



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Petri Pikkutupa

Energiaturvelogistiikan urakointihankintaan liittyvät riskit

Neova Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä: Petri Pikkutupa

Työn nimi: Energiaturvelogistiikan urakointihankintaan liittyvät riskit: Neova Oy

Ohjaajat: Petteri Mäkelä, Kari Laasasenaho

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 76

Liitteiden lukumäärä: 0

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa energiaturpeen logistiikkahankintaan liittyvät keskeisimmät riskit. Työn tarkoituksena oli tutkia tunnistettujen riskien taustoja sekä antaa kehitysehdotuksia niiden huomioimiseksi. Työn taustalla on Neova Oy:n Peat Operations -hankinnan kehitysprojekti ja sen aiheuttamat muutokset. Kehitysprojekti sisälsi muutoksia urakointihankinnassa sekä ulkoistamistoimenpiteitä.

Työssä perehdyttiin turvetuotannon toimintaympäristöön sekä hankinnan ja ulkoistamisen perusteisiin. Tutkittavaa aineistoa kerättiin havainnoinnin, asiantuntijahaastatteluiden ja henkilökohtaisten tiedonantojen myötä.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat turvealan voimakkaan taantumisen ja osoittavat sen vaikuttavan ainakin osatekijänä kaikkiin havaittuihin merkittäviin riskeihin. Näitä riskejä ovat riittämätön varautuminen toimintaympäristön muutokseen, kokonaiskustannusten nousu, epäonnistunut urakoitsijavalinta, tilaajan ja toimittajan väliset henkilösuhteiden ongelmat, merkittävä tai tahaton riippuvuusriski ja ulkoistamisen hyötyjen katoaminen. Työn lopputuloksena listattiin kehitysehdotuksista, jotka voivat parantaa varautumista tunnistettuihin riskeihin.

¹ Asiasanat: turvetuotanto, energiaturvelogistiikka, hankinta, ulkoistaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master of Engineering, Technology Competence Management

Author: Petri Pikkutupa

Title of thesis: Risks related to the sourcing of energy peat logistics: Neova Oy

Supervisors: Petteri Mäkelä, Kari Laasasenaho

Year: 2024

Number of pages: 76

Number of appendices: 0

The aim of the thesis was to identify the most important problems related to the logistics sourcing of energy peat. The purpose of the work was to investigate the backgrounds of the identified risks and to give development proposals to acknowledge them. The background of the work is the sourcing development project in Neova company and the changes it causes. The development project included changes in contract sourcing and outsourcing measures.

In the thesis, the operating environment of peat production and the basics of sourcing and outsourcing were discussed. The research material was collected through observation, expert interviews and personal communications.

The results of the study confirm the strong decline of the peat sector and show that it has at least a partial effect on all significant risks observed. These risks include insufficient preparation for a change in the operating environment, an increase in total costs, unsuccessful contractor selection, personal relationship issues between customers and suppliers, a significant or unintentional risk of dependency and the loss of the benefits of outsourcing. The final result of the thesis is a list of development proposals, which can be acknowledged to improve preparedness for the identified risks.

¹ Keywords: peat production, energy peat logistics, sourcing, outsourcing

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Yritysesittely	8
1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite	9
1.3 Työn rakenne	9
1.4 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät	9
2 TURVEALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	11
2.1 Turveteollisuuden synty Suomessa.....	11
2.2 Turveteollisuuden huippuvuodet ja toimintaympäristön muutos	13
2.3 Kilpailustrategia taantuvilla aloilla.....	16
3 HANKINTA	20
3.1 Hankintojen jaottelu.....	21
3.2 Strateginen ja operatiivinen hankinta	24
3.3 Erilaiset toimittajahankinnan hankintastrategiat	24
3.4 Kokonaiskustannusajattelu.....	26
3.5 Muuttuva toimintaympäristö	27
3.6 Riskit	27
3.7 Riskien luokittelu	28
3.7.1 Liiketoimintariskit.....	28
3.7.2 Vahinkoriskit.....	32
3.7.3 SWOT-analyysi.....	33
4 ULKOISTAMINEN	36
4.1 Ulkoistamisen tavoitteet	37
4.2 Ulkoistamisprosessi.....	40
4.3 Logistiikan ulkoistaminen	45

4.4	Ulkoistamisen haasteet ja epäonnistuminen	46
4.4.1	Oman ydinosaamisen tunnistaminen ei ole selkeää	47
4.4.2	Toimittajan valintaan ei ole keskitytty riittävällä tarkkuudella	47
4.4.3	Ulkoistamisen kustannuksien ja hyötyjen analysoinnissa on puutteita.....	51
4.4.4	Riittämätön varautuminen ulkoistetun toiminnan johtamiseen	52
4.4.5	Ongelmat oman organisaation johtamisessa ulkoistamisen jälkeen	53
5	TUTKIMUSOSIO	55
5.1	Neova Oy:n Peat Operations -hankinta.....	55
5.2	Neovan hajautettu hankintamalli	56
5.3	Neovan yhden toimittajan hankintamalli	57
5.4	Asiantuntijahaastattelu 1	58
5.5	Asiantuntijahaastattelu 2	60
5.6	Asiantuntijahaastattelu 3	61
5.7	Tutkimuksen tulokset.....	62
5.7.1	Toimintaympäristö.....	62
5.7.2	Hankinta.....	65
5.7.3	Ulkoistaminen	67
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
6.1	Pohdinta	69
6.2	Johtopäätökset.....	71
6.3	Merkittävimmät riskit ja kehitysehdotukset	72
	LÄHTEET	74

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Energiaturpeen tuotanto ja kulutus Suomessa 1970-2022.	14
Kuvio 2. Turpeen ja energiapuun kysyntä energiapuun tarjonnan perusskenaariossa.	15
Kuvio 3. Turpeen ja energiapuun kysyntä energiapuun matalassa tarjontaskenaariossa.....	16
Kuvio 4. Elinkaaren vaiheet	17
Kuvio 5. ABC-analyysi.	22
Kuvio 6. Riskienhallinta johtamisprosessissa.....	29
Kuvio 7. SWOT-analyysin nelikenttä.....	34
Kuvio 8. Ydinosaamisen määrittelyn kuvio.....	36
Kuvio 9. Ulkoistamispäätöksen kolme näkökulmaa	41
Kuvio 10. Ulkoistamispäätöksen kriittiset kysymykset	41
Kuvio 11. Ulkoistamisprosessin vaiheet kuvaaja	42
Kuvio 12. Myyjän ja ostajan näkemuseroja	50
Kuvio 13. Neovan hajautetun mallin havainnekuva.	56
Kuvio 14. Neovan yhden toimittajan mallin havainnekuva	58
Kuvio 15. Sovellettu energiaturpeen kysyntäennuste	64
Taulukko 1. Suoritteen jakautuminen kohdealueen toimittajien kesken	57
Taulukko 2. Puupolttoaineen ja energiaturpeen kokonaiskulutus vuosineljänneksittäin, GWh.....	65

Käytetyt termit ja lyhenteet

GWh Energiayksikkö, gigawattitunti, 1000 megawattituntia

MWh Energiayksikkö, megawattitunti, 1000 kilowattituntia.

TWh Energiayksikkö, terawattitunti, 1000 gigawattituntia.

1 JOHDANTO

1.1 Yritysesittely

Neova Oy (ent. Vapo Oy) on monialakonserni, joka toimii kansainvälisillä markkinoilla (Neova, 2023, s. 3–35). Yhtiön tavoitteena on liiketoiminnoillaan edistää puhdasta ja vettä säästävää paikallista elintarviketuotantoa ja tarjota paikallisia polttoaineita. Neova on bio-energian johtava toimija Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Energia-asiakkaiden tuote- ja palveluvalikoima koostuu pelleteistä ja energiaturpeesta. Neova-konserni kehittää myös uusia tuotteita saastuneen ympäristön puhdistamiseen ja valmistaa tuuli- ja aurinkovoimaprojekteja. Vuonna 2022 konsernin liikevaihto oli 544,9 miljoonaa euroa, ja se työllisti keskimäärin 958 työntekijää sekä satoja paikallisia urakoitsijoita tuotanto- ja toimitusketjuissa. Vuoden 2022 energiaturvetoimitukset olivat 7,4 terawattituntia. Energiaturvetoimituksen lisäksi turvetta toimitetaan myös eläinkuivikkeeksi hevos-, karja- ja sikatiloille ja siipikarjan kasvattajille sekä jatkojalostuksen raaka-aineeksi. Pisimmälle jalostetut turpeen käyttökohteet ovat Neovan Novactor-tuotemerkillä myytävä aktiivihiili ja suobiomassasta eristettävät biostimulantit.

Neova Oy:n omistavat Suomen valtio 50,1 prosentin osakeosuudella ja Suomen Energiavarat Oy 49,9 prosentin osakeosuudella (Neova, 2023, s. 3–77). Vuoden 2022 tilinpäätöshetkellä Neova-konsernilla oli 29 kappaletta konsernin määräysvallassa olevia tytäryhtiöitä, joista merkittävin on Kekkilä-BVB Oy. Kekkilä BVB:n alakonserni on kasvualustatuotteiden markkinajohtaja Euroopassa. Yhtiö tuottaa kasvualustoja, katteita sekä lannoitteita ammattiviljelijöille, kuluttajille ja viherrakentajille. Suomessa tuotteita myydään Kekkilä-brändillä, Ruotsissa Hasselfors Garden -brändillä sekä Hollannissa BVB Substrates -brändillä.

Neova Oy tunnettiin nimellä Vapo Oy kevääseen 2021 saakka, jolloin ylimääräinen yhtiökouros päätti yhtiön nimen muutoksesta (Vapo, 2021). Uudella Neova-nimellä haluttiin viestiä erittäin nopeaa rakennemuutosta, jonka yhtiö kävi läpi edellisten kolmen vuoden aikana. Nimen muutoksen taustalla oli myös se, että Vapon hyväksi todettu asiakasbrändi on profiloitunut vahvasti energialiiketoimintaan ja erityisesti energiaturpeen tuotantoon.

1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön taustalla on energiaturpeen toimintaympäristön muutoksesta johtuva toiminnan tehostamisen ja kehittämisen tarve, jonka seurauksena suoritettiin kehitysprojekti irtoturvelogistiikan hankintamallien päivittämiseksi. Kehitysprojekti sisältää toimintamallin muutoksen, jossa aiemmin käytössä ollut hankintamalli korvataan hypoteettisesti paremmin uuteen toimintaympäristöön sopivalla mallilla. Toimintamalli sisältää myös tiettyjen toimintojen ulkoistamisen tai osittaisen ulkoistamisen. Kehitysprojektin tavoitteena oli toimitusketjun joustavuuden, kausivaihtelun sietokyvyn sekä palvelun laadun parantaminen, oman organisaation resurssien vapauttaminen ja kokonaiskustannusten alentaminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on esitellä erilaisten toimittajahankintaan käytettävien hankintamallien pääperiaatteet ja tunnistaa hankintaan sekä toimintojen ulkoistamiseen liittyviä riskejä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja analysoida turvetuotannon toimintaympäristöä, hankintaa ja ulkoistamista riskien näkökulmasta ja löytää kehityskohteet, jotka huomioimalla voidaan välttää riskejä seuraavissa vastaavissa kehitysprojekteissa. Tutkimuksen on tarkoitus vastata kysymyksiin:

- Mitä merkittäviä riskejä urakointihankintaan ja ulkoistamiseen liittyy ja mistä ne aiheutuvat?
- Miten havaitut riskit voidaan huomioida seuraavissa projekteissa?

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosasta. Teoriaosa (luvut 1–4) sisältää kuvauksen turvetuotannon toimintaympäristön historiasta ja muutoksesta sekä teoriataustan hankinnasta ja ulkoistamisesta. Tutkimusosa (luvut 5–6) sisältää tutkittavan kohteen kuvauksen sekä tutkimuksen tulokset, pohdinnan johtopäätöksineen sekä kehitysehdotukset.

1.4 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen ja sisältää toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimus muistuttaa hyvin läheisesti kehittämistutkimusta (Kananen (2014, 12–17)). Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaiseksi muutos, joka edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden tiedostamista. Tutkija tekee

osallistavaa havainnointia, jotta hän pääsee selville ilmiöiden syvimmistä olemuksista. Oleellisia toimintatutkimuksen elementtejä ovat seuraavat: toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukanaolo.

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä on käytetty havainnointia, haastatteluita ja kirjallisia lähteitä. Havainnointi on toimintatutkimuksen tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä (Kananen (2014, 80–87). Kun tutkija on itse osallisena toimintaan, puhutaan osallistuvasta havainnoinnista, jonka etuna on se, että tutkija voi päästä syvällisesti kiinni tutkittavan ilmiön olemukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa pyritään mahdollisimman objektiiviseen tietoon, on pyrittävä reaktiivisuuden eli tutkijan vaikutuksen minimointiin. Reaktiivisuudella tarkoitetaan tutkijan ja tutkimusasetelman vaikutusta tuloksiin siten, että tutkimustulokset vääristyvät. Tutkimuksen haastattelut suoritettiin yksilö- ja teemahaastatteluina. Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden henkilön välistä keskustelua, joka etenee aihe kerrallaan. Tutkija miettii aiheet etukäteen käyttäen teemoina tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksiä. Kirjallisena materiaalina käytettiin yhtiön raportointijärjestelmästä saatavia tietoja sekä haastateltavien tuottamia henkilökohtaisia tiedonantoja.

2 TURVEALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa käydään läpi turvetuotannon kehitystä ja tarkastellaan alan tulevaisuuden näkymiä. Tarkoituksena on käydä läpi toimintaympäristön muutokseen johtaneita tuotannon ja kysynnän vaihteluiden syitä sekä nostaa esille toimijoihin kohdistuvia haasteita.

Tässä työssä turpeen tuotanto- ja käyttömäärien vertailuun on käytetty jyrsinpolttoturpeen keskimääräistä energiasisältöä $0,91 \text{ MWh/i-m}^3$ (kosteusprosentti 46) ja keskimäärästä tiheyttä 387 kg/i-m^3 (tilavuuspaino saapumistilassa) (Alakangas, 2000, s. 90). Rajaus tehtiin, koska osa lähteistä ilmoittaa tuotantomäärät tilavuus- tai massaperusteisena ja osa energia-perusteisena. Laskenta yksinkertaistaa ja helpottaa arvojen vertailua, koska pääosa tuotetusta energiaturpeesta on joka tapauksessa jyrsinturvetta.

2.1 Turveteollisuuden synty Suomessa

Suomen polttoturpeen tuotannon katsotaan alkaneen vuonna 1876, kun tehtailija Klaus Arppe aloitti Värtsilän Mustasuolla turpeen noston, joka jatkui aina 1910-luvulle saakka (Jämsén, 1990, s. 185–186). Polttoturpeen vuotuinen tuotantomäärä vaihteli 1930-luvulla 20 000 tonnin eli noin 53 000 megawattitunnin molemmin puolin. Toisen maailmansodan syttymisen seurauksena aiheutui energiapula, jonka ratkaisemiseksi Suomessa perustettiin polttoturvetoimikunta. Turvetoimikunta ja sen rinnalle perustettu Turveteollisuusliitto laativat suunnitelman, joka tähtäsi 214 000 tonnin (noin 571 GWh) vuotuisen vähimmäistuotantoon. Kiinnostus turvealaa kohtaan kasvoi ja uusia yrityksiä perustettiin. Sotavuosien työvoimapula ja heikko työteho aiheutti sen, että uusien yritysten vaikutus näkyi tuotantotilastoissa vasta vuonna 1945, jolloin turvetuotanto yli kaksinkertaistui edellisistä vuosista ja nousi 130 000 tonniin (noin 347 GWh).

Vuonna 1945 Suomessa vallitsi polttoainepula (Jämsén, 1990, s. 186–187). Polttoainepulan vallitessa näytti ilmeiseltä, että ulkomaalaisten polttoaineiden tuonti ei vielä vuosiin saisi rahanajan normaaleja mittasuhteita. Valtiovalta päätti ryhtyä polttoturpeen tuotannon lisäämiseksi erityisiin toimenpiteisiin, joihin kuului muun muassa kansanhuoltoministeriön oikeus antaa turpeen tuottajille takuusitoumuksia siitä, että valtio ostaa ehdot täyttävän turpeen polttopuiden hintaan verrattavalla hinnalla. Toimenpiteisiin kuului myös laki, joka antoi valtioneuvostolle oikeuden säännöstellä polttoturpeen kauppaa, luovutusta, kuljetusta, kulutusta ja laatua. Polttoturpeen kysyntä pysyi korkealla vuodesta 1945 vuoden 1948 alkupuolelle saakka,

eikä valtioneuvoston valtion edustajaksi määräämä Vapo ollut joutunut tekemään takuulain mukaisia ostosopimuksia. Kesällä 1948 kivihiilen tuonti käynnistyi yllättäen lähes täydessä laajuudessa ja kotimaisten polttoaineiden kysyntä alkoi laskea. Loppuvuodesta 1948 oltiinkin tilanteessa, jossa valtioneuvosto asetti Vapon käytettäväksi 20 miljoonan markan määrärahan hintojen alentamiseksi. Vuoden 1949 loppuun mennessä Vapo oli sijoittanut kahden edellisen kauden tuotantoa kulutukseen yhteensä 33 000 tonnia (noin 88 GWh) ja maksanut turvetuottajille tasausrahastosta 33,1 miljoonaa markkaa 80 000:sta (noin 214 GWh) toimitetusta sitoumusten alaisesta turvetonnista.

1940-luvun lopulla suurin polttoturpeen käyttäjä oli Valtionrautatiet (VR), joka käytti turvetta veturien polttoaineena ja kiinteistöjen lämmityksessä (Jämsén, 1990, s. 187–189). VR sai 30 % käyttämästään turpeesta valtio-omisteiselta Konnunsuon turvetyömaalta. Loput VR:n käyttämät turpeet Vapo välitti yksityisiltä tuottajilta. Turvekäyttöisten veturien määrä saavutti huipunsa vuonna 1953, mutta pian tämän jälkeen turpeen käyttö kääntyi laskuun, ja se aiheutti turpeen hinnan nousua ja käynnisti veturikaluston uusimisen. Turpeen käyttö veturipolttoaineena loppui 1958 aiheuttaen suuria vaikeuksia turvealalle.

