakoida tulevia muutoksia ovat keskeisiä modernin hankinnan osaamis- ja kehittämisalueita. Nopeasti muuttuvassa maailmassa kyky etsiä, tunnistaa ja vaihtaa toimittajaa sujuvasti saattaa olla kriittistä osaamista. Myös ymmärrys siitä millaisia riskejä milläkin maantieteellisellä alueella tai maassa saattaa olla edessä ja mistä parhaat toimittajat löytyvät liittyy tähän osaamiseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 85).

Toimittajahallinnan voi määritellä siten, että se käsittää ymmärryksen siitä, että on olemassa erilaisia toimittajia ja ne on luokiteltu mm. strategisiin – ja rutiinitoimittajiin, kriittisimpien ja strategisimpien toimittajien kanssa on käytössä jonkinlainen yhteistyö tai partneruusmalli sekä toimittajatapaamiset, joissa seurataan ja käydään läpi toimittajan suoritusastoa ja käytössä voi olla myös ”scorecardit”. (Schuh & Strohmer & Easton & Hales & Triplat 2014) SRM eli toimittajahallinta tulisi nähdä poikkiorganisatorisena ja myös ylimmän johdon vastuuna, sillä hankintaosasto yksinään ei pysty vastaamaan kaikkiin niihin kysymyksiin, jotka esittämällä toimittajayhteistyöstä saataisiin kaikki irti. Näitä kysymyksiä ovat muun muassa, mitä yritystasolla toimittajalta halutaan, miten varmistetaan, että ollaan sisäisesti samaa mieltä asioista jo ennen kuin neuvotellaan toimittajan kanssa. Tällä tavoin yritykselle esitettyä se voi avata ihan uudenlaisia mahdollisuuksia. (Schuh ym. 2014) Loppujen lopuksi toimittajahallinta on sitä, että saadaan toimittajat motivoitua käyttäytymään asiakasyrityksen tarpeet täyttävällä tavalla. (Schuh ym. 2014, 27)

Samaa ajatusta tukee myös Kari Tanskanen kirjassaan ”Ulkoisten resurssien johtaminen”, hänen mukaansa hankintoihin liittyvät sidosryhmät kuten osto, myynti, tuotekehitys, logistiikka ja tuotanto tulisi ottaa soveltuvin osin mukaan, mutta tulisi pitää huolta, ettei toimittaja saa keskenään erilaisia viestejä yrityksen sisältä eri sidosryhmiltä esimerkiksi tuotevaatimuksia koskien. Asiakasyrityksen tarpeet ja vaatimukset tulisi esittää toimittajalle siten, että niistä saa selkeän käsityksen. Jos ostajayrityksen prosessit toimitusketjun eri vaiheissa ovat selkeät ja johdonmukaiset, näyttäytyy se houkuttelevampana toimittajan suuntaan ja siihen ollaan valmiita panostamaan enemmän. Tanskanen mukaan on kyse myös asenteista, ostajayrityksen tulisi nähdä se, että toimittajan vaatimusten kuunteleminen ja niihin vastaaminen on loppujen lopuksi sen etu. (Tanskanen 2021, 149.) Molemminpuolisella yhteistyöllä pystytään parhaiten parantamaan molempien prosesseja.

Strategiset toimittajasuhteet vaativat aktiivista vuorovaikutusta, systemaattista seuranta ja arviointia sekä yhteistyön kehittämistä. Toimittajahallintaan on olemassa erilaisia sähköisiä järjestelmiä, joiden avulla voidaan jakaa tietoa ja joihin voidaan liittää seurantatietoa esimerkiksi liiketoiminnan kehityksestä (Nieminen 2016, luku 8.3).

Kohdeyrityksen konsernin keskitetyllä hankinnalla on käytössään Jaggaer SRM tietokanta, joka implementoitiin viime vuoden aikana myös Suomen hankintaorganisaation käyttöön. Tätä tietokantaa käytetään toimittajatietojen ylläpitämisessä sekä toimittajien

itsearvioinneissa sekä ostajien tekemissä toimittaja-arvioinneissa. Sinne kerätään ja siellä säilytetään myös toimittajille lähetetyt ja hyväksytyt toimittajien toimintaohjeet.

5.2 Tärkeiden toimittajien varoitusmerkkien seuranta

Jos toimittaja kuuluu pullonkaula- tai strategisten hankintojen ryhmään, on syytä seurata säännöllisesti mahdollisia muutoksia toimittajan toimintaympäristössä. Varoitusmerkkien tunnuspiirre on, että muutokset tapahtuvat odottamatta ja yllättäen. Jos useampi kuin yksi varoitusmerkki täyttyy, voi se olla merkitä kohonnutta riskiä toimittajan kanssa toimimisessa. Yritysten tulisi seurata siis seuraavia merkkejä avaintoimittajissaan:

- Toimintaympäristö-poliittiset, taloudelliset tai lakeihin ja säädöksiin liittyvät muutokset. Esimerkiksi poliittiset levottomuudet, joista voi pahimmillaan puhjeta sota, aiheuttaa luonnollisesti toimitusongelmia.
- Toimintaan liittyvät: Nopeat muutokset henkilöstömäärässä, useamman avainhenkilön irtisanoutuminen lyhyen ajan sisään, muutokset omistajuudessa tai useat peräkkäiset yrityskaupat
- Taloudelliset aspektit; lyhyen aikavälin maksuvalmius (current ratio) ja pitkän aikavälin vakavaraisuussuhdeluku (solvency ratio). Nopeat viitteet toimittajan taloudellisista ongelmista tulevat esiin maksuhäiriöissä, erääntyneissä maksuissa ja viivästyskoroissa

(Östring 2004, 10-12)

5.3 Toimittaja-arviointi

Toimittajasuhteen johtamisen tavoitteena on luoda ostavan yrityksen ja toimittajan yhteistyön mahdollistavat, systematisoivat ja kehittävät rakenteet, viestintätavat ja riskienhallintaperiaatteet ja mittarit suorituskyvyille. (Logistiikan maailma) Toimittajaa arvioidaan yksinkertaisimmillaan kahdesta syystä, toimittajan valitsemiseksi tai toimittajan kehittämiseksi. Vähimmillään halutaan varmistaa, että toimittajan suoritus pysyy sovituissa rajoissa ja kaikkia sovittuja toimitusehtoja noudatetaan. Strategisessa yhteistyösuhteessa yhteistyön ja toiminnan kehittämiseksi ja suorituksen parantamiseksi on myös asetettu tavoitteet, joita arvioidaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 236-237)

Toimittajasuhteen hallinnan kulmakivi on suorituskyvyn arviointi. Siihen kuuluu toimitusvarmuuden, laatuasioiden ja yhä useammin myös yrityksen liiketoiminnan ympäristövaikutusten ja vastuullisuuden mittaaminen. Mittaamisen tulisi olla objektiivista ja systemaattista. Usein ongelmaksi muodostuu kuitenkin järjestelmistä johdettavien raporttien heikko saatavuus. (Logistiikan maailma 2022) Useimmiten järjestelmät, joilla toimittajien suoritusta mitataan ovat monimutkaisia ja saattavat mitata väärinä asioita. Myös inhimilliset tekijät kuten erot siinä miten kukakin hankinnan edustaja tulkitsee suorituskykymittoja ja näkee ja arvioi toimittajan suoritusta, voivat olla merkittäviä. Toimittajien suorituskyky voi arvioinneissa vaihdella paljon, eikä se välttämättä johdu toimittajan todellisesta suorituskyvystä vaan siitä vaihtelusta, jonka aiheuttaa eri henkilöiden näkemykset arvioijina. (Schuh ym. 2014, 30)

Toimittajan seuranta ja mittaaminen tulisi olla järjestelmällisesti dokumentoitua ja erilaisissa hankinnoissa tulisi olla erilaiset tavoitteet ja mittarit toimittajalle. Niiden tulisi perustua toimittajan tai palvelun tärkeyteen ja toimittajasuhteen kriittisyyteen siten, että tiiviimpi toimittajan ohjaus ja mittarointi kohdistuu vain tärkeimpiin toimittajiin – niihin, joiden kohdalla tämä ajankäyttö ja resursointi tuottaa suurimman hyödyn. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 312)

Tyypillisimmät toimittajan suorituskyvyn mittarit ovat tavaran oikea määrä, hinta, laatu ja toimitusaika. Virheelliset tuotteet tuotannossa saattavat aiheuttaa moninkertaiset kustannukset, joten toimittajan vastuulla on toimittaa virheetöntä tavaraa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 311-312)

Pelkkä mittaaminen ei luonnollisesti riitä vaan mittausten pitäisi johtaa myös korjaaviin toimenpiteisiin. On tärkeää sopia ohjeet siitä, miten kunkin toimittajaluokan kanssa toimitaan. Säännöllisen seurannan avulla toimittajien huonoon suorituskykyyn pystytään paremmin puuttumaan ja antamaan palautetta ja kehitysehdotuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 311-316)

Tuloksia ei todennäköisesti saavuteta, ellei mittari vastaa todellisia tavoitteita. Iloranta & Pajunen-Muhonen kiteyttää hyvän mittarin seuraavasti:

”1) Mittarilla on selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan

2) Mittari on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä

- 3) Mittaria seurataan siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa
- 4) Mittari on tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen
- 5) Mittaria käytetään jatkuvan parantamisen välineenä”

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 360)

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Kertaluonteinen ja yksinkertainen	Perustavoitteiden täytyminen (laatu, määrä, toimitusten täydellisyys ja oikea-aikaisuus) Palveluasenne ja viestintä
Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi	Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista niitä Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	Jatkuva kustannustason alentaminen Yhteisten prosessien tehostaminen
Pitkäaikainen yhteistyösuhde, joka sisältää yhteistä suunnittelua ja innovaatioita	Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen, yhteiset tavoitteet kyvykkyyksien & resurssien suhteen

Taulukko 2. Toimittajasuhteen laatu ja toimittajan seurannan ja mittaamisen keskeisimmät ulottuvuudet (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 316) mukailten

Taulukossa esitetään erilaisen yhteistyösuhteen laadun vaikutus seurannan ja mittaamisen ulottuvuuksiin. Kertaluonteisessa toimittajasuhteessa vaatimukset mittaroinnille ovat hyvin erilaiset verrattuna pitkäaikaiseen ja innovaatioita sisältävään yhteistyöhön.

Kun suoritusta mitataan tarpeeksi laajasti ja tuloksia analysoidaan säännöllisesti toimittajan kanssa yhdessä, se auttaa toimittajaa ymmärtämään paremmin ostavan organisaation tarpeita myös pidemmällä aikavälillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 298-299)

ISO9001 standardi asettaa myös vaatimukset toimittaja-arviointia koskien: ”Organisaation on määritettävä kriteerit ja sovellettava niitä ulkoisten toimittajien arviointiin, valintaan, uudelleenarviointiin ja suorituskyvyn seurantaan. Kriteerien perustana on oltava toimittajien kyky tuottaa prosesseja tai tuotteita ja palveluja vaatimusten mukaisesti. Organisaation on säilytettävä dokumentoitua tietoa näistä toiminnoista sekä arviointien perusteella tarpeellisiksi osoittautuneista toimenpiteistä.” (SFS ISO 9001:2015)

Tutkimusprosessin aikana havaittiin, että toimittajahallinnan prosessi vaatii selkeämmät ohjeet siihen, mihin toimenpiteisiin toimittaja-arviot johtavat ja kuinka niitä seurataan sekä sen, että uusien toimittajien valintaprosessiin tarvitaan kirjatut ohjeet. Konsernin toimittajahallinnan menetelmiä benchmarkatessa, kävi myös ilmi, että siellä toimittaja-arviointeihin osallistuu enemmän henkilöitä hankinnan ulkopuolelta, tuotannon toimihenkilöitä, jotka tekevät enemmän töitä toimittajien toimittamien tuotteiden kanssa kuin hankinta. Sama toimintatapa siirrettiin myös uusiin toimittaja-arvioihin ja niitä lähetettiin laajemmalla jakelulla arvioitaviksi, jotta tuloksista saataisiin entistä monipuolisemmat. Tätä ajatusta tukee myös lähdekirjallisuus ja sitä käsiteltiin jo kappaleessa 5.1, jossa mainittiin tämä Tanskasen ehdotus sidosryhmien mukaan ottamisesta laajemman perspektiivin aikaansaamiseksi. (Tanskanen 2021, 149)

5.4 Voimatasapaino

Voimatasapaino määrittää toimittajasuhteita siten, että ostaja ja toimittaja pyrkivät molemmat hyödyntämään erilaisin keinoin voimasuhteitaan saadakseen siitä kaupallista hyötyä. Hankintojen johtaminen on näin ollen jatkuvaa tasapainoilua kustannusten, riskitekijöiden ja arvon lisäämisen suhteen. (Huuhka 2016, 26)

Yhdistämällä oletettu toimittajan näkökulma portfolioanalyysiin (esitelty edellä kohdassa 4.2.2 Ostoportfolio), saadaan hyvä käsitys ostajan asemasta toimittajan silmissä ja siitä, miten asemaa voisi vahvistaa. (Huuhka 2016, 26)

Voimatasapaino kannattaa huomioida ainakin strategisiksi hankinnoiksi luokiteltavissa tuote- ja palveluryhmissä. Hankintapäätösten tekovaiheessa, neuvotteluissa ja sopimusta laadittaessa pystytään vaikuttamaan moniin sellaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat valtasuhteisiin yhteistyön myöhemmissä vaiheissa ja joko edesauttavat tai jarruttavat jatkuvaa kilpailukyvyyn kehittämistä yli organisaatorajojen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 129)

Voimatasapaino toimittajaan nähden heikkenee Ilorannan & Pajunen-Muhosen mukaan muun muassa silloin kun:

- muilla asiakasyrityksillä on valtaosa toimittajan kapasiteetista
- toimittajamarkkinoiden ollessa suppeat
- vaihtoehtoisia ratkaisuja on mahdollista hyödyntää vain rajoitetusti (esim. vain yhden valmistajan patentti teknologialle, joka mahdollistaa halutut ominaisuudet ostettavalle tuotteelle
- toimittajamarkkinoiden toimitusketjuun vaikuttavat valtasuhteet, esim. toimittajan toimittajan riippuvuus alihankkijasta, jolla ei ole kilpailijoita
- tuotteen tai palvelun pitkä toimitusaika tai toimittajan vaihtamiseen tarvittava siirtymäaika on pitkä
- toimittajan vaihtamisen aiheuttamat suuret kustannukset tai se vaatisi suuria muutoksia koko organisaatiossa tai toimitusketjussa

Toimittajamarkkinapohjainen kategorijaottelu on keskeinen osa strategisen hankinnan työkalupakkia, sillä kilpailun logiikka yhdessä toimittajamarkkinoiden tilanteen kanssa määräävät, miten hyvin ja millä tavoilla toimittajiin pystyy vaikuttamaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 130)

Toimittajan voimatasapainonäkökulman huomioiminen osana toimittajakategorisointia tulee jatkossa olemaan osa kohdeyrityksen kategorisointiprosessia.