Polttoturpeen hintatakuulain päättymisen ajoi turvetuotannon jyrkkään laskuun (Jämsén, 1990, s. 189–190). 1960-luvun alussa valtio kiinnitti huomiota erityisesti palaturvetta myyvien yritysten heikkoon asemaan, ja sen seurauksena Vapo ohjattiin tekemään turvealan yrittäjien kanssa noin 15 000 tonnin edestä ostosopimuksia. Vaikka Vapon ostama turvemäärä ei ollut suuri, sen sijoittaminen kulutukseen tuotti ongelmia, koska halukkaita käyttäjiä oli vähän. Turvetta käyttivät lähinnä vankilat ja varuskunnat. Turpeen polttaminen oli kuitenkin kiinteistöillä ongelmallista, koska kattilat oli suunniteltu kivihiilen, koksen tai puun polttamiseen. Varsinaiset polttoturpeelle suunnitellut kattilat puuttuivat kokonaan. 1960-luvun alkupuolella puolustuslaitos teki päätöksen rakentaa Kauhavan varuskuntaan palaturvetta käyttävän lämpökeskuksen, jonka toiminnasta saatuja kokemuksia voitiin hyödyntää uusien palaturvekattiloita suunniteltaessa, kun turpeen käyttö kääntyi uuteen nousuun 1970-luvulla.

Vuonna 1942 perustettiin Suo Oy, jonka enemmistöomistaja oli Suomen valtio, ja sen tarkoitus oli tuottaa polttoturvetta valtion tarpeisiin sekä suorittaa tutkimusta turvetuotantokoneisiin ja -tuotantotapoihin liittyen (Jämsén, 1990, s. 191–195). Suo Oy:n toiminta kääntyi 1960-luvulla tappioliseksi, ja sen seurauksena valtiovalan toimesta perustettiin turvekomitea 20.6.1967. Komitean tehtävänä oli selvittää turvetuotannon kehittämismahdollisuuksia Suomessa. Komitea ehdotti Suo Oy:n hallussa olleen tuotantokapasiteetin sekä turvetuotantoon

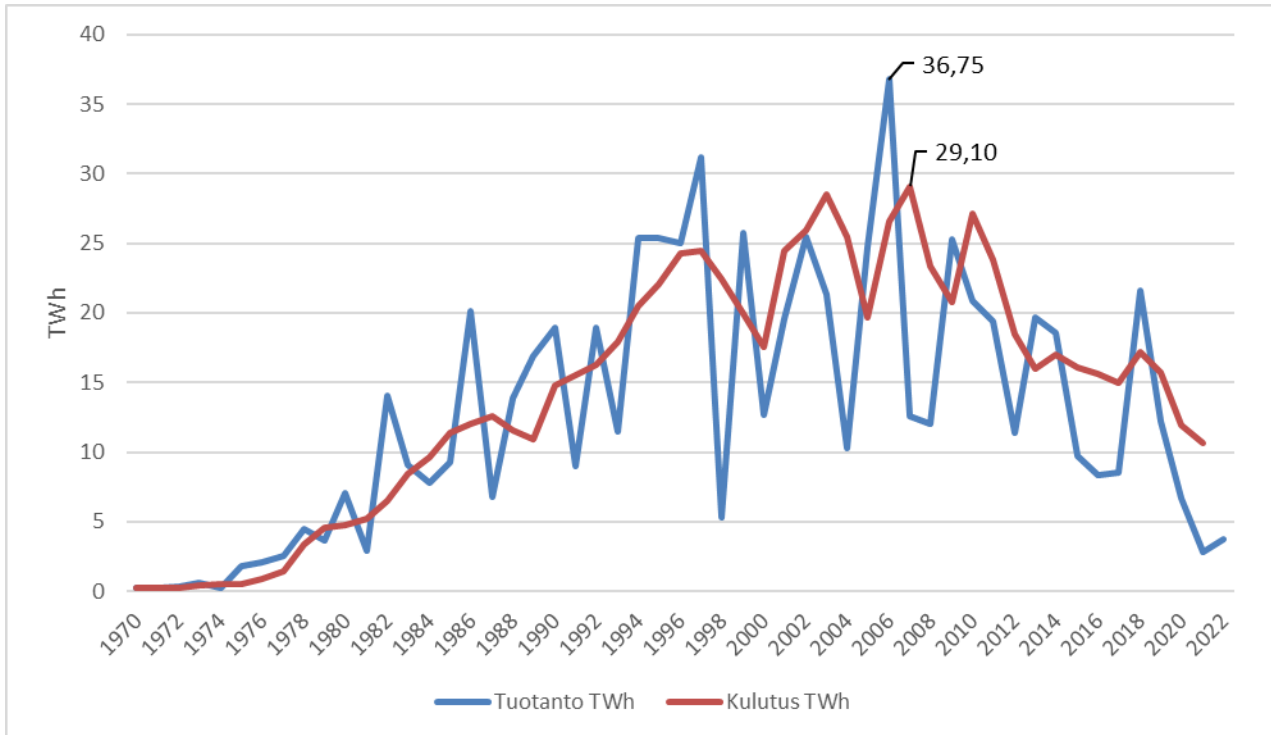
ja sen kehittämiseen liittyvien tehtävien siirtämistä Vapolle. Suo Oy siirtyi Vapon omistukseen 13.1.1969 solmitun kauppasopimuksen seurauksena.

Vapo aloitti oman polttoturvetuotannon vuonna 1970, kun Suo Oy:n toiminta sulautettiin sen yhteyteen (Jämsén, 1990, s. 197–201). Vapon kyseisen vuoden tuotantomäärä oli yhteensä 115 500 kuutiometriä, josta energiaturpeiden osuus oli noin 74,5 %. Vapon osuus koko Suomen jyrsinpolttoturvetuotannosta oli 27,8 % ja palaturvetuotannosta 37,0 %. 1970-luvulla Suomen tärkein energialähde oli öljy. Polttoturvetta käytettiin vajaat 300 000 kuutiometriä (273 GWh) vuodessa. Vapo ryhtyi eduskunnan toivomuksesta toimenpiteisiin löytääkseen turpeelle uusia käyttäjiä, jotta turpeen tuotantoa voitaisiin lisätä. Toimenpiteet olivat oikean suuntaisia ja muun muassa Kuopion Haapaniemeen valmistunut maamme ensimmäinen turvelämmitteinen lämmitysvoimalaitos aloitti turpeen käytön vuonna 1972. Vuonna 1973 Vapon jyrsinturvetuotanto olikin yli kymmenkertainen vuoden 1970 tuotantomääriin verrattuna.

2.2 Turveteollisuuden huippuvuodet ja toimintaympäristön muutos

Turpeen tuotanto ja käyttö on ollut suurimmillaan Suomessa vuosien 1970–2020 välillä. Eri-tyisesti 1970-luvun öljykriisi nosti turpeen merkitystä kotimaisena energianlähteenä (kuvio 1) ja kehitys jatkui niin, että vuonna 2006 jyrsinpolttoturvetta tuotettiin 38,10 miljoonaa kuutiometriä, palaturvetta 1,3 miljoonaa kuutiometriä ja ympäristöturpeita 3,57 miljoonaa kuutiometriä (Tuusjärvi ym., 2009, s. 42). Jyrsinpolttoturpeen osuus koko turvetuotannosta oli 88,70 %.

Kuviossa 1 on esitetty energiaturpeen tuotanto ja kulutus Suomessa vuodesta 1970 vuoteen 2022 (Tilastokeskus, 2022). Kuviosta voidaan todeta, että turpeen tuotannon ja siten kysynnän trendi on ollut nouseva 1990-luvun puoliväliin saakka. Kuviosta havaitaan myös, että turpeen tuotanto on ollut huipussaan vuonna 2006, jolloin se on saavuttanut 36,75 terawattitunnin lukeman. Energiaturpeen kulutushuippu (29,10 TWh) sijoittuu vuoteen 2007, jonka jälkeen kulutus on kääntynyt laskuun.



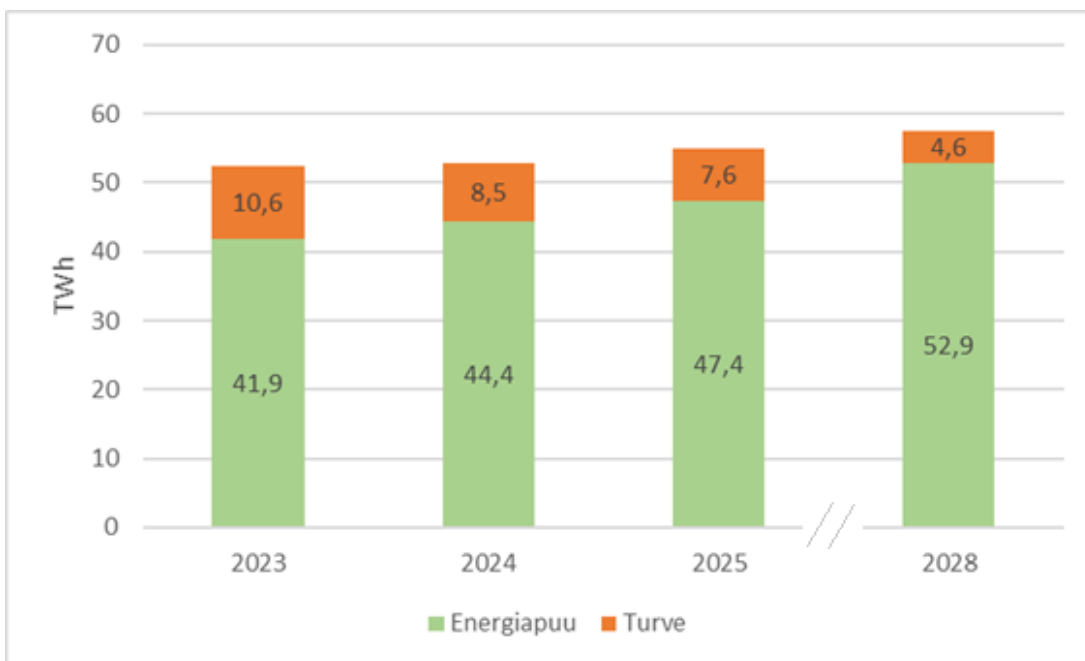
Kuvio 1. Energiaturpeen tuotanto ja kulutus Suomessa 1970–2022 (Tilastokeskus 2022).

Toimintaympäristö muuttui voimakkaasti 2020-luvulle tultaessa (Laasasenaho, ym., 2022, s. 459). Ilmasto- ja ympäristöpolitiikan ja turpeen kansallisen verotuksen kiristyminen sekä päästöoikeuksien kallistuminen aiheuttivat energiaturpeen kysynnän voimakkaan laskun. Näyttää myös siltä, että helmikuussa 2022 käynnistynyt Ukrainan sota ja siitä seurannut energiakriisi eivät ole palauttaneet turvetuotantoa entiselle tasolle, vaikkakin turpeen energiahuoltovarmuuden rooli ja arvostus ovat kasvaneet. Vuonna 2020 turpeen energiakäyttö oli noin 12,0 terawattituntia, josta lähes puolet (5,70 TWh) käytettiin kaukolämmön yhteistuotantolaitoksissa (AFRY, 2023, s. 13). Vuonna 2021 energiaturvetuotanto putosi noin 2,81 terawattituntiin edellisen vuoden 6,72 terawattitunnin tasolta (Tilastokeskus, 2022). Viimeksi energiaturpeen tuotanto oli tätä alhaisemmalla tasolla vuonna 1977.

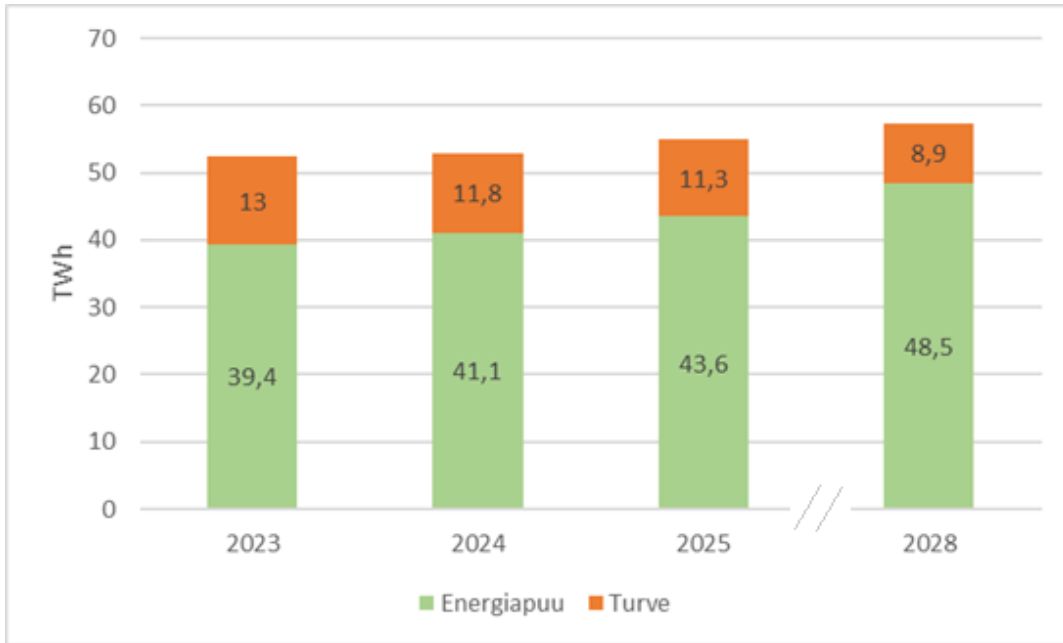
Ukrainan sodan seurauksena energiantuonti Venäjältä Suomeen loppui lähes kokonaan, ja tämä vaikutti huomattavasti myös Neova-konserniin (Neova, 2023, s. 4–5). Korkeasta päästöoikeuden hinnasta huolimatta Neovan aikaisemmilta vuosilta kertyneille turvevarastoille oli tarjonnan ylittävä kysyntä. Sodan aiheuttaman tilanteen takia Neova perui maaliskuussa 2022 edellisenä syksynä tekemänsä päätöksen jyrsinpolttoturpeen tuotannon lopettamisesta Suomessa. Neova pääsi kesän 2022 energiaturvetuotannossaan myöhäisen aloituksen ja heikkojen sääolosuhteiden seurauksena ainoastaan reilun miljoonan kuutiometrin lukemiin. Neova kuitenkin pystyi uuden tuotannon ja vanhojen varastojen turvin täyttämään suurten

asiakkaiden tarpeet ja toimittamaan energiaturvetta myös huoltovarmuusvarastoihin. Vuoden 2022 energiaturpeen kulutus oli noin 10,19 TWh (Tilastokeskus, i.a.-a).

AFRY on vuonna 2023 julkaisemassaan selvityksessä esittänyt ennusteet turpeen tulevaisuuden kysynnälle huomioiden eri skenaariot puupolttoaineiden saatavuudessa. AFRY:n (2023, s. 37) skenaariot ovat nähtävillä alla olevassa kuvioissa 2 ja 3. Energiapuun saatavuuden pysyessä perustasolla turpeen kysynnän ennustetaan laskevan vuodesta 2023 vuoteen 2028 56,60 prosenttia, kysynnän ollessa vuonna 2023 10,60 terawattituntia. Matalan energiapuun saatavuuden tilanteessa turpeen kysynnän ennustetaan laskevan kyseisellä aikavälillä 31,54 prosenttia, kysynnän ollessa vuonna 2023 13,00 terawattituntia.



Kuvio 2. Turpeen ja energiapuun kysyntä energiapuun tarjonnan perusskenaariossa (mukaillen AFRY, 2023, s. 37).



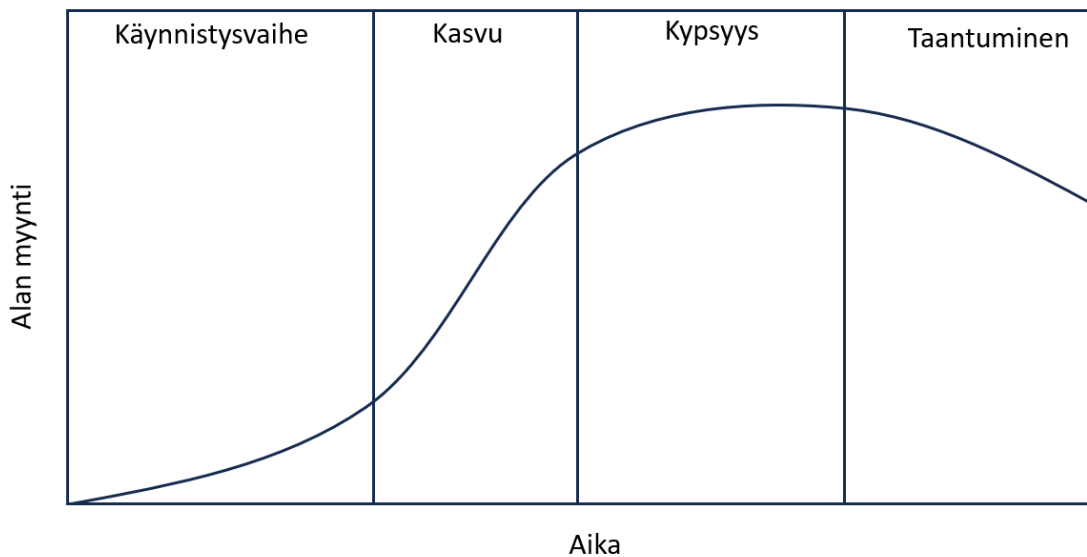
Kuvio 3. Turpeen ja energiapuun kysyntä energiapuun matalassa tarjontaskenaariossa (mukaillen AFRY, 2023, s. 37).

Vuoden 2020 kulutus oli noin 12,00 terawattituntia, ja näin ollen kysynnän muutos vuoteen 2023 saattaa olla laskeva noin 11,67 prosenttia tai kasvava noin 8,33 prosenttia (AFRY, 2023, s. 13–37). Vuoden 2007 huippukulutukseen verrattuna ennustettu muutos vuoteen 2028 tullessa on joko noin -84 prosenttia tai noin -69 prosenttia. Täytyy muistaa, että Ukrainan sodan aiheuttama energiakriisi on vaikeuttanut energiamarkkinoiden tulevaisuuden arvioimista huomattavasti.

2.3 Kilpailustrategia taantuvilla aloilla

Taantuvan alan toimijoiden tilannetta tarkasteltaessa on huomioitava mahdollisia kilpailustrategioita. Vaikka taantuvat alat ovat tuttuja elinkaariteoriasta, ei niitä ole juurikaan tutkittu (Porter, 1993, s. 292–295). Porterin teorian mukaiset elinkaaren vaiheet ovat nähtävissä kuviosta 5. Liiketoiminnan taantumisvaiheelle ovat tyypillisiä pienentyneet marginaalit, supistunut tuotevalikoima, heikentynyt tuotekehitys ja mainonta sekä kilpailijoiden määrän vähentyminen. Taantumisen vauhti riippuu osittain toimintamallista, jota yritykset käyttävät, kun pyrkivät vetäytymään alalta. Kun asiakkaille tärkeiden tuotteiden kysyntä laskee ja yksi tai useampi päätuottaja päättää vetäytyä alalta, asiakkaat alkavat pelätä tuotteiden saatavuusongelmia. Tällöin asiakkaat ovat taipuvaisia siirtymään nopeammin korvaavaan tuotteeseen. Tässä

tilanteessa ne yritykset, jotka ilmoittavat alalta vetäytymisestään aikaisin, voivat vaikuttaa merkittävästi taantumisen nopeuteen.



Kuvio 4. Elinkaaren vaiheet (mukaillen Porter, 1993, s. 194).

Yleisesti hyväksytty strategia taantumisvaiheelle on niin sanottu *sadonkorjuustrategia*, jota toteuttaessaan yritys pyrkii optimoimaan liiketoiminnan kassavirran (Porter, 1993, s. 292–304). Sadonkorjuustrategiaan kuuluvat kontrolloitu divestointi, investointien pysäyttäminen tai merkittävä leikkaaminen, tuotantotilojen ylläpitokustannusten vähentäminen ja toimenpiteet hintojen korottamiseksi yrityksen omia vahvuuksia hyödyntäen tai vanhojen hyvien asiakassuhteiden käyttäminen siten, että myynti pysyisi samalla tasolla, vaikka mainontaa ja tutkimustoimintaa on vähennetty. Muita strategialle ominaisia taktisia toimenpiteitä ovat käytettyjen kanavien vähentäminen, pienten asiakkaiden eliminointi sekä palvelun vähentäminen.

Sadonkorjuustrategiaa ei voida soveltaa kaikilla aloilla, koska se edellyttää, että yrityksellä on ollut selkeitä vahvuuksia aiemmassa liiketoiminnassaan (Porter, 1993, s. 304–309). Jos yrityksellä ei ole selviä vahvoja puolia, asiakkaat siirtyvät muualle heti kun palvelu tai markkinointi huononee tai hintoja nostetaan. Lisäksi alan taantumisvaiheen ympäristöolosuhteiden on oltava sellaiset, että katkeraa yritysten välistä kilpailua ei synny. Väärässä tilanteessa käytettynä sadonkorjuustrategian käyttö saattaa auttaa kilpailijoita kaappaamaan markkinaosuutta tai tinkimään hintoja alas estäen yrityksen mahdollisuudet alentaa omia kustannuksiaan. Tämän strategian toteuttaminen onkin muihin taantumisvaiheen strategioihin verrattuna yrityksen johdolle ja hallinnolle haastava. Valvottua toiminnan purkamista on erittäin vaikea

johtaa ja toteuttaa. Tämä johtuu ongelmista, joita aiheutuu muun muassa toimittajien ja asiakkaiden uskollisuudesta sekä työntekijämoraalista ja henkilöstön yrityksessä pysymisestä.

Sadonkorjuustrategian sijaan yritys voi käyttää *nopean vetäytymisen strategiaa*, jossa likvidoidaan investointi niin aikaisin taantumavaiheessa kuin mahdollista (Porter, 1993, s. 302–309). Tällä toiminnalla maksimoidaan liiketoiminnan myynnistä saatava arvo. Mitä aikaisemmassa vaiheessa yritys tai osa siitä myydään, sitä suurempi on epävarmuus siitä, tuleeko kysyntä todella laskemaan myöhemmässä vaiheessa. Tämä kasvattaa myös todennäköisyyttä siitä, että muut markkinat eivät ole tyydyttyneet. Joissain tilanteissa saattaa olla toivottavaa divestoida yritys jo kypsyyssvaiheessa, sillä heti kun taantumisvaihe on ilmeinen, omaisuuden potentiaaliset ostajat ovat paremmassa ostoasemassa. Oikean ajoituksen löytäminen on erittäin haastavaa, koska yrityksille näyttää olevan helppoa optimistisesti uskoa taantuvan alan elpymisen mahdollisuuksiin. Jotkut yritykset eivät pysty objektiivisesti tarkastelemaan taantumisen mahdollisuutta, koska ne ovat liian pitkään samaistuneet alaan ja niillä on puutteellinen näkemys mahdollisista substituuttituotteista.

Jos alalta ei haluta vetäytyä kokonaan, voidaan käyttää *pesäkestrategiaa* (Porter, 1993, s. 304). Pesäkestrategian tavoitteena on tunnistaa taantuvan alan segmentti, johon yrityksen kannattaa investoida ja jossa yrityksen kannattaa vahvistaa omaa asemaansa. Tällaisen alan segmentin tulee olla sellainen, jonka kysyntä pysyy yllä stabiilisti tai heikkenee hitaasti. Segmentissä on myös oltava edellytykset korkeisiin tuottoihin. Lopulta yritys voi kuitenkin vaihtaa joko sadonkorjuustrategiaan tai nopean poistumisen strategiaan.

Johtajuusstrategia puolestaan on suuntautunut käyttämään hyväksi taantuvaa alaa, joka on rakenteeltaan sellainen, että jäljellejääneillä yrityksillä tai yrityksellä on potentiaalia saada keskimääräistä parempi kannattavuus (Porter, 1993, s. 302–303). Johtajuusaseman on oltava todennäköinen suhteessa kilpailijoihin. Johtajuusstrategiassa pyritään olemaan joko ainoa alalle jäävä yritys tai kuulumaan niiden harvojen joukkoon, jotka jäävät alalle. Heti kun tämä asema on saavutettu, yritys vaihtaa toimintamallinsa pysyttämistrategiaan tai kontrolloituun sadonkorjuustrategiaan. Johtajuusaseman saavuttanut yritys on erinomaisessa tilanteessa säilyttääkseen asemansa tai saadakseen siitä hyötyä. Johtajuusaseman saavuttamiseen voidaan käyttää erilaisia taktisia vaiheita. Yritys voi investoida aggressiivisiin kilpailutoimiin hinnoittelussa, markkinoinnissa ja muilla osa-alueilla. Nämä toimenpiteet pyrkivät markkinaosuuden kasvuun ja sen varmistamiseen, että muut toimijat vetävät nopeasti kapasiteettiaan pois alalta. Kilpailijoiden poistumisesteitä voidaan alentaa ostamalla kilpailijoiden

yrityksiä tai kapasiteettia. Eräs keino poistumisrajojen alentamiseen on esimerkiksi suostuminen kilpailijan tuotteen varaosien valmistukseen.

Johtajuusaseman hankkimisen taktisiin vaiheisiin kuuluu myös se, että esitetään sellaisia julkisia lausuntoja, joissa osoitetaan voimakasta sitoutumista pysyä alalla (Porter, 1993, s. 303). Yritys voi myös osoittaa selvästi vahvempaa asemaa erilaisin kilpailutoimin, joiden on tarkoitus muokata kilpailijoiden mielipiteitä. Hyödyllistä on myös kehitellä ja esittää uskottavaa informaatiota, jonka tarkoitus on vähentää epävarmuutta alan tulevasta kehityssuunnasta. Informaation tarkoitus on vähentää todennäköisyyttä siitä, että kilpailijat yliarvioisivat alan ja sillä pysymisen todelliset mahdollisuudet.

3 HANKINTA

Hankinnalla tarkoitetaan yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa, jonka tarkoitus on turvata tuotteiden ja palveluiden saatavuus parhailla mahdollisilla ehdoilla (Nieminen, 2016, s. 10–11). Suomen kielessä hankinnasta käytettäviä käsitteitä ovat esimerkiksi: hankinta, osto, hankintatoimi, ostotoiminta, strateginen hankinta ja operatiivinen hankinta. Usein hankinnan käsitteistöön liitetään myös englanninkieliset termit: purchasing, procurement tai sourcing.

Onnistunut hankinta vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailu- ja suorituskykyyn (Nieminen, 2016, s. 18). Tarvitaan järkevät päätökset siitä, mitä ostetaan ulkoa ja mitä tehdään itse, että organisaatiot voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Onnistunut toimittajayhteistyö on kehityksen ja uusien innovaatioiden kannalta tärkeässä asemassa, ja siksi toimittajien suorituskyvyn varmistaminen on yhtä tärkeää kuin yrityksen oman toiminnan. Jos toimittajien suorituskyky jätetään huomioimatta, jää suuri prosentuaalinen osa yrityksen liiketoiminnan suorituksesta huomiotta.

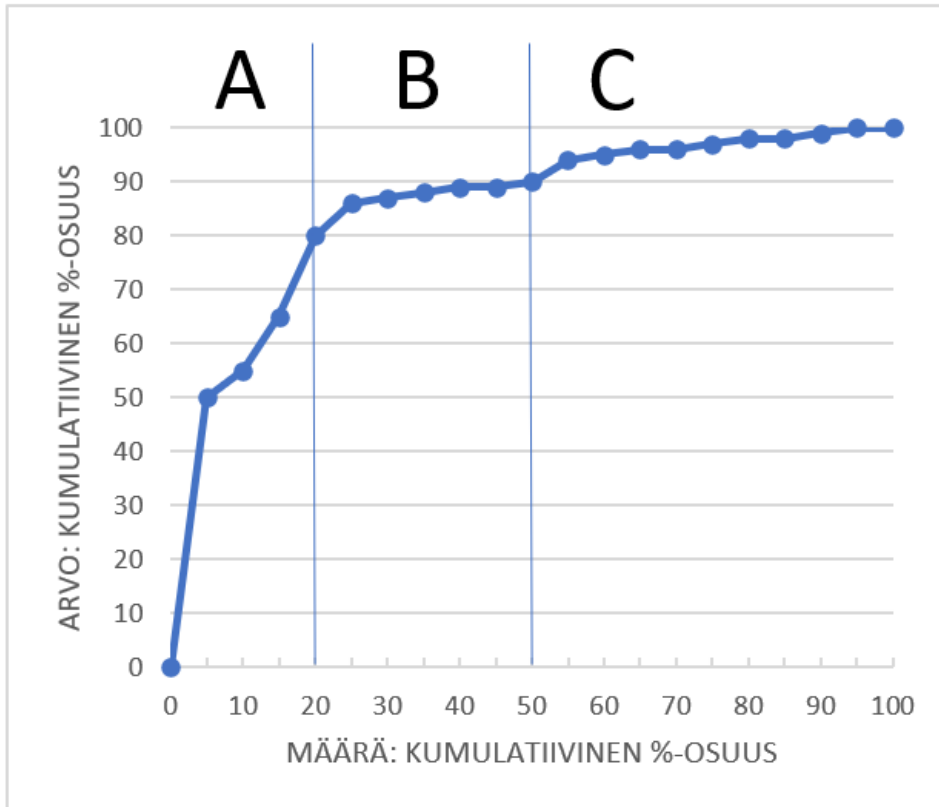
Resurssit, jotka hankitaan oman organisaation ulkopuolelta, muodostavat liiketoimintamallista ja toimialasta riippuen keskimäärin 50–80 prosenttia kokonaiskustannuksista (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 21–22). Kustannuksen muodostavat erilaiset hankitut palvelut, materiaalit ja tavarat. Laskettaessa mukaan myös epäsuorat ja investointityyppiset hankinnat nousee hankintojen keskimääräinen osuus teollisuudessa ja kaupan alalla yli 80 prosenttiin yrityksen kokonaiskustannuksista. Julkisissa organisaatioissa sekä palvelualoillakin osuus nousee helposti yli 50 prosenttiin. Rakennusteollisuuden projekteissa yli 90 prosenttia kustannuksista saattaa koostua erilaisista palvelu- ja tavarahankinnoista (Nieminen, 2016, s. 12).

Tilinpäätöksissä hankinnat pilkotaan usein osiin, jolloin vain suoraan tuotantoon tai myytäväksi menevät hankinnat päätyvät otsikon ”ostot” alle ja suurin osa yrityksen hankinnoista piiloutuu tilinpäätöksen muihin kustannuksiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 22). Tilinpäätöksen piiloon jääneitä kustannuksia kutsutaan monesti epäsuoriksi hankinnoiksi, koska ne eivät suoraan liity tuotteen tai palvelun kustannuksiin. Nämä epäsuorat kustannukset vaikuttavat kuitenkin usein hyvinkin voimakkaasti yrityksen kokonaistehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Joskus epäsuoria hankintoja on hankala tunnistaa hankinnoiksi, vaikkakin ne saadaan käyttöön hankinnan ehdoilla. Tällaisia hankintoja ovat esimerkiksi vuokrat ja erilaiset henkilöstöpalvelut. Voidaan ajatella, että vain välittömät palkat ovat sisäisen resurssin käyttöä ja kaikki muu on erikseen hankitun ulkoisen resurssin käyttöä.

3.1 Hankintojen jaottelu

Hankintakokonaisuus muodostuu keskenään erilaisista tuotteista ja monimutkaisista palveluista, joita hankintaan hyvin erilaisilta markkinoilta (Huuhka, 2019, s. 44). Hankintojen taloudellinen merkitys on hyvin erilainen, ja erilaiset tekijät korostuvat niiden hallinnassa. Yrityksen hankinnat voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen esimerkiksi ABC- tai Spend-analyysien avulla niiden taloudellisen merkityksen mukaan. ABC-analyysin avulla voidaan tunnistaa samalla tavalla käyttäytyvät toimittaja-, nimike-, tuote- ja palveluryhmät. Ryhmät painottuvat analyysissä eri tavoin, ja sen seurauksena niihin kohdistetaan erilaisia toimenpiteitä. ABC-analyysi perustuu Pareton 20/80-sääntöön, jonka mukaan 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä. Hankintoihin sovellettuna tämä voi tarkoittaa, että 20 prosenttia toimittajista muodostaa 80 prosenttia ostovolyymista.

ABC-analyysissä toimittajat listataan suuruusjärjestykseen siten, että suurimman ostovolyymin toimittaja on listan kärjessä ja loput luetellaan listalla ostovolyymijärjestyksessä (Huuhka, 2019, s. 44–45). Listauksen jälkeen lasketaan kumulatiivinen ostovolyymi ylhäältä alaspäin. Ostovolyymien saavuttaessa 80 prosenttia koko volyymista rajataan tarkastelu tähän ryhmään. Tähän ryhmään valikoituneisiin toimittajiin keskittymällä voidaan saavuttaa eniten lisäarvoa. Kuvioista 5 nähdään, että volyymiltaan suurimmat palvelut (A) ovat 20 prosenttia kokonaisuudesta ja kattavat 80 prosenttia kokonaisvolyymista. Kuvioista 5 havaitaan myös, että arvoltaan pienimmät palvelut (C) edustavat puolta kokonaisuudesta, mutta niiden hankintavolyymi on alle 10 prosenttia kokonaisvolyymista. ABC-analyysiä voidaan soveltaa monipuolisesti eri käyttötarkoituksiin, mutta se voi antaa liian yksipuolista tietoa (Huuhka 2019, s. 47). Analyysi voi olettaa hyvin erilaisten nimikkeiden käyttäytyvän samalla tavalla, jolloin ilman erillistä hankintojen segmentointia se voi johtaa liian yksinkertaisiin johtopäätöksiin ja ohjausperiaatteisiin.



Kuvio 5. ABC-analyysi (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 108).

Spend-analyysi tehdään tarkastelemalla hankintahistoriaa, johon on kerätty kaikki yrityksen hankintoihin liittyvät kustannukset (Huuhka, 2019, s. 47–48). Analysoinnista käy ilmi, mitä on hankittu, mihin yksikköön, mihin tarpeisiin, kuinka paljon ja kuinka usein sekä millaisilta toimittajia on käytetty. Tärkeää on myös tunnistaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys organisaatiossa. Arvioitava on myös hintahistoria korotuksineen sekä hintojen hajonta yksiköiden ja hankintakertojen välillä. Hankittu tieto esitetään suuruusjärjestyksessä, jonka jälkeen määritellään jokaiselle hankintaryhmälle toimittajat. Suurin kehittämispotentiaali on niissä hankinnoissa, joille on eniten toimittajia. Jokaisen toimittajan kohdalle asetetaan tämän saama rahasumma, ja alhainen hankintasumma kertoo yleensä siitä, että toimittajia on liikaa. Lopuksi toimittajat asetetaan hankintasumman mukaiseen järjestykseen ja aloitetaan toimittajamäärän karsiminen niistä toimittajista, joiden hankintasumma on pienin.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, s. 55–56) jakavat hankinnat hankinnan kohteen luonteen, tuloslaskelman tai uuden käytännönläheisen jaottelumallin mukaan, ja tällöin hankinnat jaetaan viiteen pääryhmään. Hankinnan luonteen mukaan tehtävä jaottelu voidaan suorittaa esimerkiksi seuraavien kategorioiden mukaan: raaka-aineet, tuotannon tarveaineet, puolivalmisteet, komponentit, valmistuotteet, investointihankinnat ja pääomahyödykkeet,

kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet ja palvelut. Palvelut ovat kolmannelta osapuolelta hankittuja toimintoja tai liiketoimintaprosessin osia, joita ovat esimerkiksi osakoonpanotyö tai konsultointi. Hankittu palvelu voi olla esimerkiksi tuotantoon liittyvä alihankintatyö tai tuotantoon liittymätön markkinointityö. Palveluhankintaa on hankala rajata omaksi ryhmäkseen, koska palvelua sisältyy erilaisissa määrin jokaiseen hankintaan. Kohteen luonteen mukaan tehtävän jaottelun ongelma on, että se ei juurikaan auta tunnistamaan sopivia toimintatapoja tuote- ja palveluryhmien hankinnassa vaikkakin se kuvaa hyvin hankintojen sisältöä.