5.5 Uusien toimittajien valintaprosessi

Toimittajan etsintävaiheessa tehdään arviointia uuden, potentiaalisen toimittajan osalta seuraavista osa-alueista; Yleiset taustatiedot (toimiala, liiketoiminnan laajuus, kansainvälisyys, maine & suositteijat, taloudellinen kannattavuus), liiketoimintaympäristö (toiminta-alueen poliittinen vakaus, kilpailukyky), tuotteeseen liittyvä tieto (tuotteen tai palvelu merkitys toimittajalle, toimittajan käyttämän teknologian edistyneisyys) (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 239-240).

Uusien toimittajien valintaprosessin kirjallinen kuvaus ja ohjeet puuttuivat yritykseltä. Kaikki periaatteessa tiesivät, miten toimitaan ainakin järjestelmän osalta eli kuka avaa uudet toimittajat toiminnanohjausjärjestelmään ja mitä tietoja ostajan tulee antaa toimittajan avausta varten. Uutena työvaiheena tuli SRM työkalun käyttöönoton jälkeen itsearviointilomake, joka tulisi lähettää kaikille uusille toimittajille etukäteen, jotta voidaan varmistaa uuden toimittajan täyttävän konsernin eettiset ja laadulliset minimivaatimukset. Projektin aikana luotiin uusi ohjeistus yrityksen Sharepointiin, sillä riskienhallinnan kannalta tämä osoittautui tärkeäksi. Myös laatusertifioinnin yhteydessä todettiin, että tämäkin prosessi olisi hyvä olla kirjattuna. Ohjeisiin kirjattiin myös tilaajavastuulain määrittelemät vaatimukset (tästä lisää kappaleessa 8.3).

5.6 ESG ja yritysvastuu osana toimittaja- ja riskienhallintaa

Yritysvastuu on yrityksen ja yhteiskunnan välistä vuorovaikutusta. Yritystoiminnalla on vaikutuksia monella tavoin ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön, mutta yhteiskunta ja ympäristö vaikuttavat niin ikään eri tavoilla yritystoiminnan edellytyksiin. (Niskala & Tarna-Mani & Puroila & Pajunen 2019, 19.)

ESG-lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Environment, Social ja Governance (Juutinen 2016).

Yritysvastuusta käytetään myös termiä yrityksen yhteiskuntavastuu sekä englanninkielistä lyhennettä CSR (Corporate Social Responsibility). Nämä kaikki pitävät sisällään samat kolme osa-aluetta, jotka ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu sekä sosiaalinen vastuu.

Yrityksen on tärkeää luoda avoin ja eettinen toimintakulttuuri, jossa on matala kynnyks tarrua epäkohtiin. Silloin eettisestä ohjelmasta tulee olennainen osa riskien hallintaa sekä myös osa toiminnan ennakkoivaa kehittämistä. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 83)

Hankinnassa vastuullisuutta toteutetaan siten, että ympäristövastuu sekä sosiaalinen ja taloudellinen vastuu huomioidaan toimittajavalinnassa, arvioinnissa ja yhteistyössä. Toimittajat ovat tärkeä kilpailukyvyyn mahdollistaja tai riski yritykselle vastuullisuuden toteutumisen näkökulmasta. (Nieminen 2016) Hankinta- ja jakeluketjujen monimutkaistuttua, yrityksiltä edellytetään aiempaa enemmän työtä toimitusketjun suunnittelussa, hallinnassa ja ympäristön huomioon ottamisessa. Kansainvälisessä liiketoiminnassa odotukset ja päämäärät voivat olla yritysten kesken hyvin paljonkin ristiriidassa keskenään. Suomalaisia yrityksiä ohjaavat Suomen ja EU:n lainsäädäntö ja asetukset, jotka asettavat monenlaisia vaatimuksia koko toimitusketjulle- ja nämä vaatimukset tulee huomioida myös kansainvälisten yritysten välisissä liikesuhteissa. (Huuha 2016, 182.)

Taloudelliseen vastuuseen kuuluu liiketoiminnan kannattavuus, palkkojen maksu työntekijöille, ostot toimittajilta sekä verojen maksu yhteiskunnalle. Välillisiä sidosryhmiin kohdistuvia taloudellisia vaikutuksia ovat muun muassa tavarantoimittajille suunnattujen ostojen työllistämisaikutukset kyseisissä yrityksissä ja tämän työllistämisen aiheuttamia palkka- ja verotuloja. (Niskala ym. 2019, 21)

Ympäristövastuun keskeisimpiä asioita ovat vesien, ilman ja maaperän suojele, tehokas ja säästäväinen luonnonvarojen käyttö, ilmaston muutoksen torjunta, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen kuin myös tuotteen koko elinkaaren aikaisten ympäristövaikutusten ja toiminnan arvoketjun vastuun huomioiminen. (Niskala ym. 2019, 21) Yrityksen ekologista suorituskykyä mitataan usein kierrätysasteella tai sitoutumisella esimerkiksi hiilipäästöjen tai energian käytön pienentämiseen.

Henkilöstön hyvinvoinnin ja koulutuksen tukeminen, irtisanomistilanteiden vastuulliset toimintatavat, ihmisoikeuksien kunnioittaminen sekä yritysverkoston ja yhteiskuntasuhteiden hyvät toimintatavat kuuluvat sosiaaliseen vastuuseen. (Niskala ym. 2019, 21)

5.6.1 EcoVadis

Menetelmänä EcoVadis, Sustainability and Corporate Social Responsibility on laajasti käytössä oleva kansainvälinen standardi yritysten ja erilaisten yleishyödyllisten toimijoiden yhteiskuntavastuuosuorituksen tason arvioimiseksi. Vastuullisuuden tasoa arvioidaan neljällä osa-alueella, joita ovat liiketoiminnan vastuullisuus ja eettiset toimintatavat, kestävät hankinnat, yrityksen ympäristövastuu sekä henkilöstön työolosuhteet ja ihmisoikeudet. Kokonaisvastuullisuuden taso muodostuu näiden osa-alueiden yhteenlasketusta summasta ja sitä verrataan aina muihin saman toimialan organisaatioihin. Järjestelmä tuottaa organisaatioille tietoa sen vastuullisuustoiminnan vahvuuksista ja kehityskohteista sekä antaa myös parantavia toimenpidesuosituksia. (EcoVadis 2022)

Konsernin isoimmat toimittajat kuuluvat jo EcoVadiksen piiriin, mutta koska konserni ei oleta tai voi edellyttää kaikkien toimittajiensa kuuluvan EcoVadisiin, on konserni luonut oman vastaavanlaisen itsearviointikyselyn, jolla selvitetään toimittajan yhteiskuntavastuuosuorituksen tasoa. Tutkimuksen aikana lisättiin ESG näkökulma osaksi toimittaja-arviointeja ja lähetettiin sekä kirjattiin nämä arviot konsernin hankinnan yhteiseen SRM tietokantaan sekä yrityksen paikallisesti tehtyyn toimittaja-arviointiin pisteytettynä.

5.6.2 Supplier Code of Conduct

Yrityksen eettisiä toimintaperiaatteita kutsutaan Code of Conductiksi (CoC). Ne ovat yrityksen ohjenuora oman toimintansa vastuullisuuden hallintaan ja niiden tarkoitus on ylläpitää sekä edistää vastuullisuuden toteutumista toiminnassaan, ja sillä tavoin vähentää eettisiä rikkomuksia.

Kansainvälisen kaupankäynnin kasvaessa ja yritysten ulkoistettuaan toimintojaan enenevässä määrin ulkomaille, on ollut tärkeää kiinnittää huomiota, että siellä toimitaan yhtä vastuullisesti kuin kotimaassa. Pitkien toimitusketjujen ja useiden alihankkijoiden myötä, toimittajien prosesseista on vaikea olla täysin selvillä, vaikka ovat tärkeässä roolissa osana vastuullista toimitusketjua. Tätä varten useissa yrityksissä on laadittu erilliset, tarkemmat toimittajien eettiset toimintaperiaatteet eli Supplier Code of Conduct (SCoC).

Ne pitävät sisällään yleensä seuraavia osa-alueita:

- työkäytännöt ja normit: lapsityövoiman käytön kieltävän lainsäädännön noudattamisen, syrjinnän vastaiset käytännöt, terveys- ja turvallisuusstandardit, työolot, työajat, korvaukset, yhdistymisoikeuden ja vapauden valita työnsä.
- ympäristöpolitiikka: Tuotteiden ja materiaalien käyttö sekä kuljetustekniikka
- Etiikka: Käytännöt korruption vastaisten toimien luomiseksi, reilun liiketoiminnan käytänteet ja kumppanisuhteiden hallinta (esim. toimitusketjun alkupäässä)
- Tarkastus- ja dokumentointikäytäntö: Kuinka edellä mainittuja osa-alueita valvotaan ja tarkistetaan

SCoC:n merkitys korostuu silloin kun yritys hankkii materiaaleja ja tuotteita maista, joissa ympäristö -ja työvoimalainsäädäntöä ei noudata tai se puuttuu kokonaan. (EcoVadis 2022)

Toimittaja-auditoinneissa tarkastuslistaan tulisi lisätä vastuullisuuteen liittyviä asioita, jotta voidaan mitata ja taata SCoC:n toteutuminen käytännössä.

Projektin aikana yrityksen Supplier Code of Conduct käännettiin suomen kielelle ja lähetettiin strategisimmille toimittajille hyväksyttäväksi ja allekirjoitettavaksi joko suomen tai englanninkielisenä. Kaikilta strategiseksi määritellyiltä toimittajilta saatiin hyväksytty Supplier Code of Conduct dokumentti sekä itsearviointi koskien yhteiskuntavastuun toteutumista yrityksessä.

5.6.3 Tilaajavastuulaki

Tilaajavastuulaki on laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. Sen keskeisin tavoite on edistää yritysten välisen tasavertaisen kilpailun toteutumista ja työehtojen noudattamista sekä luoda edellytyksiä varmistaa, että vuokratyövoimaa käyttävät ja alihankintasopimuksia tekevät yritykset täyttävät lakisääteiset velvoitteensa sopimuspuolina ja työnantajina. (Finlex 2022)

Velvoitteiden hoito selvitetään hankkimalla seuraavat tilaajavastuulaissa luetellut asiakirjat:

1. Selvitys sopimuspuolen kuulumisesta ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin
2. Kaupparekisteriote
3. veronmaksuasioita koskeva selvitys
4. todistus työntekijän eläkevakuutuksen ottamisesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta tai selvitys siitä, että erääntyneitä eläkevakuutusmaksuja koskeva maksusuunnitelma on tehty
5. selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista
6. selvitys työterveyshuollon järjestämisestä
7. todistus työtapaturma- ja ammattitautilain mukaisen vakuutuksen ottamisesta

(Työsuojelu 2022)

Uuden toimittajan avaamiseen liittyvään ohjeistukseen kirjattiin myös tilaajan selvitysvastuu.