Tuloslaskelman mukaan tehtävässä jaottelussa käytetään kululajikohtaista rakennetta, että tilinpäätöksessä piiloon jääneet kustannukset tunnistettaisiin hankinnoiksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 57–58). Hankinnat jaetaan suoriin ja epäsuoriin hankintoihin, kauppatavaroihin ja investointihankintoihin. Kululajikohtainen jaottelu on ohjannut myös hankinnan organisointia yrityksissä. Suorat hankinnat, joita ovat esimerkiksi tuotantoon käytettävät raaka-aineet, puolivalmisteet sekä komponentit ja kauppatavarat, merkitään tuloslaskelmaan ostoina. Monet hankintaosastot ovat keskittyneet ainoastaan suoriin hankintoihin ja kauppatavaroihin, jolloin muut hankinnat pirstaloituvat muiden yksiköiden hoidettavaksi. Tässä jaottelussa epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstöön kohdistuvia palveluita, puhelin- ja energiakustannuksia, konttori- ja toimistotiloja sekä tuotannon tarvikkeita.

Viiden pääryhmän mukaan suoritettava jaottelu on todettu käytännössä toimivaksi, ja sen on todettu helpottaneen hankintojen käsittelyyn parhaiten sopivien keinojen löytämistä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 59–60). Jaottelun viisi pääryhmää ovat: toistuvat tuotannon hankinnat, projektityyppiset tuotannon hankinnat, investoinnit, epäsuorat hankinnat ja välitettävät kauppatavarat. Pääryhmät vaativat erilaisia sisäisiä käsittelytapoja ja erottuvat toisistaan tavoitteiden ja toimintamallien suhteen. Viiden pääryhmän jaottelun mukaan epäsuorat hankinnat eivät liity yrityksen lopputuotteeseen tai palveluun (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, s. 62). Epäsuorat hankinnat ovat monissa organisaatioissa hajanaisesti hallittuja sekä monesti johtamattomia ja raportoimattomia. Tämä ryhmä sisältää laajan kirjon hankintoja, jotka ovat tärkeitä eri käyttäjille ja eri osille organisaatiota. Nämä epäsuorat hankinnat hoidetaan usein käyttäjien toimesta kulloisenkin tarpeen mukaan, ilman koordinoitua ja hankinnan ammattimaista panostusta. Tämän opinnäytetyön aiheen kannalta merkittävimpiä ryhmiä ovat toistuvat tuotannon hankinnat ja projektityyppiset tuotannon hankinnat.

Toistuviin tuotannon hankintoihin kuuluvat materiaalit, alihankinnat ja palvelut, jotka liittyvät toistuvaan tuotantoon (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 60). Ihmiset liittyvät hankintakäsitteen usein pelkästään tuotannollisiin hankintoihin, koska juuri ne näkyvät kirjanpidossa ostoina. Tuotantoprosessin kannalta saatavuus on merkittävä tekijä, koska tuotanto keskeytyisi materiaalin tai komponenttien puuttuessa. Keskeneräiseen tuotantoon tai varastoon sioutunut pääoma on merkittävä kustannustekijä, jota voidaan optimoida ABC-analyysin avulla, huolellisilla ennusteilla sekä tavara- ja tietovirtojen hallinnalla. Toimitusketjun ohjaaminen nopeasti muuttuvilla markkinoilla on huomattavasti vaikeampaa kuin tasaisesti jatkuvan liiketoiminnan tapauksessa (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 345). Projektityyppisille hankinnoille on tunnusomasta, että materiaalit, palvelut ja alihankinta hankitaan usein kiiressä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 60). Aikataulun kireys ja resurssipula ohjaavat usein pikaisiin ratkaisuihin, jotka eivät välttämättä usein ole optimaalisimpia. Myös dokumentointi ja saatujen kokemusten siirto eteenpäin seuraaviin projekteihin saattaa jäädä heikoksi, josta seuraa osittain se, että seuraavatkin projektit joudutaan suorittamaan aikataululupineissa.

3.2 Strateginen ja operatiivinen hankinta

Nieminen (2016, s. 11) jakaa hankintatoimen strategiseen ja operatiiviseen hankintaan. Operatiivisesta hankinnasta käytetään joskus myös käsitteitä osto tai ostotoiminta. Operatiivinen hankinta suorittaa päivittäisiä toimintoja, kuten ostotilausten tekemistä, toimitusten valvontaa ja vastaanottoa, ostolaskujen tarkastusta sekä suorituskyvyn seurantaa. Strateginen hankinta puolestaan keskittyy pidemmän aikavälin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin, joita ovat muun muassa sopimusten tekeminen ja toimittajien etsiminen. Strategiseen hankintaan kuuluvat, liiketoimintastrategian ohjaamana, osallistuminen hankintojen johtamiseen ja kehittämiseen liiketoiminnan näkökulmasta.

3.3 Erilaiset toimittajahankinnan hankintastrategiat

Multisourcing -mallissa toimitaan monien toimittajien kanssa, ja ne ovat myös kilpailijoita keskenään ja täten tarvittaessa korvattavissa toinen toisillaan (Capgemini, 2008, s. 3). Tässä opinnäytetyössä käytetään multisourcing-mallista vapaasti suomennettua termiä hajautettu hankintamalli tai yksinkertaisemmin hajautettu malli. Hajautettu malli ei ole oikea ratkaisu kaikille organisaatioille, koska sen hallinta vaatii organisaatiolta laajaa ymmärrystä käyttöä

kaikkia toimittajia tehokkaasti ja kunkin erityisosaamista hyödyntäen (Capgemini, 2008, s. 3–5). Multisourcing -malli voidaan jakaa kahteen alamalliin, jotka ovat yhden pääurakoitsijan malli (single prime contractor) ja monen pääurakoitsijan malli (multiple prime contractors).

Yhden pääurakoitsijan mallissa luovutetaan toimittajaryhmän johtajuus valitulle pääurakoitsijalle, joka kantaa vastuun toiminnasta (Capgemini, 2008, s. 4). Asiakas saa edelleen toimittajakentän hajauttamisesta saatavat hyödyt. Pääurakoitsijan valinnan tulee pohjautua toimittajan kykyyn luoda ja ylläpitää onnistuneesti toimittajaekosysteemiä ja kykyyn hallita monimutkaista hallintoa. Lisäksi pääurakoitsijalla tulee olla päätöksentekokykyä, jota hajautettu hankintamalli edellyttää. Pääurakoitsijan tulee osata hallita mittareita ohjatakseen toimittajia kohti asiakkaan tarpeita. Pääurakoitsijan nimittäminen ei tarkoita sitä, että asiakas luovuttaa pois kontrollointimahdollisuuden. Asiakkaan ja pääurakoitsijan tulee jakaa ymmärrys liiketoimintaympäristön muutoksista, joiden mukaan toimintaa johdetaan yhdessä.

Monen pääurakoitsijan mallissa ulkoistava asiakas valitsee useita toimittajia erilaisten kriteerien perusteella vaalien toimittajien välistä kilpailua (Capgemini, 2008, s. 5). Valintaan vaikuttavat esimerkiksi kunkin toimittajan ydinosaamisalueet ja maantieteellinen sijainti. Tässä mallissa asiakkaalla on valta ja myös haaste etsiä, valita ja ylläpitää isoa joukkoa toimittajia. Monen pääurakoitsijan malli onkin asiakkaan kannalta monimutkainen ja vaikea hallita. Toimittajat saattavat myös olla alihankkijoita toisilleen, mikä toimiessaan edistää toimintamallin tehokkuutta. Tämän mallin onnistuminen riippuu kahdesta päätekijästä: asiakkaan toimittajahallinnan maturiteetista ja kyvystä varmistaa, että toimittajat toimivat mieluummin yhteistyössä kuin vastakkainasettelutilanteessa. Asiakkaan täytyy myös aktiivisesti valvoa ja motivoida toimittajia ja tilanteen vaatiessa tuoda mukaan uusia toimittajia. Mallin edistämä kilpailu voi motivoida toimittajia löytämään parhaita toimintamalleja, mutta asiakkaan on syytä varautua mahdollisiin ei-toivottuihin tilanteisiin, jotka saattavat hidastaa tai sabotoida projektia.

Hajautetun mallin vastakohtia ovat yhden toimittajan mallit sole sourcing ja single sourcing, jotka voidaan vapaasti suomentaa ainoan toimittajan malliksi sekä yhden toimittajan malliksi (GEP, 2023). Single sourcing -toimintamallissa yritys tietoisesti valitsee yhden toimittajan, jonka kanssa toimitaan, vaikka vaihtoehtoja olisi useita. Valinta saattaa johtua esimerkiksi jo olemassa olevasta toimittajasuhteesta tai toimittajan loistavasta maineesta ja kokemuksesta toimittajan korkealaatuisesta toiminnasta. Yhden toimittajan valinta saattaa auttaa vähentämään riskejä ja laskemaan kustannuksia toimittajamäärän rajoittamisen seurauksena. Hankintatiimi voi myös tilanteen vaatiessa siirtyä käyttämään toista toimittajaa. Sole sourcing -

mallissa erona on se, että yhden toimittajan käyttö ei ole ostavan yrityksen valinta vaan pakon sanelema, kuten esimerkiksi toimittajan monopolistinen asema. Suurin ero näiden hankintastrategioiden välillä on siis vallan asema.

3.4 Kokonaiskustannusajattelu

Tavanomaisissa ostoissa huomio painotetaan usein ostohintaan, vaikka hankintapäätös aiheuttaisi paljon vaikutuksia muihinkin kustannuksiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 152). Useissa hankintatilanteissa hankinnan kokonaiskustannusvaikutus on pitkällä aikavälillä tärkeämpi kuin välitön ostohinta. Ongelmaksi on tiedostettu, että näitä kustannusvaikutuksia on hankala arvioida ja mitata. Arviointi on vaikeaa varsinkin niissä tilanteissa, joissa merkittävä osa kustannusvaikutuksesta aiheutuu myöhemmin tehtävistä työvaiheista. Yritysten raportointijärjestelmät eivät yleensä anna tukea kokonaiskustannusajattelulle.

Markkinoiden kautta suuren merkityksen aiheuttaa hankintapäätöksen kustannusvaikutus loppuasiakkaan tuotteen tai palvelun elinkaaren aikaisiin kustannuksiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 152–153). Omistamisen kokonaiskustannuksella tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka hankittavasta tuotteesta tai palvelusta aiheutuu sen oletetun elinkaaren aikana. Määritelmä ei ole yksikäsitteinen eikä standardoitu. Kokonaiskustannusajattelussa hankintojen kustannusten näkökulma laajenee ostohinnan tarkastelusta myös hankinnasta aiheutuvien suorien ja epäsuorien kustannusten tarkasteluun. Toiminnan tavoitteena on ymmärtää, millaisiksi kokonaiskustannukset muodostuvat vaihtoehtoisilla tuote- tai palveluratkaisuilla tai hankittaessa vaihtoehtoiselta toimittajalta. On siis pyrittävä huomioimaan kaikki itse hankintaan ja palvelun tai tuotteen käyttöön liittyvät kustannuskomponentit.

Eräs tapa hahmottaa omistamisen kokonaiskustannuksia on niiden jaottelu kolmeen ryhmään: ennen hankintaa aiheutuviin kustannuksiin, hankintaan liittyviin kustannuksiin ja hankinnan jälkeen syntyviin kustannuksiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 153–156). Yleinen periaate on se, että kaikki kustannukset, jotka aiheutuvat hankinnan tai tarjouspyynnön valmistelusta, toimittajavalinnasta ja yhteistyön tekemisestä valitun toimittajan kanssa, tulee ottaa huomioon laskennassa. Kokonaiskustannuslaskennan merkittävin hyöty on sen tuoma syvälinen ymmärrys toimittajien tehokkuudesta ja tuotteen tai palvelun elinkaaren aikaisista vaikutuksista omalle organisaatiolle ja asiakkaalle. Ajattelutapa pakottaa ottamaan huomioon hankinnan kaikki todelliset kustannusvaikutukset, joiden on tarkoitus ohjata

järkevämpiin päätöksiin. Erityisesti julkishallinnossa edullisin hinta on lähtökohtaisesti hankintapäätöksen ensimmäinen arviointikriteeri. Vain järjestelmällisesti tehdyn kokonaiskustannuslaskennan avulla pystytään selkeästi perustelemaan muu kuin halvimman tarjouksen valinta.

On olemassa myös tapauksia, joissa kokonaiskustannuslaskenta ei tuota merkittävää lisäarvoa verrattuna laskennan vaatimaan työmäärään (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 159–167). Laskennan läpivienti on vaativa ja aikaa vievä prosessi, siksi sen käyttö on harkittava tapauskohtaisesti kulloistenkin tavoitteiden pohjalta. Helpommin hallittavissa oleva kokonaisuus on hankintahinnan vaikutus välittömiin sisäisiin kustannuksiin. Tässä mallissa tarkastelun kohteena ovat lyhyen aikavälin tapahtumat, ja arvioinnin tekeminen on suhteellisen yksinkertaista. On huomattava, että kokonaiskustannuslaskenta perustuu työstämishetkellä saatavilla olevaan tietoon eikä välttämättä ennakoiki mahdollisia odottamattomia kustannustason nousuja, jotka saattavat johtua esimerkiksi kriiseistä tai poliittisista päätöksistä.

3.5 Muuttuva toimintaympäristö

Nykyään yhä harvemmat yritykset toimivat vakailta tai helposti ennustettavilla markkinoilla (Huuha, 2019, s. 35). Monilla toimialoilla markkinanäkymien ennustaminen useammaksi vuodeksi eteenpäin on lähes mahdotonta. Yritykset joutuvatkin menestyäkseen muuttuvilla markkinoilla turvautumaan yhä suurempaan riskinottoon, koska markkinoiden kehityksen ja kulutuskysynnän on ennustettu muuttuvan yhä epävarmemmaksi. Ympäristössä tapahtuvat monet ilmiöt edellyttävät ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä ja toimintatapojen uudistamista. Tällaisia ilmiöitä ovat muun muassa globaali kilpailu, kansainvälisesti määräytyvät innovaatiot ja laatustandardit sekä laatu ja lyhyt toimitusaika kilpailutekijänä. Kriittisenä menestystekijänä voidaan nykyään pitää myös nopeutta, joustavuutta, integraatiota ja innovatiivisuutta. Organisaation on reagoitava tehokkaasti asiakkaan tarpeisiin, tuotava markkinoille nopeasti uusia tuotteita ja palveluita sekä tarvittaessa muutettava toimintatapojaan. Muutosten määrä ja vauhti nostavat osaamisen yhä useammin pullonkaulaksi, kun pyritään saavuttamaan yrityksen tavoitteita.

3.6 Riskit

Yritystoiminta sisältää riskejä, joiden hallinta katoaa usein eri vastuualueiden väliin (Huuha, 2019, s. 213). Voidaan yleistäen sanoa, että kaikki ovat huolissaan riskeistä, mutta kukaan ei

ota niistä välttämättä vastuuta. Jokaisen hankintahenkilön onkin syytä nostaa riskienhallinta esiin yrityksessä. Terminä riskiä käytetään ilmaisemaan eri asioita yhteydestä ja esittäjästä riippuen, yleiskielessä sanalla tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Riski liittyy olettamukseen, että jotain negatiivista voi tapahtua esimerkiksi jollekin henkilölle tai omaisuudelle. Toisaalta riskeihin liittyy myös mahdollisuus jonkin hyvän asian tapahtumiseen, mikä on yritystoiminnan kannalta merkityksellistä. Siihen, millaisena riski koetaan, liittyy kolme tekijää. Lähtökohtana riskille voidaan pitää tapahtumaan liittyvää epävarmuutta, joka saattaa olla tietämättömyyttä tulevista tapahtumista. Jos tapahtuman seuraus tai lopputulos on etukäteen täysin tiedossa, niin kysymys ei ole riskistä. Toinen riskin tekijä on tapahtumaan liittyvät odotukset, jotka vaikuttavat siihen, millaisena riski ja sen mahdollinen toteutuminen koetaan. Kolmas tekijä on tapahtuman laajuus ja merkityksellisyys, jotka vaikuttavat koetun riskin vakavuuteen havaitisista riippuen.

Uhkia ja mahdollisuuksia voidaan arvioida esimerkiksi kokemusperäisesti tai laskennallisesti (Huuhka, 2019, s. 213–214). Laskennallisessa arvioinnissa tapahtumiin liittyvät odotukset jäävät usein mittaamatta. Laskennallisessa mallissa riskien katsotaan usein muodostuvan todennäköisyydestä ja merkittävydestä. Kaikki matemaattiset riskin määritelmät ovat kuitenkin aina osatouksia, ja pienten yksittäisten ja mitättömiltä tuntuvien riskien yhteisvaikutus voi olla merkittävä. Tämän vuoksi riskejä arvioitaessa tarvitaan kokonaisvaltaista analyysiä ja hyvää liiketoiminnan tuntemusta.

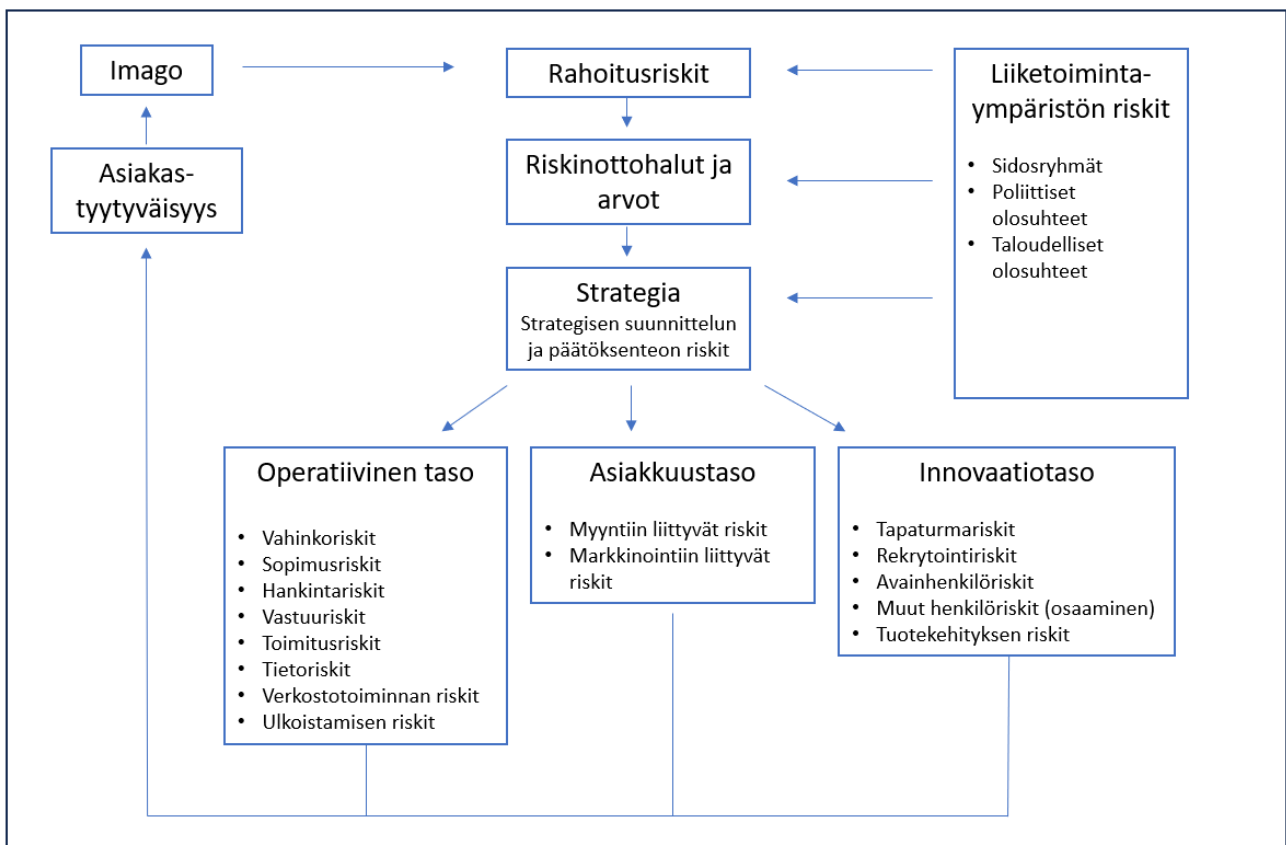
3.7 Riskien luokittelu

Riskien luokitteluun on laadittu useita erilaisia ryhmittelyitä (Huuhka, 2019, s. 221). Riskit kytkeytyvät toisiinsa ja toisen riskin pienentäminen saattaa aiheuttaa toisen suurenemisen. Tämän seurauksena riskejä kannattaa tarkastella kokonaisuuksina eikä niinkään irrallisina toisistaan. Kirjallisuudessa riskit jaetaan perinteisesti *liiketoiminta-* ja *vahinkoriskeihin*, jotka voidaan edelleen jakaa useampiin alaluokkiin. Tässä luvussa käsitellään muutamia alaluokkia tarkemmin aloittaen liiketoimintariskeistä ja lopettaen vahinkoriskeihin.

3.7.1 Liiketoimintariskit

Liiketoimintariskit voivat saada alkunsa sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelta ja ovat vahvasti toimialasidonnaisia sekä usein myös ainutkertaisia ja nopeasti muuttuvia (Huuhka, 2019, s.

221). Sisäiset riskit saavat alkunsa keskeisistä toiminnoista sekä resursseista ja ulkoiset riskit puolestaan liiketoimintaympäristöstä, kuten toimittaja-, asiakas- tai rahoitusmarkkinoilta. Liiketoimintariskejä voidaan tarkastella johtamisprosessiin liittyvinä riskeinä tai niiden osa-alueina. Yhtenä johtamisen osana riskienhallinta tuodaan lähemmäs jokapäiväistä toimintaa ja se saadaan ulottumaan strategisesta suunnittelusta aina arkirutiineihin saakka. Kuviossa 6 on kuvattu riskienhallinnan ulottuminen johtamisprosessin läpi. Kuviossa esitetään myös riskien jaottelu operatiiviseen tasoon, asiakkuustasoon ja innovaatiotasoon.



Kuvio 6. Riskienhallinta johtamisprosessissa (mukaillen Huuhka, 2019, s. 222).

Rahoitusriskit ovat yrityksen taloudenpitoon liittyviä riskejä, joihin yrityksen taloudellinen tilanne ja riskinottokyky vaikuttavat (Huuhka, 2019, s. 222). Riskinottokyvyn määrä määrittää sen, miten voimakkaasti yritys voi uudistua ja voiko yritys tavoitella kasvua vai ainoastaan kannattavuutta. Yrityksen kasvun edellytyksenä on rahavirtojen hallinta ja rahoituksen hankkiminen. Rahoitusriskien hallinnan merkitys on yrityksen liikevoitonteon kannalta suuri. Rahavirtoihin liittyviä riskejä ovat luotto- ja maksuvalmiusriskit sekä rahoituksen markkinariskit. Näiden rahoitusriskimuotojen hallinta muodostaa perustan yrityksen muulle riskienhallinnalle.

Yritykseen kohdistuu luottoriski, kun tuotetta tai palvelua myydään luotolla (Huuhka 2019, s. 222–223). Nämä riskit kuuluvat yrityksen normaaliin liiketoimintaan ja ovat hallittavissa tarkalla seurannalla. Seuranta tulee kohdistaa muun muassa asiakkaiden maksukäyttäytymiseen ja asiakasvalintaan. Tilannetta voidaan hallita esimerkiksi tehokkaalla perintätoiminnalla, luototettavien asiakkaiden rajaamisella tai siirtymällä käteiskauppaan. Saatavat voidaan myös myydä toimintaan erikoistuneelle luottolaitokselle.

Maksuvalmiusriskin realisoituessa yritys on ajautunut tilanteeseen, jossa rahoitusvarat ja lisärahoitusmahdollisuudet eivät kata liiketoiminnan kuluja (Huuhka, 2019, s. 223). Maksuvalmiusriskiä seurataan yrityksen kannattavuus-, vakavaraisuus- ja maksuvalmiusmittareiden avulla. Käytetyimmät mittarit tunnetaan nimillä Quick ratio (yrityksen kyky selviytyä lyhytaikaisista veloista nopealla omaisuuden myynnillä) ja Current ratio (maksuvalmius ja rahoituspuskuri tilinpäätöshetkellä). Rahoituksen markkinariskejä ovat esimerkiksi korko-, valuutta-, hyödykehinta- ja osakesijoitushintariskit. Kuten myös kuvioista 6 voidaan havaita, yritystoiminnan kaikki uhat kohdistuvat lopulta aina rahavirtoihin.

Liiketoimintaympäristön riskit liittyvät yrityksen liiketoimintaympäristön sosiaalisiin, poliittisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin sekä sidosryhmiin (Huuhka, 2019, s. 234). Näihin riskeihin kuuluvat myös toimitusketjun ulkopuoliset häiriöt, jotka voivat suorasti tai epäsuorasti vaikuttaa johonkin toimitusketjun toimijoista. Sidoryhmiin kuuluvat muun muassa kilpailijat, joiden aiheuttama riski saattaa liittyä esimerkiksi hintakilpailuun tai uusien tuotteiden markkinalle tuloon. Muita sidoryhmiin kuuluvia tahoja ovat esimerkiksi asiakkaat, julkinen valta ja toimittajat. Liiketoimintaympäristön riskeihin kuuluvia taloudellisia riskejä ovat esimerkiksi valuuttakurssien vaihtelu, suhdannevaihtelu, äkilliset ja suuret kysynnän muutokset, hintojen suuret muutokset sekä lisääntyneet rajamuodollisuudet, jotka saattavat hidastaa toimitusketjua. Ulkomaantoimintoihin liittyy poliittisia riskejä sekä maariskejä. Tällaisia ovat esimerkiksi sodan uhka, levottomuudet sekä lakot.

Strategiset riskit voidaan jakaa strategian laadintaan liittyviin ja strategian toteuttamiseen liittyviin riskeihin (Huuhka, 2019, s. 223–224). Strategian laadintaan liittyvät riskit aiheutuvat usein väärästä tai puutteellisesta taustatiedosta. Strategisia riskejä arvioitaessa on tärkeä tarkastella eri vaihtoehtojen vaikutuksia operatiivisella tasolla, asiakkuustasolla ja innovaatiotasolla. Suurien strategisten muutosten suunnitteluun on aina syytä liittää riskien arviointi. Strategian toteuttamiseen liittyvät riskit ja esteet johtuvat usein omasta organisaatiosta. Toteuttamiseen liittyviä riskejä voidaan tarkastella tekemällä omasta yrityksestä yritysanalyysi, jonka

tuloksena saadaan selville yrityksen heikkoudet ja puutteet sekä vahvuudet ja erityisosaamiset. Liiketoimintaympäristössä tutkimuksen kohteena ovat asiakkaat, joista voidaan hankkia tietoa markkina-analyysillä. Analyysillä saadaan tietoa markkinoiden suuruudesta sekä muutosten suunnasta ja nopeudesta. Toinen liiketoimintaympäristön tutkimuskohde ovat kilpailijat. Kilpailijoiden tilannetta selvitetään kilpailija-analyysillä, josta saadaan selville näiden markkina-asema, asiakaskohderyhmittäinen kilpailun luonne, kilpailijoiden ja näiden tuotteiden heikkoudet ja vahvuudet sekä taloudelliset ja toiminnalliset resurssit. Näiden analyysien perusteella voidaan havaita tekijöitä, joita kannattaa kehittää oman kilpailukyvyn parantamiseksi. Ennen strategiapäätöksen tekoa on tehtävä myös ympäristöanalyysi, josta selviää toiminnan talouteen, politiikkaan ja teknologiaan liittyvät tekijät tämänhetkisessä tilanteessa ja tulevaisuudessa. Strategisten riskien arviointiin voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysejä (Huuhka, 2019, s. 225). Riskien arviointi voidaan suorittaa siinä vaiheessa, kun riskit on tunnistettu tai niitä tunnistetaan. SWOT-analyysi esitellään tarkemmin luvussa 3.7.3.

Asiakkuustason riskit liittyvät myyntiin ja markkinointiin (Huuhka, 2019, s. 222–232). *Innovaatiotason riskit* puolestaan liittyvät muun muassa henkilöstön osaamiseen ja oppimisen varmistamiseen sekä työhyvinvointiin, tuotekehitykseen ja muuhun innovaatiotoimintaan. Näitä asiakkuuksiin ja innovaatiotoimintaan liittyviä riskejä ei käsitellä tämän opinnäytetyön viitekehysessä.

Operatiivisen tason riskit ovat vaikeasti luokiteltavissa, koska operatiivinen toiminta on eri toimialoilla ja eri yrityksissä hyvin erilaista (Huuhka, 2019, s. 228–231). Yleensä operatiivisen toiminnan riskit kohdistuvat toimittajaverkoston ylläpitämiseen ja kehittämiseen, ja ne ovat edellytys laadun ja tehokkuuden parantamiselle. Toimittajaverkoston ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät riskit voidaan edelleen jakaa muun muassa tuotteiden ja materiaalien saatavuusriskeihin, toimitusvarmuusriskeihin, tuotteiden valmistamiseen ja palvelukonseptin kehittämiseen liittyviin riskeihin. Lisäksi operatiivisen tason riskit kohdistuvat palvelun tai tuotteen tuottamiseen tai jakeluun. Operatiivisen tason riskien analysointi ajoittuu riskien tunnistamisen jälkeiseen aikaan tai siihen hetkeen, kun ne tunnistetaan. Tunnistetut riskit analysoidaan arvioimalla niiden todennäköisyys ja vakavuus, joiden perusteella on laskettavissa riskiarvo. Riskianalyysejä kootessa on pyrittävä etsimään vastausta kysymykseen siitä, miksi päädytään saatuun tulokseen. Todellisiin uhkatilanteisiin ja todennäköisiin mahdollisuuksiin on syytä tarttua. Yhteenvedon asiasta voi esittää SWOT-analyysillä.

Riskien hallintaa toteutettaessa on tiedostettava, että riskit ovat sidoksissa toisiinsa ja niiden syy-seuraus-suhteet on pystyttävä selvittämään (Huuha, 2019, s. 231). Operatiiviset henkilö- ja omaisuusriskit sekä toiminnan riskit vaikuttavat liiketaloudellisiin riskeihin, joiden hallinnassa on ensisijaisesti pyrittävä poistamaan uhkaavimmat riskit ja toissijaisesti pyrittävä hyödyntämään todennäköisimmät mahdollisuudet. Operatiivisen tason riskien hallinta riippuu siis kulloinkin tarkasteltavasta riskistä ja sen toteutumisen syystä. Joitain operatiivisia riskejä hallitaan panostamalla henkilö- ja omaisuusriskien sekä toiminnan riskien hallintaan. Myös seuraavaksi esiteltävät vahinkoriskit ovat osaltaan operatiivisen tason riskejä.

3.7.2 Vahinkoriskit

Vahinkoriskejä ovat muun muassa omaisuusvahingot ja -riskit, toiminnan keskeytykset, sopimus- ja vastuuriskit, ympäristöriskit, kuljetusriskit, tietoriskit ja henkilövahinkoriskit (Huuha, 2019, s. 235–236). Vahinkoriskit ovat usein vakuutettuja. Vahinkoriskeistä konkreettisimpia ja helpoimmin tunnistettavia riskejä ovat omaisuusriskit, joiden hallinta on usein myös käytännönläheistä ja loogista. Omaisuuteen saattaa kohdistua esimerkiksi palo- tai ilkivaltariski. Omaisuusriskeiltä suojautumiseen on tarjolla monenlaisia vakuutus tuotteita, joista osa on lakisääteisiä. Ensisijaisesti omaisuusriskeiltä suojautumiseen tulisi käyttää vahingontorjunnan keinoja ja vain jäännösriskit tulisi vakuuttaa. Vakuutettaessa omaisuutta tulee punnita sen merkitys omalle liiketoiminnalle ja kartoitettava oma riskinotto kyky.

Vahinkoriskien kategoriasta on syytä tarkastella myös sopimus- ja vastuuriskejä. Kaikki yritystoiminta perustuu sopimukseen (Huuha, 2019, s. 237). Huolella laadittu sopimus auttaakin riskien minimoinnissa selventäen sopimusosapuolten välisiä tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia, parantaa yhteistyötä ja auttaa ennalta ehkäisemään ongelmia. Sopimusvapaus on yritysten välisen yhteistyön perusta. Se tarkoittaa, että yritys voi päättää, kenen kanssa se tekee sopimuksen vai tekeekö sopimusta lainkaan. Kun sopimus tehdään, sopijapuolet voivat päättää sopimuksen teon muodosta ja sopimuksen sisällöstä sekä esimerkiksi riitojen ratkaisutavasta.

Verkostoituneessa toimintaympäristössä sopimuksen täyttyminen on harvoin kiinni pelkästään omasta suorituksesta. Tuotteesta tai palvelusta valtaosa voi olla hankittu alihankkijoilta (Huuha, 2019, s. 237). Alihankkijoiden käyttäminen ei itsearvoisesti vaikuta vastuuseen omaa sopimuskumppania kohtaan. Yleensä lähtökohtana on, että tuotteen tai palvelun

toimittaja saa vapaasti käyttää alihankkijoita. Sopimuskumppani kuitenkin vastaa alihankkijoiden toiminnasta kuten omastaan. Vastuusta sopimuskumppania kohtaan ei siis voida vapautua vetoamalla siihen, että sopimusvelvoitteiden toteutumatta jääminen johtuu alihankkijan toiminnasta. Sopimusta tehdessä on huomioitava, että sillä voidaan hallita alihankkijoista johtuvaa riskiä. Riski on hallitumpi, jos toimittaja ei ole riippuvainen vain yhdestä alihankkijasta.

Hyvin laaditut sopimukset ovat osa riskienhallintaa (Huuhka, 2019, s. 237–238). Vastuuriskien hallinnassa merkittävimpiä keinoja ovat vastuuta rajoittavat ehdot. Vastuut kannattaa rajata tarkoitukseen sopiviksi ja yrityksen riskinkantokyvyn mukaisiksi. Esimerkiksi pieni sopimustoimittaja ei voi ottaa vastatakseen ison liikevaihdon tilaajan liiketoiminnan keskeytymisestä aiheutuvia vahinkoja. Riskin toteutuminen voisi pahimmillaan johtaa toimittajan konkurssiin, joka ei ole kummankaan osapuolen edun mukaista. Tyypillisesti käytettyjä vastuunrajoituksia ovat: korvausvastuun enimmäismäärästä sopiminen, vahinkolajikohtaisesti rajattu vastuu, ylivoimainen este ja sopimussakko. Sopimusehtoja ei aina tarvitse laatia erikseen, vaan voidaan käyttää vakioehtoja. Vakioehtoja käytettäessä täytyy miettiä sopivatko ehdot käyttötarkoitukseen sellaisenaan vai tulisiko niitä muuttaa tai tarkentaa. Voidaan esimerkiksi käyttää saatavilla olevia yleisiä sopimusehtoja.