5.6.4 ESG riskit ja niiden hallinta

Yritysten eettisiin toimintatapoihin ja kestäväan kehitykseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota joka alalla ja

Kun toimitaan kansainvälisessä ympäristössä, eri maiden käytännöt poikkeavat toisistaan ja siitä syystä tulee tarkistaa ainakin seuraavat asiat:

Ihmisoikeudet ja työelämän perusoikeudet, energia, raaka-aineiden saatavuus ja maankäyttö, korruptio, lainsäädännön taso. (Juutinen 2016)

Toimitusketjun vastuullisuusasioihin vaikuttaminen on haastava tehtävä, mutta siihenkin on keinonsa. Mitä pidempi toimitusketju, sen hankalampaa on seurata vastuullisuuden toteutumista joka portaassa. Ensimmäinen askel on vaatimus SCoC:n hyväksymisestä ja allekirjoittamisesta. Yritys voi myös parantaa toimittajiensa osaamista esimerkiksi kehittämällä ja kouluttamalla heitä vaatimustensa mukaisesti koskien esimerkiksi työpaikan oikeuksia tai henkilöstöhallintoa. Yhteistyössä kansalaisjärjestöjen kanssa voidaan pyrkiä ratkaisemaan monimutkaisempiakin rakenteellisia ongelmia kuten esimerkiksi lapsityövoiman käyttö. Uusien toimittajien valintaprosessissa tulee jo huomioida eettiset asiat ja ne toimittajat, jotka eivät täytä ehtoja, jätetään sopimuksen ulkopuolelle. Sopimusehtojen määrittelyllä ja säännöllisillä auditoinneilla pyritään vaikuttamaan toimittajan vastuullisuuteen. (Juutinen 2016)

5.7 Sopimushallinta

Riskienhallinnan kannalta sopimuksilla yhteistyökumppaneiden välillä on merkittävä rooli, onnistuneessa sopimuksen muotoilussa otetaan ennakoivasti ja mahdollisimman laajasti huomioon mahdolliset ongelmatilanteet ja miten niissä toimitaan. Sopijapuolten vastuut ja oikeudet tulee kirjata mahdollisimman tarkasti jättämättä tilaa tulkinnanvaralle. Sopimuksissa voidaan määrittää osapuolten kesken muun muassa, kuinka mahdollinen riski jaetaan, miltä osin riski siirtyy ja missä vaiheessa. (Ilmonen ym. 2010, 133-134) Pitkien sopimussuhteiden aikana ja osapuolten kontaktihenkilöiden käydessä tutuiksi toisilleen, saatetaan unohtaa tehdä sopimusta koskevat muutokset kirjallisesti. Tämä aiheuttaa suuren riskin mahdollisen erimielisyyteen johtavan tilanteen sattuessa-kaikki muutokset täytyy siten käsitellä ja hyväksyä yhtä muodollisesti kuin itse sopimus on aikanaan käsitelty ja hyväksytty. (Ilmonen ym. 2010, 139)

Sopimuksia voidaan käyttää suunnittelun ja ohjauksen apuvälineinä ja niillä voidaan yhdistää toisiinsa eri osapuolten tehtävät projektin aikana. Huolellisella tarjous- ja sopimussuunnittelulla ja selkeästi muotoilluilla sopimuksilla lisätään selkeyttä, hallittavuutta ja oikeusvarmuutta riskien minimoimisen ohella. Oikein laadittu sopimus voi toimia tehokkaana riskienhallinnan ja ongelmien torjunnan välineenä-huonosti tehtynä sen sijaan odottamattoman riskin lähteenä. Sopimukset tehdään liiketoiminnan takia, määrittelemään osapuolten roolit, tulevan työn sisältö, laatu ja laajuus molempien osapuolten osalta sekä kaupalliset ehdot - tieto-, raha- ja materiaalivirtojen tehokas ja yhtenäinen

ohjaaminen tavoitteenaan. Usein sopimukset nähdään kuitenkin vain juridisina asiakirjoina, joiden tarkoitus on turvata yrityksen asema riitatilanteessa, jos yhteistyö epäonnistuu. (Haapio & Järvinen 2014, 24-25.)

5.7.1 Sopimushallinnan kehittäminen ja ohjeistuksen luominen

Sopimusten ja sopimusriskien hallintaa ohjaavat:

- liiketoimintalähtöisyys; tavoitteena liiketoiminnan tukeminen
- Sopimus- ja vastuuketjujen ja jatkosopimusten huomioon ottaminen
- Käytännössä toimivien ratkaisujen kehittäminen hankkeen elinkaaren alusta loppuun saakka
- prosessista ja toimintatavoista sopiminen-myös muutos -ja ongelmatilanteiden ilmetessä
- riskien tietoinen etukäteinen jakaminen ja pitäminen hyväksytyllä tasolla
- tavoite saada aikaan hyviä ja helposti hallittavia sopimuksia

5.7.2 Sopimusperiaatteet ja- politiikka

Jos yrityksellä on olemassa olevat sopimusperiaatteet -ja politiikka, voidaan niiden pohjalta luoda malliasiakirjoja, tekstipohjia, ohjeita ja tarkistuslistoja tarjous- ja sopimusvaiheen hoitamisen tueksi ja sopimuskokonaisuuden hallitsemiseksi (Haapio & Järvinen 2014, 69).

Liikesopimuksien osapuolilta voidaan edellyttää syvällisempää sopimusoikeuden tuntemista kuin kuluttajalta. Sopimusta tehdessä yrityksellä on mahdollisuus pyrkiä sisällyttämään sopimukseen erilaisia asemaansa turvaavia ehtoja, mutta jos sopimuksen merkitys on vähäinen, on usein kannattavampaa käyttää kevyempää sopimustekniikkaa, joka ei vie yhtä paljon valmistelu-aikaa yrityksen työntekijöiltä. Arvoltaan vähäinenkin sopimus saattaa kuitenkin johtaa merkittävään vahingonkorvausvastuuseen, jos vastuunrajoitusehtoja ei ole tehty huolella. (Hemmo & Hoppu 2006.)

Palveluiden hankinnoissa ei yleensä käytetä ostotilausmenettelyä vaan sopimuksella sovitaan yhteistyön muodot, vaadittava palvelutaso, palvelun tason mittarit ja seurantamenettelyt (Nieminen 2016, luku 10).

Sopimusriskien hallitsemiseksi sopimuksessa tulee määritellä vähintään seuraavat asiat:

- sopimuskumppanit
- sopimuksen tarkoitus
- sopimuksen kohde (mitä toimitukseen tai palveluun sisältyy ja mitä ei)
- sopimuksen kesto
- osapuolten velvollisuudet ja vastuut
- aikataulu
- hinnat, maksuehdot ja mahdollinen omistuksenpidätys
- sopimusrikkomusten seuraukset ja vastuunrajoitukset
- mahdolliset immateriaalioikeudet
- sopimuksen irtisanominen ja purkaminen
- vakuutukset
- lainvalinta- ja oikeuspaikkakysymykset

Vaikkei joka tilanteeseen sopivaa muistilistaa olekaan mahdollista laatia, kehoitetaan yrityksiä laatimaan omaan toimintaansa sopiva muistilista tai mallisopimus pohja, jotta tiedetään millaisiin velvoitteisiin ja vastuisiin sitoudutaan. On myös hyvä laatia ohjeet siihen, minkä arvoisia sopimuksia kukin saa tehdä ja missä määrin laaditusta mallisopimuksesta saa poiketa ilman sopimuksen uudelleen arviointia ja hyväksyntää yrityksen johdolta. (Juvonen ym. 2014, 113.)

Tämän tutkimustyön aikana luotiin oma sopimus pohja sekä muistilista sen muokkaamisen avuksi. Sopimus pohjaa ja muistilistaa on tarkoitus käyttää ensisijaisesti uusia palvelusopimuksia luotaessa, sillä osa pienistä palvelusopimuksista olivat tähän saakka olleet suullisia sopimuksia tai jos kirjallinen sopimus oli tehty, siinä saattoi olla merkittäviä puutteita, esimerkiksi vastuunjakautumisen suhteen. Tutkimusprosessin aikana uutta sopimus pohjaa käytettiin yhdessä uudessa palvelusopimuksessa ja toisessa, toimittajan pohjalle tehdyssä palvelusopimuksessa käytettiin muistilistaa sopimussisällön tarkastamiseen.

6 Riskienhallinta

6.1 Riskienhallinnasta lyhyesti

ISO9001 standardi määrittelee riskien ja mahdollisuuksien käsittelyn seuraavasti: ”Laadunhallintajärjestelmää suunnitellessaan organisaation on määritettävä riskit ja mahdollisuudet, joita on käsiteltävä, jotta voidaan:

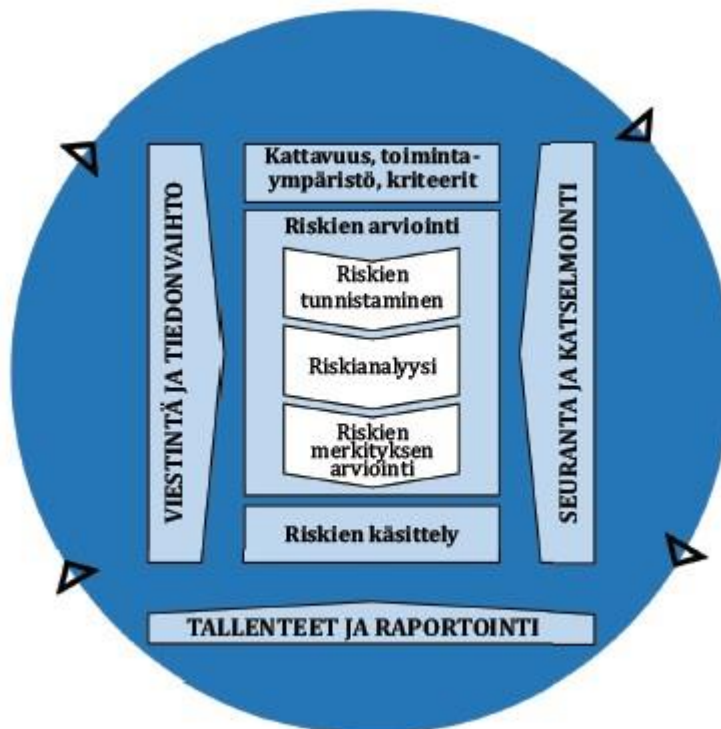
- a) taata, että laadunhallintajärjestelmä voi saavuttaa halutut tulokset
- b) vahvistaa toivottavia vaikutuksia
- c) estää tai vähentää ei-toivottuja vaikutuksia
- d) saada aikaan parannuksia”

Yritysten on suunniteltava edellä mainittuihin riskeihin kohdistuvat toimenpiteet ja miten ne toteutetaan sekä arvioitava niiden vaikuttavuus toteutuessaan. Riskin käsittelyn vaihtoehtoja ovat mm. riskin ottaminen, jotta voidaan hyödyntää jokin mahdollisuus, riskin torjuminen tai jakaminen, riskin lähteen poistaminen tai sen säilyttäminen tiedostetusti. (SFS ISO 9001:2015 standardi)

Keskeistä riskienhallinnassa on määrittää ne tavoitteet, joihin riskienhallinnassa pyritään. Ilman tavoitteiden selkeää asettamista ja niiden viestintää, lopputulos ei voi onnistua. Riskienhallinnan tulisi olla liiketoiminnan tukiprosessi, joka tukee johtamista ja päätöksentekoa. Sen vuoksi menettelytavat ja työkalut tulisi pitää riittävän yksinkertaisina ja selkeinä. (Ilmonen ym. 2010, 43)

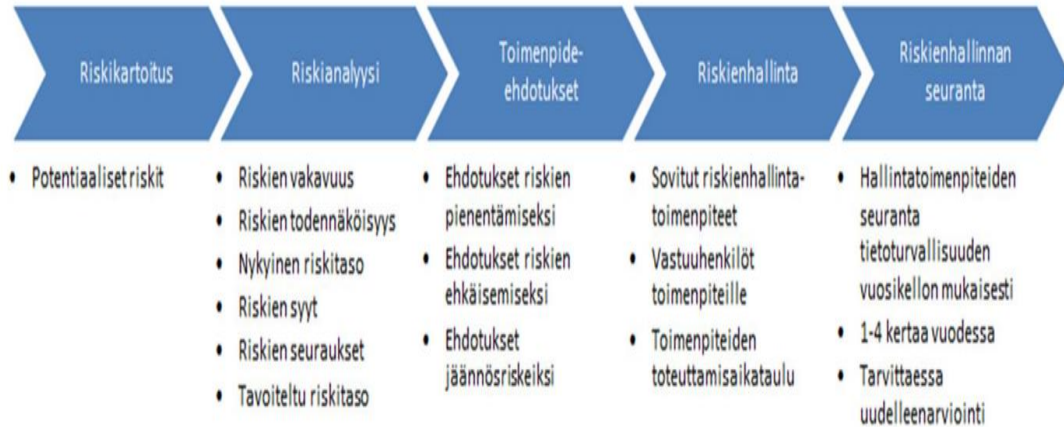
International Journal of Production economicsissa julkaistussa tutkimuksessa tutkittiin, voidaanko toimitusketjun riskienhallinnan käytännöillä vähentää häiriöiden vaikutusta toimitusketjun resilienssiin ja ketteryyteen Covid19 pandemian kontekstissa. Tutkimuksessa havaittiin positiivinen ja merkittävä vaikutus kaikilla riskienhallinnan käytännöillä toimitusketjun resilienssiin, kun taas toimitusketjun ketteryyteen vaikutti merkittävän positiivisesti vain toimitusketjun riskien havainnointi ja kontrollointi (El Baz & Ruel 2021).