3.7.3 SWOT-analyysi

Yrityksen tai muun tutkittavan kohteen heikkouksia ja vahvuuksia voidaan arvioida SWOT-analyysillä (Meretniemi & Ylönen, 2008, 34–35). Analyysimenetelmän nimi muodostuu englanninkielisistä sanoista:

S = strengths = vahvuudet

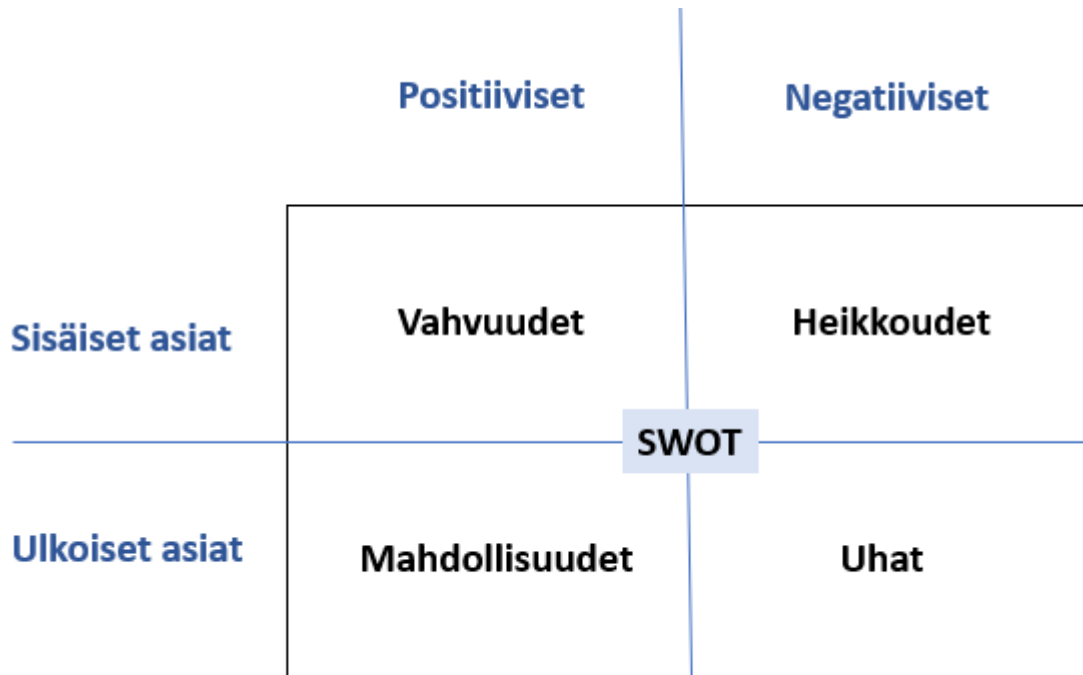
W = weaknesses = heikkoudet

O = opportunities = mahdollisuudet

T = threats = uhat

Tämä menetelmä on käyttökelpoinen esimerkiksi liikeidean sekä yrityksen toimintaympäristön kriittiseen arviointiin tai tuotteen mahdollisuuksien arviointiin ja itseanalyysiin (Meretniemi & Ylönen, 2008, s. 34–35). Analyysimalli esitetään usein siten, että vahvuudet ja heikkoudet

ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat ovat puolestaan yrityksen ulkopuolisia, tulevaisuudessa potentiaalisesti tapahtuvia tekijöitä. Realistisuus on erittäin tärkeää analyysiä tehdessä. Joissakin tapauksessa syyt ja seuraukset voivat sekoittua keskenään, ja se heikentää SWOT-analyysin luotettavuutta yhdessä mahdollisesti riittämättömällä tasolla tehtyjen selvitystöiden kanssa. SWOT-analyysi esitetään nelikenttämuodossa kuvion 7 mukaan.



Kuvio 7. SWOT-analyysin nelikenttä (mukaillen Suomen Riskienhallintayhdistys, i.a.)

SWOT-analyysi sopii käytettäväksi kaikissa organisaatioissa ja yrityksissä (Suomen Riskienhallintayhdistys, i.a.). Tarkastelu voidaan kohdistaa koko yritykseen tai yksityiskohtaisemmin johonkin yritystoiminnan osa-alueeseen. Yksityiskohtainen tarkastelu on rajatumpi ja kohteena voi olla esimerkiksi markkina, tuote tai henkilöstö. SWOT-analyysi sopii tehtäväksi joko yksin tai ryhmässä. Hyväksi havaittu toimintatapa on, että jokainen osallistuja tekee ensin analyysin yksin ja lopulta kaikkien analyysit kootaan ryhmätyönä yhteen. Edellä kuvatulla mallilla voidaan yrityksen tila selvittää mahdollisimman kattavasti.

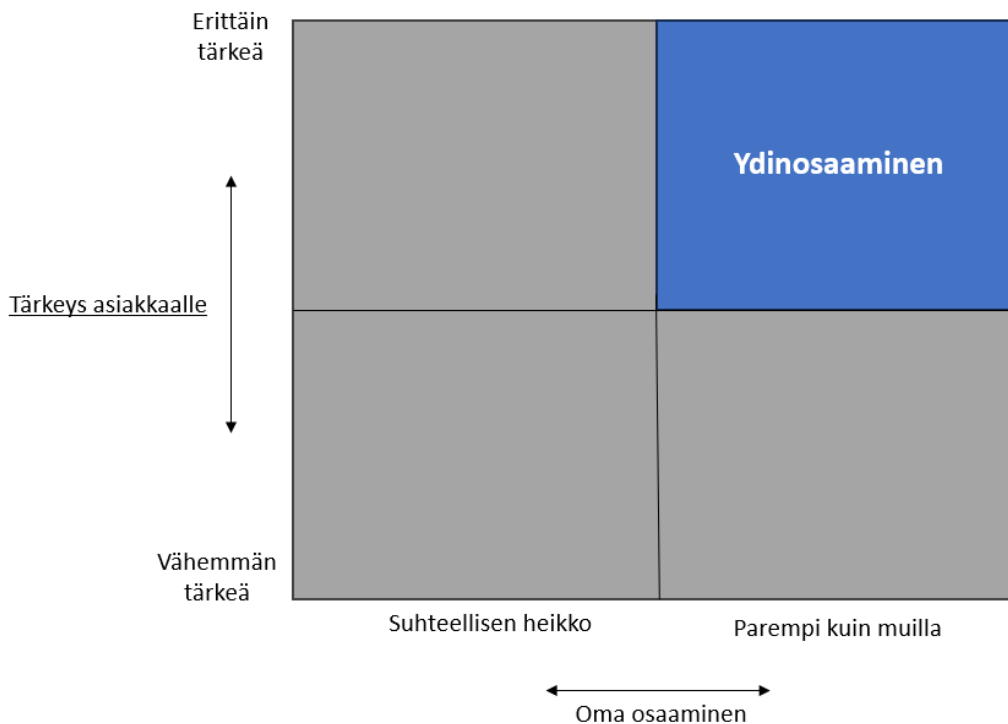
Virhepäätelmien välttämiseksi ja luotettavuuden maksimoimiseksi analyysin teossa on pyrittävä mahdollisimman yksinkertaiseen ja käytännönläheiseen otteeseen (Suomen Riskienhallintayhdistys, i.a.). Nykytilaa (heikkoudet ja vahvuudet) kuvaavat tekijät on pidettävä erillään tulevaisuudessa mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä (uhat ja mahdollisuudet). Jokaiseen nelikentän ruutuun tulee pyrkiä löytämään tekijöitä. Kannattaakin kirjata kaikki mieleen tulevat asiat, koska mitä enemmän ideoita syntyy – sitä parempi. Analyysin jälkeen läpikäydään

jokainen nelikentän ruutu ja haetaan konkreettiset toimintaratkaisut pyrkien vahvistamaan vahvuuksia ja hyödyntämään niitä jatkossa sekä korjaamaan löydettyjä heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei voida poistaa, mutta niiden vaikutusta täytyy pyrkiä lieventämään. Tunnistetut mahdollisuudet tulee hyödyntää resurssien sallimissa rajoissa ja uhkiin tulee varautua hyvällä suunnittelulla, että negatiiviset asiat eivät tule yllätyksenä.

Vahvuudet ja mahdollisuudet luovat menestymisen edellytykset (Pitkämäki, 2000, s. 80–85). Heikkoudet ja uhat puolestaan estävät hallinnan ja siten menestymisen. Yrityksen tulee hyödyntää ulkoiset mahdollisuudet vahvuuksiaan käyttäen, ja välttää heikkouksien mahdollisesti aiheuttamia ulkoisia uhkia. Vahvuuksien tulee vahvistaa yrityksen kilpailuetua ja vastata toimialan menestymisen edellytyksiä. Vahvuustekijöiden täytyy siis olla asiakkaille merkityksellisiä ja sellaisia, joille asiakas antaa arvoa. Vahvuuksia ovat esimerkiksi sellaiset tekijät, joilla yritys vahvistaa kykyä hallita kokonaisuutta, sopeutuu ympäristön muutoksiin, parantaa kykyään selvitä ongelmista, kehittää osaamista tai sosiaalisia taitoja sekä lisää tuotteiden ja palveluiden innovatiivisuutta. Joskus vahvuuksien ja heikkouksien muuttaminen on strateginen valinta. Yrityksen heikkoudet saattavat olla tietoisia heikkouksia ja jonkin vahvuuden vastakohta. Yritys on siten vahva jossakin, koska se on heikko toisella osa-alueella, ja heikkouden vahvistaminen mahdollisesti vähentäisi yrityksen vahvuutta. Esimerkiksi halpamyymälän vahvuus on tuotteiden halpa hinta, johon vaikuttaa yrityksen edullinen sijainti, jonka seurauksena vuokra- ja kuljetuskustannukset ovat pienet. Sijainti saattaa asiakkaiden mielestä olla huono, mutta tilannetta ei kannata muuttaa, koska uusi liikepaikka kalliimpine kustannuksineen heikentäisi vahvuutta, eli halpoja hintoja.

4 ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisella (outsourcing) tarkoitetaan sitä, että yritys tai organisaatio on aiemmin tehnyt tietyt toiminnot itse mutta siirtää ne nyt ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtäväksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 169). Ulkoistaminen eroaa alihankinnasta siten, että siinä ihmiset, omaisuus, infrastruktuuri tai niihin liittyvä osaaminen siirtyy ulkoiselle toimijalle. Perusajatus ulkoistamisen taustalla on yrityksen oman resurssin vapauttaminen ydinosamisalueen tehtävien hoitamiseen, jolloin muut palvelut voidaan ostaa toimittajalta, joka tuottaa sen tehokkaammin keskittyen tällöin omaan ydinosamiseensa. Sitä, kuuluko toiminto oman organisaation ydinosamiseen, voidaan määrittellä esimerkiksi alla olevan kuvion 8 avulla.



Kuvio 8. Ydinosamisen määrittelyn kuvio (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 193).

Suuret ulkoistamiset vaativat merkittäviä muutoksia toimintatapoihin, kun taas pienet muutokset ja vähittäinen ulkoistaminen tapahtuvat huomaamattomammin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 169–170). Vähittäinen ulkoistaminen (micro outsourcing) tapahtuu usein siten, että toimittaja tarjoaa asiakkaalle yhä laajempaa palvelua. Muutos on asiakkaan näkökulmasta helppo hyväksyä, koska aikaa säästyy ja toimittaja ottaa vastuulleen suuremman osan kustannuksista. Ulkoistamispäätös on aina siirtymistä palvelun hankintaan, joka noudattaa samaa logiikkaa kuin mikä tahansa palveluhankinta. Ulkoistamisessa hankittava palvelu

tunnetaan paremmin kuin perinteisessä palveluhankinnassa, koska työsuoritus on aiemmin tehty itse. Koska hankinnan kohde tunnetaan varsin hyvin, halutaan siihen mahdollisesti liittää tiukkoja ehtoja ja rajoituksia, esimerkiksi henkilöstön suhteen.

4.1 Ulkoistamisen tavoitteet

Ulkoistamisella tavoiteltavien hyötyjen saavuttaminen on haastavaa, koska onnistuminen vaatii yrityksen perinteistä poikkeavia taitoja, osaamista ja resursseja sekä muutokseen pyrki- vää määrätietoista ohjaamista (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 174–175). Onnistu- neessa ulkoistussuhteessa molemmat osapuolet sitoutuvat pitkän aikavälin lisäarvon tavoitte- luun. Nopeaan tahtiin muuttuvan liiketoimintaympäristön aiheuttamana saattavat monella alalla ulkoistamisen onnistumiseen ohjatut panokset vaihdella merkittävästikin.

Resurssien vapauttamisen lisäksi ulkoistamisen keskeiset syyt ovat taloudellisia, kuten kus- tannusten alentaminen, sijoitetun pääoman pieneneminen ja kiinteiden kustannusten muutta- minen muuttuviksi (Huuhka, 2019, s. 151). Muita syitä ulkoistamiselle ovat yleensä mahdolli- nen teknologiaedun saavuttaminen, keskittymisen tuomat edut, markkinakilpailun hyödyntä- minen, joustavuus, osaamisen kasvattaminen ja parantuva asiakaspalvelu.

Kustannussäästö on vähintäänkin osatavoitteena monissa ulkoistamisprojekteissa (Huuhka, 2019, s. 151). Säästöt aiheutuvat yleensä esimerkiksi ulkoistamisen takia luodulla suuruuden edulla tai toimittajan osaamisen tuomana tehokkuutena. Jos ulkoistava yritys on valittu oikein, pystyy se toimintaan erikoistuneena kumppanina tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laa- dukkaammin kuin ulkoistava yritys. Ulkoistavan yrityksen näkökulmasta ulkoistuksen koh- teena oleva palvelu saattaa olla vain yksi monista tukitoiminnoista. Kasvaneiden volyyymien takaama skaalaetu perustuu palveluntarjoajan mahdollisuuteen toimittaa samalaisia palve- luita tai tuotteita useammalle asiakkaalle. Ulkoistamisen myötä yrityksen kustannusrakentee- seen pyritään vaikuttamaan siten, että kiinteiden kustannusten osuus kokonaiskustannuk- sista pienenee (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 176). Vapautuvan pääoman merkitys saattaa olla erittäin iso esimerkiksi laskusuhdanteessa. Pääoman vapauttaminen koneista tai kiinteistöistä onkin ollut monissa tapauksissa motiivina ulkoistamisen aloittamiselle. Erityisesti silloin, kun nostetaan tappiollista yritystä kannattavaksi, kehittäminen saatetaan mahdollistaa ulkoistamisen vapauttamilla pääomilla.

Teknologiaetua tavoitellaan toimittajamarkkinoilta, kun yrityksellä itsellään ei ole mahdollisuutta hankkia kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä teknologiaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 176–177). Teknologiaetu liitetään usein skaalaetuun: toimittajan suurempi volyymi mahdollistaa investoinnit tehokkaampiin koneisiin ja uudempaan teknologiaan. Innovatiivisella toimittajalla saattaa olla käytössään sellaista uutta, suojattua tai nopeasti kehittyvää teknologiaa, jota asiakkaan ei ole mahdollista hankkia muualta. Innovatiivisella toimittajalla on usein myös osaamista sekä intressejä panostaa teknologian jatkuvaan kehittämiseen.

Toimintojen ulkoistaminen mahdollistaa ulkoistavalle organisaatiolle ydinosaamisalueeseen keskittymisen, joka luo aikanaan oppimisetua (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 177). Oppimisetu ilmenee pitkän aikavälin kehityksenä tuotannon tehostuessa ja palvelun muuttuessa osaavammaksi. Yritys, joka haluaa keskittyä omaan ydinosaamiseensa, ulkoistaa sellaiset toiminnot, joissa sen oman organisaation suhteellinen osaaminen on heikompaa kuin palvelua tarjoavalla yrityksellä. Ulkoistamista pidetään keskittämisetuna myös sellaisten palveluiden tapauksessa, joiden toteuttaminen oman organisaation toimesta koetaan liian voimavaroja vaativaksi.

Markkinakilpailun hyödyntäminen kasvattaa yrityksen valintamahdollisuuksia ja mahdollistaa tiedon keräämisen toimintojen todellisista hinnoista (Huuhka, 2019, s. 152). Suurissa yrityksissä käydään yksiköiden välillä sisäistä kauppaa, johon liittyen jokaisella yksiköllä on tiukat tuottotavoitteet (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 177). Sisäisen kaupan hinnoittelu siten, että jokainen yksikkö saa kohtuullisen palkkion ja kokonaiskilpailukyky säilyy, on jatkuvasti tarkasteltavana. Käytäntö on osoittanut, että kovan hinnan ottaminen on helpompaa samaan konserniin kuuluvalta yhtiöltä kuin ulkoiselta asiakkaalta. Sisäisten siirtohintojen ohjeistus saattaa toimia standardituotteiden kaupassa, jossa loppuasiakkaan maksama hinta muodostaa kiintopisteen osien hinnoittelulle. Enemmän räätälöityjen tuotteiden kaupassa kiintopisteen määrittely on haastavaa. Ulkoistamalla jokin toiminnoista, se altistetaan kilpailulle ja varmistetaan hinnan kilpailukykyisyys. Monesti sovellettu keino on yrittäjyyden mahdollistaminen: ulkoistaminen omille työntekijöille. Tämän kaltainen ulkoistaminen toimii niin isossa kuin pienessäkin mittakaavassa. Kuten ulkoistaminen yleensäkin, tämäkin tarjoaa tiettyyn erikoisosaamisalueeseen keskittymisen.

Joustavuuden lisääminen ulkoistamisen avulla tapahtuu organisaatorakennetta keventämällä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 179). Erityisesti nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä joustavuuden merkitys on iso. Joustavuuden tavoitteluun kuuluu

kausivaihteluun liittyvä ulkoistaminen. Kausivaihtelua voi ilmetä esimerkiksi vuodenaikojen, myyntiprojektien onnistumisen tai talouden suhdanteiden muutosten johdosta. Oma henkilöstö ja tuotantolinjat aiheuttavat kiinteitä kustannuksia, jotka rasittavat taloutta kausivaihtelun tilanteesta välittämättä. Ulkoistaminen hoidetaan siten, että oma organisaatio mitoitetaan kausivaihtelun minimin mukaan ja lisävolyymi hankitaan yrityksen ulkopuolelta. Korkean kysynnän aikana voidaan käyttää useampiakin toimittajia. Ulkoistamisen avulla yritys voi myös edistää laajentumistaan hyödyntäen ulkoisen toimittajan kapasiteettia, prosesseja ja järjestelmiä (Huuhka, 2019, s. 152).

Joissakin tilanteissa oman organisaation osaaminen saattaa loppua kesken, mutta ulkoinen palvelun tarjoaja on tarvittavan alan ammattilainen (Huuhka, 2019, s. 152–153). Ulkoistamalla kyseinen toiminto yritys kartuttaa osaamistaan ja pääsee hyötymään palveluntarjoajan osaamisen tuomasta hyödystä sekä mahdollisuudesta palvella uusia asiakasryhmiä. Osaamisen kartuttaminen liittyy aiemmin mainittuun oppimisetuun ja keskittymiseen, sekä niistä seuraavaan positiiviseen kehitykseen kuten asiakaspalvelun parantumiseen. Kuitenkin yhden mittarin optimointi saattaa johtaa toisen mittarin huonontumiseen. Esimerkiksi jos yritys ulkoistaa koko tuotantotoimintansa ja vähentää henkilöstöä, tämän seurauksena yrityksen oma osaaminen näiden toimintojen osalta alkaa vähentyä.

Vakka ulkoistamisen syyksi ilmaistaan yleensä jo edellä mainitut taloudelliset syyt, usein mukana on samanaikaisesti muitakin motiiveja (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 179–180). Ulkoistaminen on nykyisessä liiketoimintaympäristössä laajasti hyväksytty toimintamalli ja menestyvän johdon työväline, joka aiheuttaa yleensä positiivisen reaktion mediassa ja analyytikoissa. Julkaistua ulkoistamispäätöstä arvostetaan usein, vaikka sille ei syvällisesti tarkasteltuna olisikaan perusteita. Tästä syystä pelkästään jo odotettavissa oleva positiivinen julkisuus saattaa ohjata yritysjohtoa ulkoistamispäätöksen suuntaan. Positiivista julkisuutta tavoitteleva päätös seuraa varsinkin sellaisia tilanteita, joissa pitkän aikavälin hyötyjä ja haittoja on hankala arvioida. Ulkoistamisen motiiveja pohdittaessa on syytä miettiä, onko kysymys vain johdon näyttämistarpeesta tai onko johto menettänyt otteen organisaation kustannusten hallinnasta.

Ulkoistamiseen saatetaan joutua myös pakon sanelemana, kun toimintamalleja ei ole kehitetty ajoissa oikeaan suuntaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 182). Jotkut yritysjohtajat ovatkin kritisoinet nopeita ulkoistustoimia osoittaen niiden olevan merkki liian hitaasta reagoinnista ympäristön muutoksiin. Kritiikki saattaa olla aiheellista, mutta nykyään

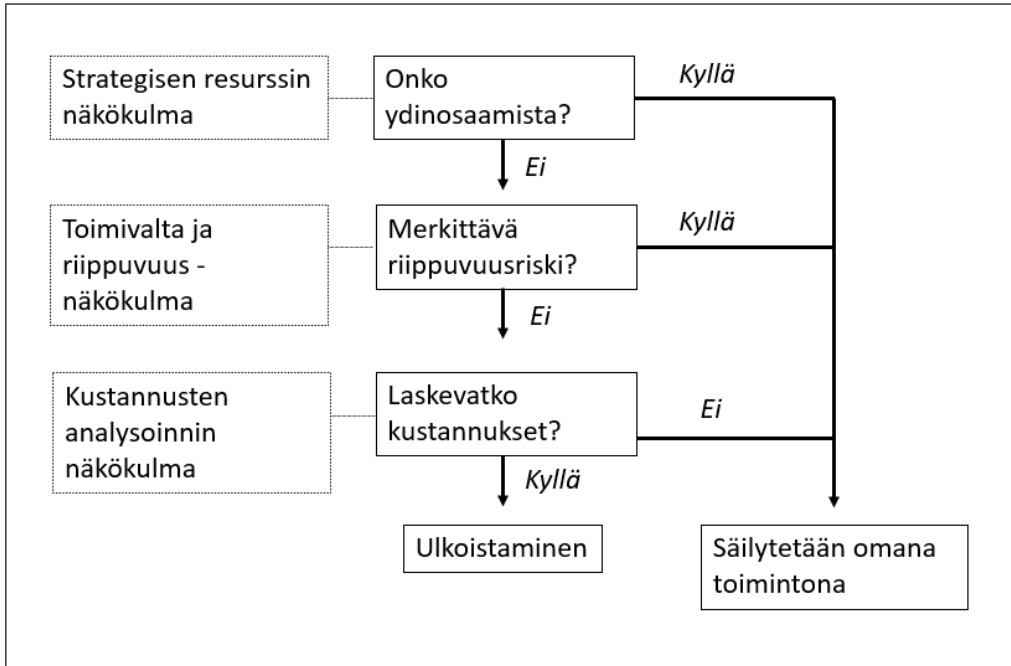
liiketoimintaympäristöjen yhä nopeammat globaalitkin muutokset ovat tavanomaisia ja niiden ennustaminen erittäin vaikeaa. Vaikka johto onnistuisikin ennustamaan muutoksen, saattaa organisaation kehittäminen vähitellen olla mahdotonta.

Ulkoistamisen lisääntyminen avaa yrityksille uudenlaisia mahdollisuuksia, mutta sisältää myös riskejä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 184). Parhaiten onnistuessaan ulkoistamisen tulos on verkosto, jossa yritykset täydentävät toisiaan. Tässä tilanteessa kummankin yrityksen rajalliset voimavarat kohdistuvat tehokkaammin kuin tilanteessa, jossa yritykset pyrkisivät tekemään mahdollisimman suuren osan tuotantovaiheistaan ja liiketoiminnan tukitoimistaan itse.

4.2 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamispäätöstä tehtäessä on kysyttävä neljä peruskysymystä: miksi, mitä, kenelle ja miten (Huuha, 2019, s. 153). Ensimmäinen kysymys pakottaa miettimään ulkoistamisen syitä. Toinen käsittää kysymyksen siitä, mitä toimintoja on kannattavaa tai ylipäätään mahdollista ulkoistaa. Kolmannen kysymyksen kohdalla on pohdittava, mikä toimittaja on sopivin otta-
maan vastuun toiminnoista. Neljäs kysymys koskee sitä, miten koko ulkoistaminen tullaan käytännössä toteuttamaan.

Ulkoistamispäätöksen tekemiseen on olemassa useita avustavia päätöksentekomalleja (Huuha, 2019, s. 162). Ensimmäinen malli (kuvio 9) perustuu oletukselle, jonka mukaan kaikki ydinosaamisen ulkopuoliset toiminnot, jotka voidaan järjestää vähemmillä kustannuk-
silla ilman liiallista riippuvuutta toimittajasta, täytyy ulkoistaa. Oletus ei ota huomioon sitä, että ydinosaamiset saattavat kehittyä ja muuttua tulevaisuudessa, jolloin liiallisella ulkoistamisella voidaan menettää tulevaisuuden mahdollisuuksia. Mallin kysymykset esitetään kukin omasta näkökulmastaan viitteellisesti, niihin on harvoin yksiselitteistä vastausta ja siksi ne kannattaa-
kin pilkkoa osakysymyksiksi. Huomattava on myös, että tässä mallissa ulkoistamista tarkas-
tellaan ainoastaan mahdollisten riskien valossa. Tällöin mahdolliset ulkoistamisen hyödyt, ta-
voitteet ja riskien tasapaino jäävät helposti huomiotta.



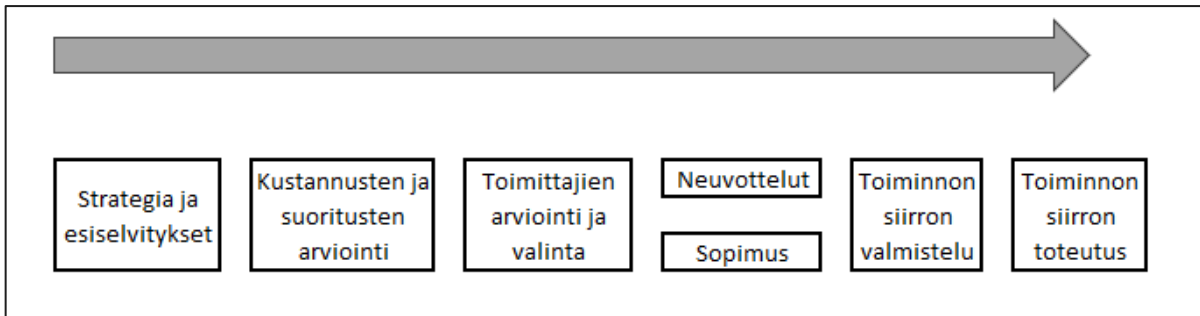
Kuvio 9. Ulkoistamis päätöksen kolme näkökulmaa (mukaillen Huuhka, 2019, s. 162.)

Toinen päätöksentekomalli yhdistää ulkoistamisen kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset ajurit (Huuhka, 2019, s. 163). Ulkoistamisen kriittisten kysymysten päätöksentekomalli on esitetty kuviossa 10. Mikäli taulukon kaikkiin kysymyksiin annetut vastukset puoltavat ulkoistamista, on päätöksenteko helppoa. Päätöksenteko on kuitenkin harvoin näin yksinkertaista, koska on todennäköistä, että yksi tai useampi ajuri tukee omaa tuottamista. Tällöin ulkoistamisprosessia ei voida aloittaa ilman lisäselvityksiä ja suurentunutta riskinottoa.

Ulkoistamisen ajurit:	Etene jos vastaus on
Onko ydinosaamista?	Ei
Onko useampia toimittajavaihtoehtoja?	Kyllä
Onko nopeasti kehittyvää avainteknologiaa?	Ei
Onko tuote tai komponentti modulaarinen?	Kyllä
Onko tuote tai palvelu asiakkaalle kriittinen?	Ei
Onko itsellä kustannusetu palvelun tai tuotteen tuottamiseen?	Ei
Onko toiminto kriittinen yrityskuvan kannalta?	Ei
Onko toiminnon takaisinotto mahdollista?	Kyllä
Onko kumppanilla resursseja jatkokehitykseen?	Kyllä
Onko kumppanilla aitoa halua jatkokehitykseen?	Kyllä
Jäävätkö toiminnan aivot yritykseen?	Kyllä
Tukevatko laskelmat päätöstä?	Kyllä
Ulkoistaminen →	

Kuvio 10. Ulkoistamis päätöksen kriittiset kysymykset (Mukaillen Huuhka, 2019, s. 163.)

Ulkoistamisen onnistumiseksi edellytetään kahta hyvin yksinkertaista seikkaa (Iloranta & Pa-junen-Muhonen, 2015, s. 190–191). Ensinnäkin ulkoistamispäätöksen on oltava oikea ja pe-rusteltu. Toiseksi ulkoistamispäätös on toimeenpantava viisaasti. Ulkoistamista käsiteltäessä juututaan usein yksinomaan ulkoistamisen päätöksentekoon ja kysymykseen siitä, tehdäänkö jotain itse vai ostetaanko ulkopuolelta. Itse päätöksen toteuttaminen ja käytännön työ jäte-tään helposti organisaatioiden hoidettavaksi.



Kuvio 11. Ulkoistamisprosessin vaiheet kuvaaja (mukaillen Huuhka, 2019, s. 153.)

Ulkoistamisprosessi etenee yllä olevan kuvion 11 mukaisesti. Ulkoistamisprosessin ensimmäinen vaihe on *strategian ja esiselvitysten määrittäminen*, jota varten kannattaa perustaa poikkiorganisatorinen työryhmä, jonka henkilöt tuntevat ulkoistettavat toiminnot erittäin hyvin (Huuhka, 2019, s. 154–155). Ulkoistamisprosessin suunnittelussa on erittäin tärkeää, että johto tuntee kustannusrakenteen ja pystyy tunnistamaan ulkoistettavissa olevan toiminnon ja pystyy perustelemaan prosessin tarpeen myös yrityksen strategian näkökulmasta. Strategia-vaiheessa selvitetään ulkoistamisen sopivuus yrityksen muihin strategioihin. Tässä vaiheessa on ymmärrettävä esimerkiksi ydinosamiset, arvontuotto ja toimintatavat. Vaiheen tarkoitus on määritellä ne toiminnot, jotka yritys jatkossakin tekee itse ja ne toiminnot, jotka se voi ulkoistaa. Strategian suunnittelun edistämiseksi voidaan pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Minkä vuoksi toiminto halutaan ulkoistaa ja pyritäänkö sillä kustannussäästöön?
- Halutaanko keskittyä ydintoimintoihin ja -osaamiseen?
- Onko tavoitteena henkilöstömäärän rajoittaminen, kiinteiden kustannusten siirtäminen muuttuviksi tai puuttuvan osaamisen hakeminen?
- Mitkä toiminnot ovat tukitoimintoja, jotka eivät eroa muiden yritysten toiminnoista?
- Kuinka tärkeä ulkoistettava toiminto on yrityksen kilpailukyvyn kannalta?
- Mitä riskejä toiminnon ulkoistamiseen liittyy? Onko mahdollista, että ulkoistaminen avaa mahdollisuuksia kilpailijoille tai että luottamuksellinen tieto vuotaa kilpailijoille?

Vaarantuuko oman organisaation osaamisen säilyminen tai heikentyykö yrityksen palvelutaso?

- Mitkä ovat ulkoistamisen peruuttamisen kustannukset tai epäonnistumisen vaikutukset yrityksen ydintoimintoihin?
- Liittykö ulkoistamatta jättämiseen riskejä?

Kustannusten ja suoritusten arviointi -vaiheessa arvioidaan nykyiset ja tulevat kustannukset sekä nykyinen ja tuleva suoritus huomioiden myös heijastusvaikutukset (Huuhka, 2019, s. 160–161). Tiedot ovat tärkeitä, kun itse tuotetun toiminnan kustannuksia lähdetään vertaamaan ulkopuolisiin vaihtoehtoihin ja päätös ulkoistamisesta tehdään. Koska tavoitteena on yleensä pysyväksi tarkoitettu muutos, on laskemat syytä tehdä pitkällä aikavälillä. Huomioitava on, että ulkoistamisen kustannukset voivat nousta odotettua korkeammiksi monista erisyistä ja että osa ulkoistetun toiminnon kustannuksista jää ulkoistamisen jälkeenkin omalle organisaatiolle. Esimerkiksi toimittajan valvonta, ohjaaminen ja kehittäminen edellyttävät pysyviä resursseja. Kustannusten laskennan yhteydessä onkin hyvä pohtia, miten laajalti toiminto kannattaa ulkoistaa, kannattaako koko tuotanto ulkoistaa kerralla vai ainoastaan jokin työvaihe. Lisäksi on hyvä pohtia, mikä on kustannusten diskontattu nykyarvo eri vaihtoehdoissa. Laskelmassa tulee myös osoittaa palveluntarjoajan kustannus- ja mittakaavaedut. Kannattavuuden arvioinnissa yrityksen oman toiminnon ja ulkoistetun toiminnan kustannukset tulee huomioida samoin perustein.

Toimittajien arviointi ja valinta -vaiheen alussa on tärkeää kuvata ja määritellä ulkoistettava toiminto yksityiskohtaisesti sekä asettaa tarkat vaatimukset ja valintavaiheen arviointikriteerit (Huuhka, 2019, s. 164–165). Valmisteluvaiheessa kartoitetaan potentiaaliset palveluntarjoajat ja pyritään siihen, että ensimmäisellä tarjouskierroksella on riittävä määrä ehdokkaita. Riittävä ehdokasmäärä mahdollistaa paremmat mahdollisuuden vertailla palveluntarjoajien sopivuutta, halukkuutta ja kyvykkyyttä. Merkittävää on myös arvioida, miten kiinnostavaa yhteistyö kunkin palveluntarjoajan kannalta on. Ulkoistavan yrityksen kannattaakin tavoitella asemaa, jossa se olisi kiinnostava kohde palveluntarjoajalle. Potentiaalisille palveluntarjoajille osoitettu kilpailutusprosessi käynnistetään tietopyyntö- (RFI) ja ehdotuspyyntö (RFP) -vaiheilla, joiden tavoitteena on karsia joukosta parhaiten ulkoistavan yrityksen tarpeisiin sopivat ehdokkaat. Kilpailutusprosessi jatkuu tarjouspyyntövaiheeseen (RFQ) niiden toimittajaehdokkaiden osalta, jotka todetaan sopiviksi edellisessä vaiheessa. Saadut tarjouspyynnöt analysoidaan sovittujen pisteytyksen mukaan huomioiden kuitenkin palveluntarjoajan

kehittämispotentiaali, koska toimittajaa ei tulisi valita vain kyseisen hetken tarpeiden ja vaatimusten mukaan. Analyysin pohjalta laaditaan päätösesitys, jonka perusteella voidaan vielä uudelleen arvioida ulkoistamisprosessin järkevyyttä ja tarvittaessa keskeyttää prosessi. Ulkoistusprosessin edelleen jatkuessa, on hyväksi käytännöksi todettu, että tarjoajista valitaan kaksi parasta vaihtoehtoa, joiden kanssa aloitetaan neuvottelut.

Neuvottelu- ja sopimisvaihe sisältää neuvottelun suunnittelun, pääkysymysten ja tavoitteiden asettamisen sekä sopimus pohjan valmistelun (Huuha, 2019, s. 165). Lähtökohtaisesti sopimus räätälöidään omien tarpeiden mukaan, mutta neuvottelussa on huomioitava myös se, että sen on tarkoitus muodostaa pohja pitkäjänteiselle yhteistyölle. Edellä mainitusta syystä neuvottelussa tulisi käsitellä operatiivisten asioiden sekä kustannus- ja henkilöstöasioiden lisäksi myös yhteistyölle laajemmin asetettavia tavoitteita.