Tutkimuksessa ei siis havaittu merkittävää vaikutusta toimitusketjun ketteryyteen, toimitusketjun riskien arvioinnilla tai riskien välttämiseksi. Tutkimustuloksissa nostettiin myös esille kuinka tärkeää olisi kommunikaation lisääminen kaikkien yrityksen toimitusketjuun kuuluvien henkilöiden välillä riskien tunnistamisen parantamiseksi. Tutkijat halusivat ulottaa tämän viestinvaihdon koskemaan myös laajemmin kaikkia toimitusketjun jäseniä eli myös asiakkaita ja toimittajia (El Baz & Ruel 2021).



Kuvio 3. Riskienhallintaprosessi ISO31000 standardin mukaan (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry)

Riskienhallintaprosessi kuvataan ISO31000 standardissa moniulotteisena prosessina, jossa viestintä ja tiedonvaihto sekä seuranta ja katselmointi sekä dokumentointi ja raportointi ympäröivät prosessia.



Kuvio. 4. Esimerkki yksinkertaistetusta riskienhallintaprosessista (Valtioneuvosto 2022)

Valtioneuvoston riskienhallintaprosessi koostuu viidestä osasta, jossa lähdetään liikkeelle riskikartoituksella, seuraava vaihe on riskianalyysi, jossa arvioidaan riskien vakavuus toteutuessaan, todennäköisyys sekä määritetään nykyinen riskitaso. Riskien syyt, seuraukset ja tavoiteltu riskitaso käsitellään myös analyysissa. Kolmannessa vaiheessa tehdään toimenpide-ehdotukset riskien pienentämiseksi, ehkäisemiseksi ja määritetään jäännösriskien arvo. Riskienhallintaosassa sovitaan toimenpiteet, määritetään vastuuhenkilöt ja toteutusaikataulu riskienhallinnalle. Viimeinen vaihe on seuranta; seurataan hallintatoimenpiteiden toteutumista sekä tarvittaessa uudelleenarvioidaan.

6.2 Riskien määrittely

Riski on abstrakti käsite, joka vaatii mielikuvitusta siitä mikä voi mennä pieleen. Riskienhallinta vie ajatusta askeleen eteenpäin kehittämällä tapoja, joilla mahdollisia eteen tulevia riskejä käsitellään. Riskienhallintamenettelyjen kustannukset tulee punnita niillä saavutettuihin etuihin. Tyypillinen riskienhallintaprosessi kattaa riskien määrittelyn, riskien arvioinnin, riskien välttämisen ja riskien vähentämisen. (Olson 2014, 12)

Yleisimmin riskit luokitellaan neljään pääluokkaan:

- Strategiset riskit
- Operatiiviset riskit
- Taloudelliset riskit

- Vahinkoriskit

Tässä luokituksessa riskit on jaettu toisaalta niiden lähteen ja toisaalta niiden tyyppin mukaan. Strategisista riskeistä käytetään usein myös liiketoimintariskin käsitettä. Ne liittyvät yrityksen pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin.

Operatiiviset riskit puolestaan liittyvät yrityksen päivittäisiin toimintoihin. Yritykseen ja sen johtamiseen liittyviä riskejä ovat muun muassa epäonnistuminen prosessien johtamisessa tai kehittämisessä, huono päätöksentekoprosessi tai -kyky. Muita operatiivisia riskejä ovat teknologiariskit, tietoturvallisuusriskit, tuotantoon, tuottavuuteen ja tuotantoprosesseihin liittyvät laaturiskit, liiketoiminnan keskeytysriskit ja sopimus- ja vastuuriskit. (Ilmonen ym. 2010, 70-75)

Taloudelliset riskit ovat riskejä, jotka voivat liittyä esim. yrityksen maksuvalmiuteen ja rahoituskuluihin esim. korkojen noustessa. Kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä voi olla valuuttariskejä, jos vieraan valuutan arvo suhteessa kirjanpitovaluuttaan muuttuu merkittävästi. (Ilmonen ym. 2010, 70-75)

Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi henkilöstön työkyvyttömyyteen tai työtapaturmiin liittyvät riskit. Myös liikematkustukseen liittyvät riskit, avainhenkilöiden menettäminen, erilaiset ympäristöriskit ja yrityksen ympäristövastuun hoitamisessa epäonnistuminen luetaan vahinkoriskiksi. (Ilmonen ym. 2010, 70-75)

Tässä tutkimustyössä keskitytään vain hankintaan ja toimitusketjuun liittyviin riskeihin. Näitä ovat liiketoiminnan keskeytysriskit ja sopimus- ja vastuuriskit. Edellä mainitut kuuluvat kaikki operatiivisen tason riskeihin. Hankinta on vastuussa toimitusketjun eettisyydestä toimittajien ja alihankkijoiden osalta, siksi myös vahinkoriskeiksi luokiteltavat yrityksen ympäristövastuussa epäonnistuminen kuuluu osaltaan tähän laajuuteen. Ympäristövastuun merkitystä nykyisessä liiketoimintaympäristössä ja osana vastuullista hankintaa ei voi väheksyä ja koska toimintatutkimus on aina myös osa organisaation oppimisprosessia, koin tärkeäksi ottaa nämäkin asiat mukaan tähän tutkimustyöhön.

6.3 Riskienarviointimenettelyt

Tärkeiden toimittajien varoitusmerkkien seuranta ja nopea reagointi niihin on tärkeää riskienhallinnan kannalta erityisesti silloin kun toimittaja kuuluu pullonkaula- tai strategisten

hankintojen ryhmään. Varoitusmerkit liittyvät pääosin toimittajayrityksen toimintaympäristöön, toimintaan ja talouteen. Toimintaympäristöön liittyvät talouskriisit ja poliittiset levottomuudet yrityksen sijaintimaassa saattavat vaikuttaa merkittävästikin toimittajan toimituskykyyn. Toimintaan liittyviä varoitusmerkkejä puolestaan ovat esimerkiksi nopea muutos yrityksen työntekijämäärässä ja avainhenkilöiden irtisanoutumiset lyhyellä aikavälillä sekä useat peräkkäiset yrityskaupat ja fuusiot. (Tanskanen 2021, 101).

Toimittajan taloudellista tilannetta tulisi seurata myös esimerkiksi julkisista välitilinpäätöstiedoista. Tärkeimpiä tunnuslukuja ovat lyhyen aikavälin maksuvalmius (current ratio) ja pitkän aikavälin vakavaraisuussuhdeluku (solvency ratio), joka kertoo mitkä ovat yrityksen varat suhteessa pitkän aikavälin vastuisiin. Maksuhäiriöt, erääntyneet maksut ja viivästyskorot ovat merkit, jotka nopeimmin antavat viitteitä ongelmista. (Tanskanen 2021, 101).

Riskien analysoinnissa on tärkeää pyrkiä analysoimaan riskin juurisyy(t) ja sen vaikutus ja toteutumisen todennäköisyys. Vain riskin vaikutuksen ja todennäköisyyden ymmärtäminen mahdollistaa riskien keskinäisen vertailun toisiinsa ja niiden priorisoinnin. (Ilmonen ym. 2010, 86)

Vain tunnistettuihin riskeihin voi varautua. Jotta riskit voidaan havaita, on tunnistettava niiden alkulähteet. Riskien voidaan nähdä johtuvan kolmesta asiasta:

- kontrollin puutteesta (esim. luonnonvoimat, ihmiset, resurssit, tieto ja aika)
- tiedon puutteesta (esim. epätäydellistä, epäluotettavaa tai ei-ennustettavissa olevaa tietoa)
- ajan puutteesta (esim. päätös, joka on tehty ilman tietoa)

Kun riskit ja niiden alkulähteet on tunnistettu, voidaan riskit arvioida eli tehdä riskianalyysi. Sen tehtävänä on tunnistaa riskit ja arvioida niiden todennäköisyys ja suuruus. Riskianalyysi on tärkein yksittäinen riskienhallinnan osa - se on tärkeä työkalu suunnittelussa, ennustamisessa ja epätietoisuuden käsittelyssä. (Juvonen ym. 2014, 20)

Riskien tunnistamiseen ja niiden läpikäyntiin voidaan käyttää työpajoja eli workshoppeja. Riskienkartoituksen onnistumiseen vaikuttaa workshopissa vallitseva ilmapiiri sekä siihen valitut henkilöt ja heidän erilaiset taustansa. Osallistujamäärä tulisi olla rajattu kuten myös tarkasteltava aihealue. (Juvonen ym. 2014, 37) Työpajan tyyppinen toteutustapa toimii parhaiten silloin kun tutkimushankkeessa tavoitellaan tutkijan oman näkemyksen lisäksi myös laaja-alaisemman ymmärryksen ja näkökulman saavuttamista tutkimusaiheeseen sekä uusien ideoiden tuottamista ja yksinkertaisten päätösten tekemistä. Koska työpajoissa osallistujat tuottavat sisällön, on tärkeää osallistuttaa ne henkilöt, joilla on tarvittava tietotaito tuottaa vastaukset tutkimushankkeen tavoitteisiin. Tutkijan rooli voi olla fasilitaattori eli työpajan vetäjä, joka auttaa suunnittelemaan kokonaisuuden sekä tarpeen mukaan ohjaa ja auttaa ryhmää saavuttamaan tavoitteet. (Koskinen & Ruuska & Suni 2018, 156–157.) Kohdeyrityksessä päädyttiin pitämään workshop, jossa yhdessä pyrittiin tunnistamaan hankintoihin ja toimitusketjuun liittyviä riskejä. Tässä työpajassa paikalla olivat kaikki ostajat sekä hankintapäällikkö, laatuinsinööri ja toimitusketjupäällikkö. Tällä tavoin saatiin useampi näkökulma ja enemmän keskustelua aikaiseksi. Siinä missä eri riskien määrittely oli kohtuullisen helppoa, oli niiden vaikutuksen ja todennäköisyyden pisteyttäminen huomattavasti vaikeampaa. Ensimmäisessä workshopissa saatiin kuitenkin tämä tehtyä ja seuraava workshop pidettiin siten, että käytiin läpi toimittaja-kohtaisesti riskejä strategisesti merkittävien toimittajien osalta.

6.4 Riskienhallintatoimenpiteet

Riskejä hallitaan kahdella tapaa - niitä voidaan joko kontrolloida tai siirtää. Riskien kontrolloinnissa puolestaan on kolme tapaa - ensimmäiseksi selvitetään voiko riskin välttää tai poistaa kokonaan. Mikäli ei, pyritään riskiä pienentämään esimerkiksi lisäämällä henkilökunnan sopivaa koulutusta tai palkkaamalla lisäresursseja. Riskien poistaminen on saattaa olla ainoa tavoite erilaisten ympäristö- ja turvallisuusriskien sekä henkilöriskien osalta. Useimpien riskien osalta sen pienentäminen on mahdollista. (Ilmonen 2016, 127)

Viimeisin riskin kontrollointivaihtoehtoista on riskin hyväksyminen osana liiketoimintaa. Se käy päinsä siinä tapauksessa, kun riskistä aiheutuva vahinko on niin pieni, ettei sillä ole merkittävää taloudellista vaikutusta tai jos riskin toteutumisen todennäköisyys on hyvin pieni, noin promillen luokkaa, esim. ison meteoriitin tippuminen kaupungin keskelle. Tämän tyyppisten pienten ja epätodennäköisten riskien hallintatoimenpiteeksi riittää esimerkiksi sen sopiminen, että kenen vastuulla on seurata ja raportoida niistä. (Ilmonen 2016, 132-133, 127)

Riskin siirtäminen sen sijaan merkitsee riskin toteutuessa sen kustannusten maksamisen siirtämistä toiselle osapuolelle vakuutuksen, sopimuksen tai rahoitusratkaisulla. (Ilmonen 2016, 133)

6.5 Riskien raportointi

Riskiraportointi on tärkeää erityisesti sen tuottaman läpinäkyvyyden ja tietoisuuden lisäämisen vuoksi. Raportoinnin laajuus ja sisältö vaihtelevat aina pelkistetyistä sisäisistä raporteista pörssiyritysten säänneltyyn suurimpien riskien raportointiin vuosikertomuksissa-käyttötarkoituksen mukaan. (Ilmonen ym. 2010, 187)

Yksikötasoisessa riskiraportoinnissa keskitytään yleensä riskienhallintatoimenpiteiden suunnitteluun, vastuuttamiseen ja toteutuksen seurantaan. Siinä voidaan myös arvioida riskienhallintatoimenpiteiden kustannus- ja hyötysuhdetta sekä tarvittavia resursseja ja aikatauluja. Riskiraportoinnin tapa ja ajankohta voidaan määrittää riskienhallintapolitiikassa. (Ilmonen ym. 2010, 187)

6.6 Riskienhallinnan toteutuskeinot ja vastuut

Ideaalitilanteessa yrityksen jokaisella työntekijällä tulisi olla jokin kirjattu vastuu ja rooli riskienhallintaan liittyen, esimerkiksi omaan työhönsä liittyvien riskien havainnointi ja raportointi omalle esimiehelleen silloin kun ei itse voi niitä poistaa. Riskien hallinnan työkaluiksi sopii mainiosti esimerkiksi Microsoft Excel, Powerpoint tai Access. Kun riskienhallintaa toteutetaan käytännönläheisesti ja hallintatoimet kohdennetaan järkevästi riskeihin, joiden merkitys on liiketaloudellisesti suurin, ei riskienhallinta ole henkilöresurssien käytön kannalta erityisen kallis. (Ilmonen ym. 2010, 44-45)

Vaikka pääperiaatteisiin kuuluu, että yrityksen hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat riskienhallinnan järjestämisestä ja valvomisesta, niin yleensä riskejä hallitaan ja niistä raportoidaan operatiivisella tasolla, siellä missä riskitkin ovat. Tehokkaan riskienhallinnan johtamisen kannalta tulee yrityksen riskienhallintapolitiikkaan määritellä selkeästi riskienhallinnan vastualueet (erityisesti toimenpiteiden käytännön toteuttamiselle). (Ilmonen ym. 2010, 56, 125-126)

Koska riskienhallinta on jatkuva prosessi eikä projekti, sen jalkauttaminen organisaation toimintaan vie paljon aikaa, jopa vuosia. Siitä syystä on realistista ja perusteltua

asettaa tavoitteita ”askel kerrallaan”. Jalkauttamisessa tärkeää on saada henkilöstö ymmärtämään riskienhallinnan tuottama lisäarvo yrityksen toiminnalle. Riskienhallinnan periaatteiden päivittäminen vuosittain on osoitus yrityksen halusta ja kyvystä kehittyä ja muuttaa toimintaansa. Huonosti määritellyt periaatteet saatetaan kokea jopa epämotivoivina. (Ilmonen ym. 2010, 61-62) Säännöllinen riskienhallintaprosessi vaatii selkeät vastuumäärittelyt, prosessikuvauksen ja ohjeistuksen.

Tutkimustyön muutoksen toteuttamisen ensimmäisiä vaiheita oli workshopin järjestäminen, jossa tehtiin toimittaja-arvioita. Toimittaja-arvioinneissa käytettävää excel taulukkoa olen muokannut siten, että se sisältää nyt myös sarakkeet riskienhallinnalle. Koska toimittaja-arvioinnit ovat osa riskienhallintaa, tuntuu luontevalta yhdistää ne samaan prosessiin. Samalla saadaan yksinkertaistettua prosessia ja helpotettua ostajien työtä, kun tulevaisuudessa samoissa workshopeissa käydään läpi sekä toimittaja-arviot että riskienhallinnan asiat toimittajittain. Näin vältetään osittain samojen asioiden läpikäymistä kahteen kertaan.

Riskienhallintaprosessin vastuiden kuvaamiseen suositeltiin julkisen hallinnon digitaalisen turvallisuuden johtoryhmän taholta valtioneuvoston julkaisussa VM 22 / 2017 käytettäväksi RACI-mallia (Valtioneuvosto 2017, 17), jossa:

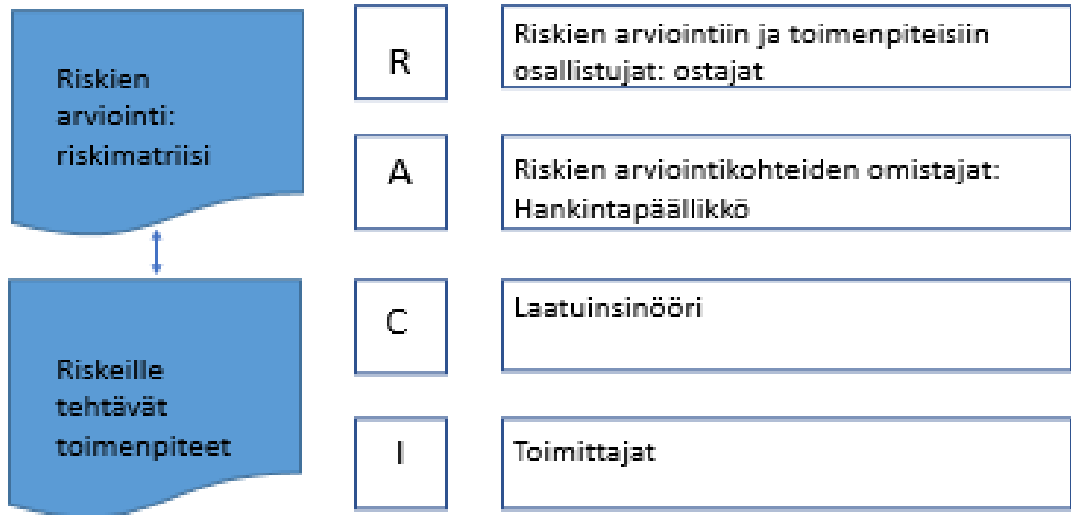
-R = responsible (vastuullinen) - Vastuullinen henkilö suorittaa annetun tehtävän tai on osa suoritustiimiä, jokaisella tehtävällä on oltava ainakin yksi vastuullinen henkilö.

-A = accountable (vastuussa oleva) – Vastuussa oleva henkilö valvoo, että tehtävä tulee valmiiksi, jokaisella tehtävällä on vain yksi vastuuhenkilö

-C = consulted (neuvonantaja) – Neuvonantajalta voidaan kysyä ohjeita ja neuvoja tehtävän suorittamiseen. Neuvonantajia voi olla useampia, muttei välttämätöntä olla yhtään.

-I = informed (tiedotettava) – Tiedotettavaa henkilöä tiedotetaan tehtävän suorittamisesta. Tiedotettavia voi olla useampia tai ei yhtään.

RACI-malli sopii käyttöön, koska myös ostoprosessi on yrityksessä kuvattu RACI-muodossa.



Kuvio. 5. RACI matriisi hankinnan riskienhallinta

Vastuullisena riskienarviointeihin ja toimenpiteisiin osallistujina toimivat ostajat, kukin vastaa omien nimettyjen toimittajiensa riskiarvioinneista ja tehdyistä toimenpiteistä itse, vaikkakin tiimi yhdessä vastaa tekee arvioinnit ja suunnittelee toimenpiteet. Hankintapäällikkö on määritetty vastuussa olevaksi edellä mainituista tehtävistä ja laatuinsinöörin rooli on toimia neuvonantajana. Toimittajia tiedotetaan tarpeen mukaan tehtävistä.

6.7 Riskimatriisi, riskianalyysi ja workshop

Riskimatriisissa määritetään pääriskiluokat ja niille yksittäisiä riskikokonaisuuksia. Riskit kirjataan todennäköisyyden ja vaikutuksen perusteella. Olennaista riskienarvioinnissa on löytää riskin aiheuttaja eli juurisyys. Ennakoivalla riskienhallinnalla pyritään toimenpiteet ulottamaan juurisyihin. (Ilmonen ym. 2010, 95-97)

Riskin todennäköisyys	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Riskin vaikutus				

Kuvio. 6. Riskimatriisi (Yrityksen sharepoint)

Hyvin yleinen menetelmä riskien arvioinneissa on työpaja tyyppinen työskentelytapa, jossa erityyppisten asiantuntijoiden yhteistä näkemystä ja keskustelun synnyttämiä oivalluksia voidaan hyödyntää riskihavaintojen pohjalla. Workshoppeissa tulee parhaimmillaan esille hiljaista tietoa organisaation ja toimintamallien heikkouksista. (Juvonen ym. 2010, 106) Ensimmäinen riskien arvioinnin työpaja pidettiin helmikuun alussa ja tavoitteena oli havaita ja määritellä toimitusketjun ja hankinnan kannalta olennaisimmat riskit sekä arvioida niiden vaikutusta ja todennäköisyyttä riskimatriisiin (kuva) mukaan. Osalle riskeistä osattiin myös määritellä sopivat toimenpiteet riskien minimoimiseksi ja ehkäisemiseksi. Seuraavan työpajan tavoitteeksi sovittiin, että mietitään ja kirjataan ylös loput toimenpiteet sekä mietitään riskejä toimittajakohtaisesti strategisten ja pullonkaulatoimittajien osalta.

Workshopissa tunnistettiin muun muassa seuraavia, nimenomaan hankintoihin ja toimitusketjuun liittyviä riskejä:

- Toimitusvaikeudet
- Laatuongelmat
- Tuotteet, joissa vain yksi toimittaja
- Pitkät toimitusajat
- Ylivarastointi
- Vastuullisuusriskit

6.8 Riskienhallintaprosessin haasteet

Systemaattisesti toteutettu riskikartoitus sisältää myös heikkouksia ja riskejä.

Vaarana on, että kun kartoitus on kerran tehty, on vaikea löytää ja hahmottaa uusia riskejä, koska silmät eksyvät vain listalle aiemmin määriteltyihin riskeihin. Uusia riskejä kuitenkin nousee esiin maailman ja toimintaympäristön muuttuessa. Toinen riski on siinä, että käytetään valmiita riskiluetteloita eikä pystytä tunnistamaan sellaisia riskejä,

jotka vaikuttavat pieniltä, mutta saattavat aiheuttaa isoja vahinkoja. Kolmas haaste on rutinoitumisessa eli unohdetaan miksi alun perin riskien kartoitusta on lähdetty tekemään ja toimenpiteet riskien välttämiseksi jäävät helposti tekemättä. Viimeisenä Hiltunen mainitsee sen, että johdon ja hallituksen omat epäonnistuneet päätökset puuttuvat usein riskiluettelosta, vaikka hänen mukaansa suurimmat mokat suomalaisessa talouselämässä on tehty investoimalla suuria summia väärin kohteisiin. (Hiltunen 2015, 125)

Jatkossa kun yrityksessä tehdään vuosikellon mukaisesti riskienarviointeja vuosittain, tulisikin aloittaa puhtaalta pöydältä ja miettiä uusia vuoden aikana esiin tulleita riskejä. Vielä parempi toimintatapa olisi, että ostajat kävisivät ympäri vuoden päivittämässä riskimatriisiin havaittuja riskejä, jotta ne tulisi kirjattua ylös ja huomioitua heti kun ne on havaittu.

7 Reklamaatioprosessi

Reklamaatio tarkoittaa viallisesta tuotteesta tehtyä huomautusta tai valitusta sen toimittajalle tai myyjälle. Sen pyrkimyksenä on selvittää ongelman juurisyy ja tehdä korjaavat toimenpiteet yhdessä toimittajan kanssa, jotta vastaavilta ongelmilta vältyttäisiin jatkossa. (Nieminen 2016, luku 3.5)

Ostajaorganisaation prosessien toimivuus selkeyttää ulkoisten resurssien johtamista ja siten vaikuttaa myös sen toimittajien toimintaan positiivisella tavalla. Toimittajalla tulisi olla selkeä käsitys ostavan organisaation tarpeesta tai ongelmasta ja siitä mitä kriteerejä ja tavoitteita toimittajan suorituskyvyllä on asetettu. Toimitusketjun ohjaamiseen liittyvien prosessien lisäksi, tulisi myös ostaja-toimittajasuhteissa ilmenevien ongelmien käsitteilyyn löytyä selkeä prosessi (Tanskanen 2021, 147-149). Tanskasen mukaan on tutkimuksissa todettu, että ongelmien käsittelyprosessi vaikuttaa toimittajan kokemaan oikeudenmukaisuuteen jopa enemmän kuin se, miten oikeudenmukaisina se pitää ostajan tekemiä päätöksiä ongelmien ratkaisemiseksi. Oikeudenmukaisuuden kokemuksella on puolestaan havaittu olevan yhteys toimittajan suorituskykyyn. (Tanskanen 2021, 149)

Yritykseltä puuttui reklamaatioprosessi - siihen ei ollut koettu tarvetta, sillä reklamaatioiden määrä oli ollut vähäinen. Kuitenkin sekä laatukäsikirjan että riskienhallinnan kannalta prosessille on tarve. Reklamaatioiden järjestelmällinen kirjaaminen ja seuranta varmistavat sen, että ne tulevat hoidetuksi loppuun saakka ja niistä saadaan mahdollinen

hyvityslasku. Se myös lisää läpinäkyvyyttä ja auttaa silloin kun joku tiimistä on pidempään poissa. Kun reklamaatiot saadaan kirjattua, ne toimivat mittareina toimittajan laadun ja poikkeamien arvioinnissa eikä arviointi perustu ostajan muistinvaraiseen ja mahdollisesti tunteeseen pohjautuvaan tuntumaan. Reklamaatiokategorioiden määrittäminen helpottaa kirjattujen reklamaatioiden tilastointia sekä analysointia. Koska muutos koskee useampaa ostajaa ja lisää heidän työmääräänsä, on huomioitava se, että uusi toimintamalli hyväksyttäisiin kollektiivisesti käyttöönotettavaksi ilman suurempaa muutosvastarintaa. Tästä syystä pidettiin oston viikkopalaverin yhteydessä äänestys, jossa tutkija ehdotti kahta eri toimintatapaa ja niistä valittiin yksimielisellä päätöksellä toinen tapa ostoreklamaatioiden kirjaamiseen. Lopputuloksena päädyttiin siihen, että pyydettiin käyttöoikeus yrityksen ostajille yhteiseen toimittajien poikkeamaraportointilomakkeeseen, jota hallinnoi emoyhtiön laatuosasto.



Kuvio. 7 Ostoreklamaatio prosessi RACI-kaaviona

Riskienhallinnan kannalta tapahtuneiden poikkeamien ja vahinkojen kirjaaminen ja analysointi on erittäin tärkeää, jotta pystytään varmistamaan, ettei vastaavia poikkeamia enää tapahdu ja tai niiden vaikutukset olisivat paremmin ennakoitavissa ja hallittavissa. (Ilmonen ym. 2010, 126) Samalla saadaan hyvää tietoa toimittajan toiminnan kehittämiseksi. (Nieminen 2016, luku 3.5) Jatkossa toimittaja-arvioinneissa katsotaan kirjatut ostoreklamaatiot järjestelmästä ja näin ollen saadaan tehtyä luotettava arvio toimittajan

laatuun liittyen. Myös toimittaja-auditoinneissa ja muissa yhteistyön kehittämiseen liittyvissä tapaamisissa toimittajan kanssa näitä asioita on nyt entistä helpompi ottaa esille, kun ne ovat järjestelmällisesti dokumentoituja.

ISO9001 asettaa myös vaatimuksensa reklamaatioille: ”Organisaation on säilytettävä dokumentoitua tietoa näyttönä a) poikkeamien luonteesta sekä niiden johdosta tehdyistä toimenpiteistä b) tehtyjen korjaavien toimenpiteiden tuloksista. ” (ISO9001)

Koska yritys sertifioi laatu järjestelmänsä tämän projektin aikana, oli ostoreklamaatioiden kirjaamisen aloittaminen senkin vuoksi välttämätöntä. Tutkimusjakson ajalla järjestelmään kirjattiin yhteensä neljä poikkeamaa. Muutosprosessin aikana huomattiin myös, että poikkeamien jatko seuranta ja loppuun saattaminen tulisi jollakin tavalla varmistaa, jotteivat ne jää vain siihen, että toimittajalle on annettu tiedoksi esimerkiksi laatuongelmasta muttei ole saatu vastausta korjaavista toimenpiteistä ja näin ollen ongelman välttämiseksi jatkossa. Ostajan tulee seurata, että lievemmistäkin poikkeamista saadaan selitys toimittajalta ja varsinkin jos on isompi reklamaatio kyseessä, johon liittyy rahallista saatavaa, tulee seurata, että hyvityslasku on saatu ja kirjattu.

8 Toimitusvarmuus

Tähän asti toimitusvalvontaa oli yrityksessä tehty vain siten, että reagoitiin vasta kun puute huomattiin. Toimitusvalvontaa voidaan tehdä myös rutiininomaisesti esimerkiksi viikoittain ajamalla toiminnanohjausjärjestelmästä raportin, jossa näkyy myöhässä olevat ostotilausrivit. Toimitusvalvonnalla pystytään pitämään huolta siitä, että tilatut tuotteet tai palvelut tulevat sovituksessa aikataulussa perille. Toimitusajan lisäksi voidaan varmistaa, että saadaan toimittajilta tilausvahvistukset ja esimerkiksi laadunvalvontaan liittyvät raportit. Kriittisille komponenteille voi olla tarpeen tarkempi valvonta. (Nieminen 2016, luku 3.5)

Yrityksessä otettiin käyttöön viikoittainen toimitusten seuranta, jonka avulla myöhässä olevia toimituksia seurataan ja pyydetään toimittajilta toimitusajat kaikille avoimille, myöhässä oleville toimituksille. Tätä entistä parempaa tietoisuutta pyritään myös hyödyntämään toimittaja-arvioinneissa toimitusvarmuuteen liittyen. Toimitusvarmuuden

mittaamiseen liittyy haasteita, mitataanko suoritusta viikon, päivän vai tunnin tarkkuudella ja haittaako, jos tuote on esimerkiksi päivän etuajassa tai myöhässä. (Nieminen 2016) Toimitus on saattanut myös tulla ajoissa, mutta vastaanotto on tehty myöhässä.

Uusi toimintamalli ohjaa myös ostajaa toimimaan oikein prosessin mukaisesti, sillä jos tilaus jää vahvistamatta järjestelmään, näkyy se virheellisesti myöhässä olevien listalla, vaikka pyydetty toimitusaika on saattanut olla liian optimistinen ja viivästys johtua siitä.

Toimitusseurantaraportin säännöllinen seuranta ja avointen toimitusten perään kyseleminen vähensi avointen tilausten määrää. Sitä, että muutos johtuisi uudesta toimintatavasta, ei pysty luotettavasti todistamaan, sillä pitää ottaa huomioon useita muita tekijöitä kuten ostotilausten kokonaismäärä, joka vaihtelee kausittain. Kuitenkin uskon, näillä asioilla olevan keskinäinen yhteys. Toimitusten perään kyselyn tuloksena, tuli esille yhden avaintoimittajan kanssa myös erilainen toimintatapa ja näkemys siitä miten avoimia tilausrivejä käsitellään. Kun tämä ristiriita tuli esille, saatiin se korjattua ja se myös osaltaan vähensi turhaa työtä ja lisäsi selkeyttä.

9 Muutoksen johtaminen ja ketterä oppiminen

Muutoksen toteuttaminen on aina haastavaa, koska ihmiselle on luontaista suhtautua muutokseen epäilevästi. Vanhoja toimintatapoja ei haluta välttämättä muuttaa, koska sen uskotaan lisäävän työtä - jota alkuvaiheessa usein tapahtuukin, kun pitää opetella uusi tapa toimia.

Nykyajan yhteiskunnassa jatkuva itsensä kehittäminen on lähes välttämätöntä, sillä ihmisiä tarvitaan työelämässä entistä pidempään eläkeiän siirtyessä eteenpäin ja samaan aikaan työtehtävien sisältö ja työntekotavat muuttuvat nopeasti teknologian kehityksessä. Oppiminen tapahtuu useimmiten työtä tehdessä ja silloin oppimisen taidot nousevat tärkeäksi kyvyksi. Oppimismahdollisuuksista on tullut samalla houkutin yrityksille uusien osaajien rekrytoimisessa kuin myös kilpailukyvyn parantamisen keino. Nykyistä toimintaa tehostamalla parannetaan tuottavuutta ja luodaan uusia innovaatioita. Muun muassa oman työn arviointia ja jatkuvaa parantamista eli tyypillisiä Lean-ajattelun työkaluja hyödynnetään nykytoiminnan tehostamisessa. Ne ovat työssä oppimisen tapoja,

joissa opitaan samalla kun kehitetään työtä ja parannetaan toimintaa. Yrityksen kilpailukyky rakentuu oppimiskyvylle, se yritys, joka oppii nopeimmin ja tehokkaimmin, saavuttaa kilpailuedun suhteessa muihin. (Ojala & Mecklin 2021, 14-15)

Oppiminen on sosiaalista, tiedon hankkiminen onnistuu yksinkin, mutta tiedon ymmärtämiseen ja sen merkitykseen yhteisessä työssä, auttaa pohtiminen toisten kanssa (Ojala & Mecklin 2021, 14-15).

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat menestyksen kulmakivi, mitä paremmat vuorovaikutustaidot ihmisellä tai tiimillä on, sitä nopeammin hän oppii toisilta ja toisten kanssa (Ojala & Mecklin, 2021, 65). Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu se, että henkilö:

- tulee toimeen muiden ihmisten kanssa
- ajattelee muista ihmisistä myönteisesti ja arvostavasti
- osaa kysyä arvostaen
- malttaa kuunnella ja sitten vasta miettiä mitä vastaa eli kuuntelee ymmärtääkseen eikä vain vastataksaan
- on valmis jakamaan osaamistaan ja tietouttaan
- tiedostaa ennakkoluulonsa eikä anna niiden vaikuttaa vuorovaikutukseen muiden kanssa
- osaa ottaa vastaan myös omista näkemyksistään eroavia mielipiteitä
- on empaattinen eli osaa asettua toisen asemaan (Ojala & Mecklin 2021, 35.)

Minkä tahansa muutoksen eteenpäin viemisessä ja toteuttamisessa hyvillä vuorovaikutussuhteilla on merkittävä osa. Muutoksen johtaminen onkin mielestäni yksi haastavimpia, mutta mielenkiintoisimpia osa-alueita tässä tutkimustyössäni. Haastavaksi sen teki se, etten itse ole esimiesasemassa, mutta toisaalta helpotti se, että toteutetut muutokset olivat ilmeisesti riittävän hyvin perusteltuja sekä johdon tuki ja esimerkki kannustivat koko tiimiä. Muutokset olivat mahdollisia toteuttaa siten, että työmäärä ei myöskään

juurikaan lisääntynyt projektin aikana muilla tiimin jäsenillä kuin tutkimuksen tekijällä itsellään, joka varmasti helpotti myös muutoksen hyväksymistä. Omakohtaiseen kokemukseeni perustuen koen, että positiivisella asenteella on merkittävä vaikutus minkä tahansa asian onnistuneeseen läpivientiin. Vaikka muutettava asia olisi vaikeakin ja herättäisi negatiivisia tunteita ja vastarintaa, se että muutoksen vetäjä itse yrittää säilyttää positiivisen näkökulman edesauttaa kokemukseni mukaan muutokseen suhtautumista ja voi viedä koko ryhmän tuntemuksia pikkuhiljaa positiivisempaan suuntaan. Sen sijaan, jos projektin vetäjä lähtee itsekin mukaan negatiiviseen ajattelutapaan, on muutoksen toteuttaminen vaikeampaa.

10 Vuosikello

Vuosikello on työkalu, jota voi käyttää organisaatiossa lähes minkä tahansa toiminnan tai sen osan suunnitteluun ja arvioinnin tukena. Se on suunnitelma ja aikataulu kaikille vuoden aikaisille tehtäville ja tapahtumille ja kun se on kuvattu hyvin, se näyttää selkeästi eri tehtävien ja prosessien linkittymisen toisiinsa. Vuosikellon hyötyjä ovat ajanhallinta sekä eri tehtävien ja prosessien läpinäkyvyys ja ennakoinnin helpottuminen. (Innokylä 2022.) Innokylän artikkeli ehdottaa, että tiimistä nimettäisiin joku niin sanottu kellokalle, joka pitää huolta siitä, että suunnitellut tehtävät tulevat tehtyä vuosiakataulun mukaisesti. Toinen hyvä huomio on se, että mikäli organisaation eri tiimeillä on useampia vuosikelloja käytössään, on tarkastettava, että kaikkien ”kellot käyvät samaa aikaa” ja tukevat näin toisiaan. (Innokylä 2022.) Riskienhallinnan kannalta tämä tarkoittaa kohdeorganisaatiossa sitä, että hankinnan vuosikellon tulisi olla riskienarvointien suhteen samalla tasolla koko organisaation riskienhallintamenettelyiden kanssa.

Usein vuosikellot on jaettu kuukausitasolle, itse koin kuitenkin riittäväksi jakaa tehtävät vuosineljänneksittäin toteutettaviksi. Se antaa enemmän liikkumatilaa kvartaalin sisällä ja on helpompi selviytyä yllättävistä kiireistä ja sesonkivaihtelusta, kunhan varmistetaan, että tehtävät tulevat kuitenkin tehtyä ajallaan ennen kuin siirrytään seuraavalle vuosineljännekselle. Tämän vuoksi määrittelin vastuuhenkilön, joka seuraa vuosikellon mukaisten tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumista kuten edellä ehdotettiin. Sama vastuuhenkilö kutsuu kokoon toimittaja -ja riskienarviointi työpajat. Pienessä hankintaorganisaatiossa oli mielestäni tarkoituksenmukaista, että tämä vastuu on määritelty yhdelle henkilölle-isommassa tiimissä vastuita voisi tuki jakaa useammallekin henkilölle.

Toimin itse vastuuhenkilönä ja varmistaakseni sen, että tehtävät eivät unohdu, tein jatkuvan kalenterikutsun Outlookiin workshopin kokoon kutsusta sekä toimittaja-arvioinneista.

Kohdeyrityksessä kesä on kiireisintä sesonkiaikaa, joten vuosikellon tehtävien jakautuminen on suunniteltu myös siitä näkökulmasta, että kesällä toimittaja- ja riskienhallinnan työkuorma on kevein ja talven aikana tehtäviä on enemmän.



Kuvio. 8 Hankinnan vuosikello kohdeyrityksessä visuaalisesti esitettyinä

Tarkempi kuvaus vuosikellon mukaisista tehtävistä ja niiden jakautumisesta eri kvartaaleille on koostettu sanalliseen muotoon ja se toimii muistilistana harvemmin suoritetuille tehtäville. (liite).

11 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat luotettavuusmittareita, joilla mitataan tieteellisen tutkimuksen tulosten oikeellisuutta, luotettavuutta ja laatua. Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä, sitä että tutkitaan ja mitataan oikeita asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli sitä saataisiinko sama tulos toistettaessa tutkimus. Määrälliseen tutkimukseen nämä mittarit sopivat hyvin, mutta laadulliseen tutkimukseen, jollaiseksi toimintatutkimuskin määritellään, nämä eivät sellaisenaan kovin hyvin sovi. (Kananen 2014, 125-126.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus saatetaan ymmärtää siten, että jokainen tutkimuksen tuloksija tulkitsee tutkimuksen tulokset samalla tavalla. Toimintatutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös riittävän tarkka dokumentaatio. (Kananen 2014, 131, 134.)

Kvantitatiivisina mittareina käytettiin toimittajahallintaan liittyvien dokumenttien määrää; SRM tietokantaan avattujen toimittajien määrää, toimittajien allekirjoituksella hyväksymiään toimittajien toimintaohjeita (Supplier Code of Conduct) ja uusien palvelusopimusten määrää, jotka on tehty uuden ohjeistuksen mukaan. Riskienhallinnan osalta käytettiin suoritettujen riskianalyyysien määrää toimittajittain. Koska lähdekirjallisuuskin neuvoi keskittymään näissä vain strategisiin toimittajiin, oli onnistumisaste kaikissa edellä mainituissa 100 %. Määrällisten mittareiden mukaan tutkimusta voidaan pitää reliabiliteetiltään hyvänä ja valitut mittarit ovat valideja. Mittareiden valossa myös tutkimuskysymykseen onnistuttiin vastaamaan- riskien -ja toimittajahallinnan prosessi on muuttunut järjestelmälliseksi ja säännölliseksi.

Laadullisen tutkimuksen validiteetin todentaminen on haastavaa. Tutkimus on tutkinut todellista ongelmaa, johon on kaivattu ratkaisua ja tutkija on suhtautunut objektiivisesti tutkimuksen sisältöön ja saavutettuihin tuloksiin sekä tutkimusaineisto on ollut riittävän laaja ja pätevä, joten validius on tähän perustuen saavutettu. Toimeksiantajan työntekijänä, hankintatiimin jäsenenä ja hankintatoimessa yli kymmenen vuotta työskennelleenä voidaan katsoa, että tutkijalla eli minulla on ollut riittävä pätevyys ja tietämys tutkimusaiheesta.

12 Toimenpiteet

Ostoreklamaatiot:

Luodaan ostoreklamaatioprosessi, kuvataan prosessi ja luodaan toimintamalli ja työohje ostoreklamaatioiden käsittelyyn.

Toimitusaikojen seuranta:

Muutetaan nykyistä ostoprosessia siten, että sisällytetään siihen säännöllinen toimitusaikojen seuranta. Luodaan toimintamalli tälle ja ohje, miten kirjataan säännöllisesti havaitut puutteet ja miten niihin reagoidaan.

Toimittaja-arvioinnin prosessi:

Sisällytettiin uutena osa-alueena ESG vaatimusten mukainen itsearviointi, jossa otetaan kantaa ESG näkökulmien toteutumiseen toimittajayrityksessä ja pyydettiin allekirjoitettuna Supplier Code of Conduct strategisten sekä isoimpien volyymitoimittajien osalta. Jatkossa lisätään myös volyymitoimittajien määrää SRM järjestelmässä sekä toimittaja-arvioinneissa.

Riskienhallinnan prosessi:

Otetaan käyttöön emoyhtiön luoma ja heidän käytössään oleva riskimatriisi. Täytetään workshopin omaisesti vuoden alussa ja kirjataan toimenpiteet ja vastuuhenkilöt. Tähän tapaamiseen voidaan ottaa mukaan yrityksen laatuinsinööri. Tutkimuksen tekijä loi vuosikellon, johon on sisällytetty sekä toimittaja-arvioinnit että toimittajien ja hankintojen riskienhallinnan tehtävät. Jotta säästetään aikaa ja ylimääräisten excel tiedostojen täyttämistä, yhdistettiin toimittaja-arviotiedot riskienhallinnan exceliin. Vuosikellon mukaisesti seurataan toimenpiteiden täyttymistä ja tehdään uusi arvio vuosittain. Vuosikelloon lisätään säännölliset tapaamiset strategisten toimittajien kanssa, tapaamisille tehdään toistuva agenda ja niissä on tavoitteena käydä läpi muun muassa tapahtuneita toimitusriskejä.

Riskiraportointi otetaan käyttöön sekä määritellään vastuut (RACI). Eräs tärkeä vastuu on vuosittaisen riskienkartoituksen workshopin kokoon kutsuminen.

”Yksinkertaistaminen on yksi organisaation tärkeimmistä kyvyistä” esittää Helena Åhman. Hän määrittelee yksinkertaistamisen olevan jonkin asian ytimen löytäminen, oli se asia sitten prosessi, tuote, viesti, tekeminen tai menetelmä. Onnistunut yksinkertaistaminen on kuitenkin mahdollista vain niille, jotka tuntevat asian ja sen yhteydet syvällisesti. Yksinkertaistamiseen kuuluu seitsemän tapaa;

- 1) Poistaminen ts. voiko jotain jättää pois ilman, että tavoiteltu hyöty kärsii
- 2) Vaihda; onko jokin muu, yksinkertaisempi tapa saavuttaa sama arvo
- 3) Uudelleen järjestäminen; voiko samaan tulokseen päästä eri järjestyksessä yksinkertaisemmin
- 4) Luokittelu; tuntuuko asia yksinkertaisemmalta eri luokkiin jaettuna?
- 5) Automatisoi; mitä kannattaa yksinkertaistaa harjoittelemalla ja toistamalla
- 6) Konkretisoi; miten yksinkertaistaa asia kuvaamalla se tekemisen muotoon?
- 7) Aloita alusta; pitääkö nykytila säilyttää?

(Åhman 2014, 285.) Yllä mainittuja yksinkertaistamisen metodeja käytin apuna toimittaja-arvioinnin ja toimittajien riskiarvioinnin prosessin yhdistämisessä.

13 Toimintatutkimuksen tulokset

Toimintatutkimukselle oli määritelty alussa kolme kysymystä, joihin haettiin ratkaisuja. Nämä kysymykset olivat ”Millainen toimitusketjun riskinhallintaprosessin tulisi olla, jotta se parhaiten tukisi yrityksen liiketoimintaa?” ja ”Millaiset mittarit luodaan riskienhallinnan seuraamiseen ja mistä tulokset johdetaan?” sekä ”Miten huolehditaan toimitusketjun riskienhallinnan säännöllisestä seuraamisesta ja riskejä ehkäisevien toimenpiteiden toteutumisesta?”.

Ensimmäiseen kysymykseen siitä millainen riskinhallintaprosessin tulisi olla kohdeyrityksessä, jotta se parhaiten tukisi yrityksen liiketoimintaa, löytyi vastaus lähdekirjalli-

suuden kautta. Koska resurssit eli aika ja raha ovat aina rajalliset, on tärkeää löytää optimaalisin tapa niiden käyttöön riskienhallintaprosessissakin. Riskienhallinnan korostettiin olevaa jatkuvaa työtä sekä prosessina sellainen, joka olisi hyvä ottaa käyttöön pikkuhiljaa pala palalta organisaation kyvykkyyden kasvaessa. Mielestäni lähestyimme uuden riskienhallintaprosessin omaksumista juuri tällä tavoin, pikkuhiljaa reviiiriä laajentaen. Koska riskikartoituksessa tunnistetut riskit eivät olleet merkitykseltään suuria tai todennäköisiä, on riskienhallinnan toimenpiteisiin käytettävä aikaresurssi oltava myös suhteessa siihen nähden kohtalaisen pieni. Mikäli toimitusketjun mahdollisia riskejä olisi havaittu paljon, olisi riskienhallintaan käytettävää työaikaakin tullut lisätä enemmän, parhaimman hyödyn saavuttaakseen. Tällä hetkellä riskienhallintaa tukevaa työtä tulee suorittaa systemaattisesti ja säännöllisesti, mutta melko kevyesti, sillä työaika on suunnattava pääosin muihin tehtäviin.

Toiseen kysymykseen: ”Millaiset mittarit luodaan riskienhallinnan seuraamiseen ja mistä tulokset johdetaan?” vastauksen löytäminen oli vaikeampaa, mutta voidaan todeta, että siihenkin vastaus löytyi. Tulokset johdetaan nyt kerätyistä laatuun ja poikkeamiin liittyvästä tiedosta, mittarit suorituskyvyille löytyy reklamaatioiden määrästä ja siitä, kuinka toimittaja niihin vastaa (asiakaspalvelun laatu) sekä toimitusvarmuudesta, jota nyt seurataan viikkotasolla.

Kolmanteen kysymykseen: ”Miten huolehditaan toimitusketjun riskienhallinnan säännöllisestä seuraamisesta ja riskejä ehkäisevien toimenpiteiden toteutumisesta?” vastataan vuosikellon käyttöönotolla, joka pitää huolen säännöllisyydestä sekä vastuun määritellyllä, joka puolestaan pitää huolen siitä, että joku seuraa säännöllisyyden riskienhallinnan menettelyissä toteutuvan.

Toissijaisena tavoitteena oli tutkia, pystytäänkö toimittajahallinnan ja riskienhallinnan prosesseja yhdistämään ja teoriaosuus vahvisti, että nämä kaksi aihepiiriä nivoutuvat toisiinsa siten, että toimittaja-arvioiteja voidaan pitää pohjana myös riskiarvioille.

Tutkimustyön aikana saatiin yrityksen SRM-järjestelmään vietyä 100 % kaikki strategiseksi luokitellut toimittajat. Järjestelmässä tehtyjen toimittaja-arvioiden määrä oli niin ikään 100 % ja toimittajien vastausprosentti itsearviointilomakkeeseen ja hyväksytyjen ”Toimittajan toimintaohjeiden” (Supplier Code of Conduct) palautuksen osalta lähes 100 %.

Riskienhallinnan osalta saatiin tehtyä riskikartoitus yleisesti hankintoihin ja toimitusketjuun liittyen sekä katselmoitua riskejä vielä erikseen strategisten toimittajien osalta 100 %:sti. Riskienhallinnan menettelystä luotiin työohje ja vastuut ja velvollisuudet määriteltiin.

Hankinnan vuosikello implementoitiin vasta helmikuun aikana, joten sen hyödyllisyydestä ei pystytä vielä tässä kohtaa raportoimaan kokonaisuudessaan eli koko vuoden ajalta. Kahden ensimmäisen vuosineljänneksen tavoitteiden toteutumisen suhteen sen sijaan voidaan todeta, että vuosikellon mukaan on toimittu ja se on auttanut jakamaan riskien – ja toimittajahallintaan liittyvää työkuormaa tasaisemmin sekä pitänyt huolen siitä, että uudetkin työtehtävätkin kuten toimittaja-arvioinnit tulevat tehtyä ajallaan.

Reklamaatioita kirjattiin järjestelmään uuden toimintatavan myötä viisi kappaletta viiden kuukauden tarkastelujakson aikana. Reklamaatioiden käsittelylle luotiin ohjeet ja mallinnettiin prosessi kaavioksi. Reklamaation käsittely järjestelmässä auttoi luomaan siitä läpinäkyvämpää. Ostajan tallentaessa kaikki poikkeamaan liittyvät kuvat ja tuotetiedot yhteen ja samaan paikkaan, on kaikilla asianosaisilla kuten esimerkiksi laatuinsinöörillä, mahdollisuus löytää tiedot helposti ja nopeasti.

Toimitusvarmuuden seuraaminen avoimien tilausten raporttia apuna käyttäen, osoittautui erittäin toimivaksi käytännöksi. Tämä uusi toimintatapa oli ostajille mieluisin – raportin helppokäyttöisyyden ansiosta se ei lisännyt merkittävästi työtä, mutta näin ostajat pystyivät ennakoimaan aiempaa paremmin ja pitämään myyntiä ja tuotantoa tietoisena mahdollisista toimitusviivästymistä etukäteen.

Muutokset saatiin -toimittajahallintajärjestelmän käyttöönottoa lukuun ottamatta- toteutettua vasta alkuvuodesta 2022, joten tuloksia ei pystytä raportoimaan vielä kovin pitkältä ajalta. Toimintatutkimuksen tarkoitus on käynnistää muutos, mutta organisaation toimintatapojen kehittäminen on jatkuva prosessi ja näitä opinnäytetyössä käsiteltyjä muutoksia on tarkoitus kehittää yhä parempaan suuntaan, kun huomataan miten jonkin asian voisi tehdä vielä entistä paremmin. Lean-ajattelun mukaisesti tehdään jatkuvaa systemaattista parantamista, jossa tutkitaan ja kokeillaan eri ratkaisumalleja niin monta kertaa, että löydetään toimivin ratkaisu. Uusia toimintatapoja ja työtehtäviä tuli useampia, joten näin lyhyellä tarkastelujaksolla ei voi vielä luotettavasti raportoida, että toiminta olisi muuttunut täysin säännölliseksi, mutta järjestelmällisyys on lisääntynyt ja

pohja säännölliselle seurannalle on luotu. Alkuvaiheessa vaatii jatkuvaa työtä ja seuranta, että uudet toimintatavat saadaan pysyvästi jalkautettua hankintatiimin käyttöön.

14 Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset

Haasteen tälle tutkimustyölle toi se, että riskienhallinta on laatuorganisaation omistama prosessi ja oli vaikea tehdä rajanvetoa siihen, kuinka pitkälle tutkija voi hankinnan edustajana mennä, astumatta toisen osa-alueelle. Huomasin, että vaikka laatuosasto on tehnyt pohjatyön ja luonut riskimatriisin ja muut työkalut, on niiden käyttö jäänyt vaja-vaiseksi, ainakin hankintaosaston osalta. Havaitsin tässä myös eroja eri tehtaiden hankintaosastojen välillä, yksi yksikkö oli selkeästi paneutunut enemmän ja täyttänyt säännöllisesti riskiarviointimatriisia.

Nykyisessä maailman poliittisessa tilanteessa ESG ja yritysvastuuriskien huomioiminen korostuu entisestään ja siksi koin tärkeäksi ottaa mukaan myös nämä näkökohdat tutkimuksessani, vaikka aiheen laajuus venyi. Myös sopimusriskien huomioimiseen halusin kiinnittää huomiota, sillä koen ne yhtä tärkeiksi riskeiksi hankinnassa kuin yleisimmin huomioitua toimitusvarmuuteen ja laatuun liittyvät riskit ja siksi niitäkin on käsitelty osana tutkimustyötä.

Riskienhallintamenetelmien käyttöönotto ja hallitseminen on vaativaa, se sisältää paljon uutta tietoa sisäistettäväksi ja riskien havaitseminen ja analysointi todennäköisyyden ja merkittävyyden osalta on vaikeaa. Siksi on hyvä edetä pienin askelin ja laajentaa reviiriä pikkuhiljaa, kun asioista tulee tutumpia. Vastuuhenkilöiden ja aikataulun määrittäminen on kaikissa prosesseissa tärkeää, jotta työ tulee tehtyä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimus oli hyödyllinen kohdeyritykselle, tutkimuksen aikana toteutetut toimenpiteet antavat järjestelmällisen toimintamallin, hyvän alkusysäyksen ja pohjan riskienhallintamenettelyille. Tältä pohjalta kannattaa kehittää prosessia eteenpäin.

Jatkokehitystä silmällä pitäen ehdotan, että riskienhallinnasta järjestettäisiin koulutusta koko hankinnan henkilöstölle, se auttaisi tunnistamaan ja ymmärtämään riskejä paremmin. Ongelmanratkaisumenetelmiin kuten; juurisyy-, kalanruoto -ja 5 x miksi-analyysiin tutustuminen helpottaisi varmasti riskien tunnistamista ja niitä käyttämällä saatettaisiin saada aikaan laadukkaammat riskianalyysit. Lähdekirjallisuuteen tutustuessani luin

edellä mainituista menetelmistä osana riskien analysointia, mutta tämän projektin aikataulun vuoksi, niitä ei tässä työssä ehditty käsitellä eikä ottaa käyttöön. Yhteistyötä niin laatuosaston kuin muidenkin sidosryhmien kanssa tulisi tiivistää, riskianalyysityöpajoihin voisi mahdollisuuksien mukaan ottaa silloin tällöin mukaan myös myynnin ja tuotannon edustajia, se saattaisi lisätä riskien laajempaa tunnistamista.

Tämän toimintatutkimuksen aikana opin itse todella paljon itselleni aiemmin täysin vieraasta aiheesta eli riskienhallintamenetelmistä. Koska aihe oli vieras, oli sen tutkiminen ja siihen liittyvien muutostoimenpiteiden toteuttaminen vaikeinta. Toimittajahallinta oli itselleni ennestään tutumpi osa-alue, joten oli luonnollista tarttua sen kehittämiseen ensin ja siihen liittyvästä tutkimustyöstä pidin enemmän. Koen, että vaikka tutkimusaiheeni oli laaja, oli hyödyllistä ottaa mukaan molemmat osa-alueet niin toimittajahallinta kuin riskienhallintakin, sillä ne nivoutuvat vahvasti yhteen. Aikataulutusta ja aiheen rajaaminen oli tässä projektissa haastavinta. Oli palkitsevaa saada vietyä eteenpäin useita, pienempiä muutoksia yksi kerrallaan. Kaiken kaikkiaan olen hyvin tyytyväinen kulkemaani matkaan niin tämän koulutuksen kuin opinnäytetyöni kanssa.

Lähteet

Ecovadis 2022. Suppliers. <https://ecovadis.com/suppliers/> Viitattu 16.1.2022

Economist Intelligence. Global economic impacts of the Russia-Ukraine war. <https://www.eiu.com/n/global-economic-implications-of-the-russia-ukraine-war/> luettu 1.9.2022

El Baz, Jamal & Ruel, Salomé 2021. Julkaisussa: International journal of production economics 2021-03, Vol.23 Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0925527320303224?via%3Dihub> Viitattu 26.4.2022

Finlex 2022. Laki-Ajantasa. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233>. Viitattu 16.1.2022

Haapio, Helena & Järvinen, Marjaana 2014. Yritysten sopimus – ja vastuuketjut – sopimusten hallinta käytännössä. 2., uudistettu painos. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Hankinnan edustaja autoteollisuusyrityksessä 2021. Yritys X, Tampere. Benchmarking haastattelu 17.12.2021.

Heikkinen, Hannu L.T, Rovio, Esa, Syrjälä, Leena. 2006. Toiminnasta tietoon-toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Hemmo, Mika, Hoppu, Kari 2006. Sopimusoikeus. Alma Talent. Jatkuvasti päivittyvä e-kirja. Viitattu 6.2.2022

Huuhka, Terttu 2016. Hankintojen kehittäminen-tehokkaan hankinnan työkalut. Viides painos. Books on Demand, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2015. Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Neljäs painos. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Ilmonen, Ilkka, Kallio, Jani, Koskinen, Jani, Rajamäki Markku 2010. Johda riskejä- käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Tammi, Helsinki

Ilmonen, Ilkka, Kallio, Jani, Koskinen, Jani, Rajamäki Markku 2016. Johda riskejä- käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. 2. painos. Tammi, Helsinki

Inbound Logistics 2022. January 2022 edition. What is the biggest supply chain lesson you learned from the past two years? https://resources.inboundlogistics.com/digital/issues/IL_Digital_January2022.pdf Viitattu 26.4.2022

Innokylä 2022. Vuosikello. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vuosikello>. Viitattu 2.1.2022

SFS-EN ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmä. Standardi.

Juutinen, Sirpa 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 1.2.2022

Juvonen, Marko, Koskensyrjä, Mikko, Kuhanen, Leena, Ojala, Virva, Pentti, Anne, Porvari, Paavo, Talala, Tero 2014. Yrityksen riskienhallinta. Hansaprint, Vantaa.

Kananen, Jorma. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona-miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Keskitetyn hankinnan asiantuntija 2022. Konserni Oy, Wien. Puhelinhaastattelu 10.1.2022.

Kiran, D.R. 2016. Total Quality Management: Key Concepts and Case studies. E-kirja. Butterworth Heinemann. Viitattu 5.6.2022

Koipijärvi, Terhi & Kuvaja, Sari 2020. Yritysvastuu 2.0-johtamisen uusi normaali. 2. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Koskinen, Iina & Ruuska, Maria & Suni, Tanja 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Art House Oy, Helsinki.

Kraljic, Peter 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review No 83509, September-October. s 109-117. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>. Viitattu 14.10.2021

Laatuinsinööri, Yritys Oy. Vantaa. Haastattelu 17.12.2021.

Liker K. Jeffrey 2006. Toyotan tapaan. 1. painos. Gummerus Kirjapaino, Helsinki.

Logistiikan maailma 2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/> Viitattu 16.1.2022

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. Bisneskirjasto. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAGBHXCTEB#kohta:8\(\(20\)Tietoj\(\(e4\)rjestelm\(\(e4\)t\(\(20\)hankinnan\(\(20\)tukena\(\(20\):8.3\(\(20\)Hankinnan\(\(20\)tietoj\(\(e4\)rjestelm\(\(e4\)t\(\(20\)piste:b1146](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAGBHXCTEB#kohta:8((20)Tietoj((e4)rjestelm((e4)t((20)hankinnan((20)tukena((20):8.3((20)Hankinnan((20)tietoj((e4)rjestelm((e4)t((20)piste:b1146) Viitattu 31.10.2021

Niskala, Mikael, Tarna-Mani, Kaisa, Puroila, Jenni, Pajunen, Tomi 2019. Yritysvastuu-raportointi -ja laskentaperiaatteet. 3. uudistettu painos. ST-akatemia, Helsinki.

O'Brien, Jonathan. 2018. Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base Second Edition, CPI Group Ltd., UK.

Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015. Kehittämistyön menetelmät-uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Pro Sanoma, Helsinki.

Olson, David Louis 2014. Supply Chain Risk management-tools for analysis. E-kirja. 2. edition. Business Expert Press, New York. Viitattu 04.01.2021

Otala, Leena-Maija, Meklin Soili 2021. Ketterä oppiminen 2, Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari, Helsinki.

Pitkänen, Raimo 2007. Mahdollisuuksien johtaminen: kehittämisestä metakehittämiseen. 4. painos. Laatukeskus, Helsinki.

SFS ISO 9001:2015, Laadunhallintajärjestelmä. Standardi.

Schuh, Christian, Strohmer, Michael F., Easton, Stephen, Hales, Mike & Triplat, Alenka 2014. Supplier Relationship Management. Viitattu 12.12.2021

Tanskanen, Kari 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Tietosanoma, Helsinki

Työsuojelu 2022. Harmaa talous-tilaajavastuu. <https://www.tyosuojelu.fi/harmaa-talous/tilaajavastuu>. luettu 16.1.2022

Valtioneuvosto 2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/Liitteet_VM22_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 3.2.2022

Weele, Arjan J. van 2018. Purchasing and supply chain management. Seventh edition. Cengage, Australia.

Yritys Oy, 2022. Tietoa Meistä. Viitattu 20.09.2021

Yritys Oy, 2022. Sharepoint. Riskimatriisi.xlsx. Viitattu 12.12.2021

Åhman, Helena 2014. Mielen johtaminen organisaatiossa. 3. painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Åkerberg, Pertti. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy, Helsinki

Östring, Pirkko 2004. Profit-focused supplier management: How to identify risks and recognize opportunities. E-kirja. Amacom/American Management Association. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=3001808#>. Viitattu 21.12.2021

Liite 1. Keskeiset sopimusehdot

(Hemmo, Hoppu 2021).

1. Sopimustyyppi – otsikko
2. Sopijapuolten määrittely – henkilöt tai yhtiöt
3. Sopimuksen syntyminen
4. Sopimuksen tarkoituksen määrittely – sidonnaisuus muihin sopimuksiin – taustat
5. Sopimuksen kohde
6. Toimituspaikka– Incoterms 2010 –toimituslausekkeet
7. Toimitusaika
8. Kauppahinta ja sen maksaminen
9. Vakioehdot esim. ETL yleiset sopimusehdot
10. Omistus- ja hallintaoikeuden siirtyminen
12. Vakuuttamisvelvollisuus
13. Viranomaisluvut, -maksut ja verot
14. Vaaranvastuu – toimituslausekkeet
16. Viranomaisluvut, maksut ja verot
17. Takuu
18. Myyjän ja ostajan velvollisuudet
19. Ennakkotarkastuksen määrittely
20. Alihankkijoiden käyttö – työturvallisuusvastuu
21. Immateriaalioikeudet
22. Sopimuksen tulkintaohjeet
23. Reklamaatioehdot

24. Sopimuksen muuttaminen
25. Irtisanomisehdot
26. Purkuehdot – irtisanomista ankarampi, välitön seuraamus
27. Vahingonkorvaus ja sopimussakko
28. Vastuunrajoitukset – force majeure ehdot
29. Salassapitolauseke
30. Kilpailukieltolauseke -erityisesti yrityskauppojen yhteydessä, työsopimukset
31. Lakiviittaus – kansainvälinen sopimus
32. Riidanratkaisulausekkeet - oikeuspaikkalauseke
33. Allekirjoitukset

Liite 2. Hankinnan toimittajahallinnan vuosikellon mukaiset tehtävät

Hankinnan toimittajahallinnan vuosikellon mukaiset tehtävät

1. Vuosineljännes (1.1-31.3)

- Toimittaja-arvioinnit workshopeissa
- Riskienarvioinnit toimittajittain workshopeissa
- Spend analyysien koostaminen SAP:sta
- Ostoportfolion tarkastelu
- Toimittajien (uudelleen)kategorisointi
- Ostoreklamaatioiden seuranta -loppuunsaattaminen

Päävastuullisen tehtävät

- Lähetä kutsut workshopeihin (mieluiten 2 erillistä lyhyempää workshopia)
- Koosta Spend analyysi

2. Vuosineljännes (1.4-30.6)

- Mahdolliset lisäkoulutukset hankintatiimin jäsenille
- Toimittaja-auditointien aloittaminen
- Ostoreklamaatioiden seuranta - loppuunsaattaminen

3. Vuosineljännes (1.7-30.9)

- Lähetä itsearviointilomakkeet toimittajille SRM portaalissa
- Toimittaja-auditoinnit
- Ostoreklamaatioiden seuranta - loppuunsaattaminen

4. Vuosineljännes (1.10-31.12)

- Toimittajatapaamiset (muut kuin auditoinnit)
- Toimittaja-arviointikyselyt SRM portaalissa
- Riskiraportin koostaminen kuluneen vuoden ajalta
- Ostoreklamaatioiden seuranta ja loppuunsaattaminen

Päävastuullisen tehtävät

- Lähetä toimittaja-arviointilomakkeet toimittajavastuullisille ostajille ja seuraa niiden täyttämistä
- Tee yhteenveto kuluneen vuoden ajalta eli riskiraportti