Tärkein tavoite sopimusneuvottelulle on päästä sitovaan sopimukseen tietyin ehdoin (Huuha, 2019, s. 165–166). Tärkeitä sopimusehtoja ovat muun muassa kohteen kuvaus ja määrittely, sopimuskausi, tavoitteet ja mittarit, suorituskykystandardit, hinnat, yhteistyön pelisäännöt, palaverikäytäntö- ja tiedonsiirtosuunnitelma, ongelmatilanteiden ratkaisutavat, johtamisen ja valvonnan kuvaus, toimenpiteet ja omistussuhteet sopimuksen päättyessä, juridiset asiat, kannusteet ja sanktiot. Erityisesti toiminnalle asetettavat tavoitteet ovat tärkeä osa ulkoistamissopimusta, koska ne määrittävät sen suoritustason, jota toimittajalta vaaditaan. Tästä syystä on tärkeää sopia myös toimenpiteistä, joihin ryhdytään, jos asetettuja tavoitteita ei saavuteta tai muita ongelmia ilmenee. Hinnoista sovittaessa on erityisen tärkeää, että molemmat osapuolet ovat selvillä hinnoittelusta ja kustannusrakenteesta. Onnistumisen maksimoimiseksi sopimuskauden tulisi olla suhteellisen pitkä, jopa 5 vuotta. Lyhyet sopimuskaudet saattavat vaarantaa toiminnan jatkuvuuden ja pitkäjänteisyyden. Erityisesti laajoissa kokonaisuuksissa parin vuoden mittaiset sopimukset voivat aiheuttaa turhia katkoksia ja toiminnan kehittämisen vaikeutta.

Varsinaisessa sopimusvaiheessa dokumenttiin tulisi kirjata mahdollisimman selkeästi kaikki se, mitä tarjouspyynnössä on pyydetty, tarjouksessa tarjottu ja neuvotteluvaiheessa tarkennettu ja muutettu (Huuha, 2019, s. 166). Tavoitteena tulee olla ulkoistetun palvelun sisällön ja tarvittavien juridisten ehtojen kirjaaminen sopimuskokonaisuuteen molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Yleensä sopimukset tehdään määräaikaisiksi. Usein käytetään mallia, jossa sopimuksen kesto on kolme vuotta ja optio jatkaa sitä vuoden tai kahden jaksoissa.

Viimeinen vaihe on *toiminnon siirto ja toteutus*, jossa aloitetaan toiminnon siirto ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle. (Huuha, 2019, s. 166–167). Ulkoistavan yrityksen on tärkeää hahmottaa osapuolten väliset roolit, yhteensovittaa siirtosuunnitelma ja nimetä toimintojen siirron keskeiset asiat, kuten viestintä, henkilöstö ja muut tuotannon tekijät. Siirtymävaiheelle tyypillistä on, että järjestetään tapaaminen palveluntarjoajan henkilöstön kanssa, esitellään yhteistyökumppanit ja tuotetaan henkilöstötasoa sen kysymyksissä. Samalla rakentuvat toiminnon edellyttämät kyvykkyydet. Ulkoistavan yrityksen tulee tukea palveluntarjoajaa siirrosta ja sopeuttaa oma toimintansa ulkoistamisen jälkeiseen tilanteeseen. Siirtymästä käytetään usein termiä *transitio*, jonka yhteydessä puhutaan myös *transformaatiosta*. Transformaation käsite sisältää ajatuksen siitä, että palvelutuotantoa ei ainoastaan siirretä toiselle yritykselle, jossa se jatkuu ennallaan, vaan se suunnitellaan ja toteutetaan uudelleen siten, että tavoitteena on palvelun laadun ja tehokkuuden parantaminen.

4.3 Logistiikan ulkoistaminen

Kuten ulkoistamisessa yleisesti, myös logistiikan ulkoistamisessa ohjaavana tekijänä on yrityksen keskittyminen omaan ydinliiketoimintaansa (Jalanka ym., 2003, s. 10). Toimitusketjujen kehittämiseen tehdyt investoinnit eivät välttämättä ole useampien vuosien tähtäimellä kilpailukykyisiä muuhun yritystoimintaan kohdistettujen panostusten kanssa. Lisäksi logistiikasta on muodostunut yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Kun yhä useammat toimitusketjut kilpailevat keskenään, niiden tehokkuus ratkaisee yrityksen menestymisen. Logistiikan ulkoistamisen avulla tavoitellaan parempaa toimivuutta ja tehokkuutta, ja niiden tarkoituksena on kilpailukykyyn parantaminen. Tutkimuksissa on todettu, että logistiikan ulkoistamisen tavoitteena on usein muun muassa suurempi joustavuus, parempi palvelutaso sekä kustannustason ja sitoutuneen pääoman alentaminen.

Logistiikan hoitaminen on logistiikkapalveluntarjoajan ydinliiketoimintaa, ja sillä on tarkoituksenmukaiset menetelmät, henkilöstö ja laitteet (Jalanka ym., 2003, s. 10–12). Palveluntarjoaja pystyy myös hyödyntämään suuruuden ekonomiaa toiminnassaan, ja tällä voi olla ulkoistavaa yritystä tehokkaammat työmenetelmät ja paremmat mahdollisuudet hallita toiminnan kausivaihtelut. Kustannussäästöjä voidaan siis saavuttaa toiminnan tehostamisella ja työvoiman tehokkaammalla käytöllä. Kuitenkin on tiedostettava, että ulkoistetun toiminnan käynnistäminen vaatii panostuksia molemmilta osapuolilta, eikä toiminnassa tavallisesti saavuteta säästöjä ensimmäisenä vuonna. Erityisen tärkeää on, että osapuolet antavat tarkkaa

ja myös luottamuksellista tietoa toisilleen. Logistiikan volyymit, tarpeet ja prosessit on pystyttävä kuvaamaan riittävän yksityiskohtaisesti ja molempien osapuolten tulee ymmärtää toiminnalle asetetut vaatimukset.

Todellisessa kumppanuussuhteessa osapuolet tekevät yhdessä töitä toiminnan kehittämiseksi (Jalanka ym., 2003, s. 12). Ulkoistava yritys ei saa pelkästään siirtää omia ongelmiaan palveluntarjoajan ratkaistavaksi. Palveluntarjoajaa ei myöskään tulisi kohdella vain yhtenä toimittajana muiden joukossa, vaan sen tulisi olla kuten ulkoistavan organisaation jäsen. Esimerkiksi toimitilat voivat olla yhteisiä tai suoritetusta toiminnasta ei välttämättä näy, onko se ulkoistajan vai palveluntarjoajan suorittama. Kumppanuussuhteen täytyy perustua luottamukseen, jonka syntyyn vaikuttavat yritykset ja niissä työskentelevät ihmiset. Jos osapuolten välinen luottamus menetetään, sitä on vaikea saada takaisin. Luottamusta ei pystytä luomaan sopimuksella. Yhteistyön käynnistämisen ensimmäinen edellytys on luottamus, jonka jälkeen laaditaan pelisäännöt ja sopimukset.

4.4 Ulkoistamisen haasteet ja epäonnistuminen

Ulkoistamisen haasteet aiheutuvat usein siitä, että ulkoistetun toiminnon johtaminen vaatii uusia johtamismalleja ja -järjestelmiä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 180). Myös raportointijärjestelmä sekä sisäisten toiminnon johtaminen vaativat ulkoistuksen johdosta muutosta. Monet tutkimukset osoittavat, että ulkoistamisella ei aina saavuteta haluttuja lopputuloksia. Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavat, että noin 66 prosentissa tapauksista ainakin osa ulkoistamiselle määrätyistä tavoitteista jäi toteutumatta.

Onnistumisen edellytyksenä onkin, että molemmat osapuolet hyötyvät ulkoistamisen seurauksista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 183–184). Tutkimusten mukaan epäonnistuneen ulkoistamisen keskeisimmiksi syiksi on tunnistettu luvuissa 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3, 4.4.4 ja 4.4.5 käsiteltävät asiat. Lisäksi käytännössä on havaittu esimerkiksi osapuolten välisen luottamuspulan, riittämättömän yhteistyön kehittämisen, kommunikoinnin ja tiedonsiirron ongelmien ja osapuolten välisen valtasuhteen epätasapainon vaikuttavan ulkoistamisen onnistumiseen negatiivisesti.

4.4.1 Oman ydinosaamisen tunnistaminen ei ole selkeää

Se, minkä varaan liiketoiminta rakennettiin aiemmin, saattaa olla nykyajassa kilpailun seurauksena kannattamatonta liiketoimintaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 184). Tämänhetkisille asiakkaille keskeiset asiat saattavat tulevaisuudessa muuttua painolastiksi. Ydinosaamisen luonne muuttuu jatkuvasti. Yrityksen ydinosaamisen ja ydintoimintojen tunnistaminen voi olla haastavaa ja siinä epäonnistuminen saattaa johtaa yrityksen talouden kannalta epäedullisiin ulkoistamispäätöksiin (Huuhka, 2019, s. 170). Eräs merkittävimmistä riskeistä on yrityksen ydinosaamistoimintojen ulkoistaminen, jolloin heikennetään yrityksen toiminnan suorituskykyä pitkällä aikavälillä. Siksi onkin tärkeä selvittää, millainen vaikutus tietyllä toiminnolla on yrityksen arvoketjuun.

Liiallinen lyhytaikaisen kustannustehokkuuden tavoittelu ulkoistamisen avulla saattaa johtaa markkina-aseman heikentymiseen, jolloin yritys on myös vaarassa menettää uskottavuutensa sitouttaa kumppaniyrityksiä yhteistyöhön (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 184–185). Ydinosaamisen tunnistamisen lisäksi on tunnistettava myös riskit liittyen mahdolliseen liiketoiminnan menettämiseen. Myös varsinaisen ydinosaamisen ulkopuolelta löytyy toimintoja, joiden ulkoistaminen on riskialtista. Monilla toimialoilla on sellaisia alalle ominaisia perustoimintoja, joiden ulkoistaminen saattaa aiheuttaa otteen menettämisen koko alaan. Esimerkiksi jos ydinosaamisalue liittyy tuotantoprosessin tiettyyn vaiheeseen, saattaa olla välttämätöntä säilyttää koko tuotanto yrityksen hallinnassa, ettei tämän vaiheen sisältöä paljasteta ulkoistetulle toimittajalle. Erityisesti tuotekehitystä ulkoistettaessa on mietittävä, miten tärkeimmät oivallukset pidetään oman yrityksen hallussa ja millä keinoin estetään välittömät ja välilliset tietovuodot.

4.4.2 Toimittajan valintaan ei ole keskitytty riittäväällä tarkkuudella

Kun yrityksen hankintoja aletaan tutkia tarkemmin, todetaan usein, että toimittajien lukumäärä on valtava ja lähes samaa tavaraa tai palvelua ostetaan monelta eri toimittajalta (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 98). Monien toimittajien kanssa neuvottelu tuhlaa moninkertaisesti kallista työaikaa. Pienissä hankinnoissa kertyy helposti pienlaskutuslisiä, ylimäärisiä rahti- ja käsittelykuluja sekä toiminnallista yhteensopimattomuutta ja laatueroja. Kirjoittajan oma mielipide on, että toimittajien määrän vähentäminen on yksi varteenotettavista ulkoistamisprosessin ajureista ja siksi sitä on käsiteltävä toimittajan valintaan liittyvissä teorioissa. Yksittäisen tuote- tai palveluryhmän tapauksessa toimittajien määrä voidaan helposti

pudottaa kymmenestä kolmeen ilman, että siitä aiheutuu haittaa hankinnalle (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 98–99). Kun määrä pudotetaan yhteen toimittajaan, on suuri riski siitä, että luodaan jäljelle jäävälle toimittajalle monopoli-asema, joka saattaa aiheuttaa monia riskejä ilman ulkoistavalle yritykselle koituvaa hyötyä. Ennen toimittajien määrän vähentämisestä olisi syytä yhdistää eri yksiköiden ja osastojen hajallaan oleva ostovolyymi ja toisiaan lähellä olevat ostokategoriat. Tällä toimenpiteellä saadaan aikaan suurempia kokonaisuuksia, minimoidaan kokonaiskustannusvaikutusta ja toimittajien määrä pienenee luontevasti.

Toimittajien määrästä riippumatta ulkoistamisen yhteydessä tehtävällä toimittajavalinnalla on sitä suurempi merkitys, mitä keskeisempää toimintoa ulkoistetaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 185). Toimittajan myyjän aktiivisuus on käytännössä huomattu usein vaikuttavaksi tekijäksi valintaa suoritettaessa. Myyjän halu palvella ulkoistavaa asiakasta on kiistämättömän tärkeää, mutta aktiivisin myyjä ei aina välttämättä ole sopivin toimittaja. On huomattu, että jotkut ulkoistamispalveluita myyvät toimittajat osoittavat parhaat resurssinsa palvelun myyntiin eivätkä niinkään varsinaiseen toiminnan toteuttamiseen. Tämän vuoksi ennen toimittajan lopullista valintaa olisi tietoa palvelun tarjoajista hyvä hankkia myös myyntiorganisaatioiden ulkopuolelta. Hyviä tiedonlähteitä ovat palveluntarjoajan muut asiakkaat ja erityisesti sellaiset, joihin myyjä ei suoraan suosittelen olemaan yhteydessä. Aiemmilta asiakkailta saatu tieto palveluntarjoajan toiminnasta ulkoistamispäätöksen jälkeen saattaa osoittautua erittäin tärkeäksi.

Toimittajan valinta vaatii työtä ja paneutumista sitä enemmän, mitä pitkäjänteisemmästä yhteistyöstä on kyse (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 186). Käytännön toiminnassa on huomattu, että useasti kannattaa käyttää tarkoituksenmukaisesti aikaa myös toimittajan yrityskulttuuriin tutustumiseen. Suurissa ulkoistusprojekteissa luotava toimittajasuhde vaatii monitasoista kanssakäymistä, jolloin suuret kulttuurierot tekevät asiat vaikeammiksi. Henkilöstön joutuessa täysin erilaiseen toimintakulttuuriin se saattaa kokea tilanteen negatiiviseksi eikä pysty antamaan parastaan yhteiselle kehitykselle.

Toimittajan kanssa luotu tiivis kumppanuussuhde aiheuttaa riskejä, kun yhteistyön alkuvaiheen win-win-periaate alkaa väistyä hankalammaksi käyneen kustannusten hallinnan tieltä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 282). Vaikka toimittajan kiinnostus jatkuvaan kilpailukyvyyn parantamiseen saattaa vähentyä ajan myötä, on tällä kuitenkin usein mahdollisuus säästää kustannuksiaan yhteistyön avulla, mutta ostavan organisaation on hankalampi osoittaa säästöjä sekä saada osuus kustannussäästöistä.

Kasvatettu riippuvuus yhteen toimittajaan on keskeinen tiiviin yhteistyön ja ulkoistamisen riski, koska toimittaja kykenee käyttämän riippuvuutta hyväkseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 282–283). Riippuvuussuhteet voivat olla tarpeettomasti ja harkitsemattomasti rakennettuja ja luovat toimittajalle täysin ylivoimaisen aseman. Tahattomasti aiheutettuun riippuvuussuhteeseen puolestaan joudutaan, kun toimittaja räätälöi tuotteen tai palvelun tiettyä asiakasta varten, jolloin aiheutetaan tilanne, jossa muilla toimittajilla on alentunut mahdollisuus kilpailla sopimuksesta. Esimerkiksi tilanteessa, jossa laitetoimittaja investoi erikoiskoneen asiakkaan komponenttien tekoa varten, annetaan tälle etulyöntiasema tarjouskilpailuun. Muut toimittajat joutuvat tekemään vastaavan asiakaskohtaisen investoinnin päästäkseen samalle tasolle kilpailijan kanssa, olematta kuitenkaan varmoja sopimuksen syntymisestä. Asiakaskohtaisesti tehty investointi johtaa usein riippuvuuden lisääntymiseen toimittajasta, koska investoinnin seurauksena saatu tehokkuusetu antaa toimittajalle mahdollisuuden hinnoitella palvelunsa alle kilpailijoiden hintatason. Tällaisessa tilanteessa ostajan on monesti hankala saada vartenotettavia kilpailevia tarjouksia, koska kilpailijat kokevat tarjoamisen turhaksi. Investoinnin tehneet toimittajat katetaso saattaa nousta korkeammaksi kuin kilpailutilanteessa ja ostajan on hankala kontrolloida sitä.

Toimittajan valinnassa saatetaan törmätä myös virheelliseen oletukseen toimittajan ja ostajan tavoitteiden yhdenmukaisuudesta (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 284). Ennen yhteistyösopimuksen tekemistä myyjän tavoitteista annetaan varsin positiivinen kuva, mutta sopimuksen jälkeen saattaa ilmetä olennaisiakin näkemyseroja. Myyvän ja ostavan yrityksen intressit muuttuvat jatkuvasti niiden oman tilanteen ja kilpailuympäristön mukaan. Mitä ylempäs tulostavoitteet on asetettu, sitä suurempi riski on sille, että pitkäjänteisen sopimuksen tavoitteet väistyvät yrityksen tulostavoitteiden tieltä. Kuivioon 12 on listattu joitain tyypillisiä myyjän ja ostajan välisiä näkemyseroja.

	Ostaja	Myyjä
Yrityksen tavoite	Kustannusten alentaminen	Katetason säilyttäminen
Yksittäiseen kustannuserään suhtautuminen	Siirto myyjälle	Siirto ostajalle
Viestintään suhtautuminen	Kaikki tosiasiat halutaan tietoon	Rajoitutaan positiivisiin asioihin
Odotukset yhteistyöstä	Tarpeiden täyttäminen	Oikeudenmukainen kohtelu
Yhteiseen ongelmanratkaisuun suhtautuminen	Toimittajalta ei haluta ohjeita	Ostajan sekaantumista omiin sisäisiin asioihin pyritään välttämään
Suhtautuminen win-win-periaatteeseen	Toimittajan tulisi olla tyytyväinen jatkuvaan kauppaan	Jatkuvasta parantamisesta pitäisi saada lisähintaa

Kuvio 12. Myyjän ja ostajan näkemyseroja (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 284)

Ulkoistamalla toiminta yhdelle toimittajalle saatetaan menettää kilpailun luoma tehostamis-
paine (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 285). Vaikkakin tiivis yhteistyö toimittajan
kanssa yleensä parantaa luottamusta ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, vähentää se pel-
koa asiakkaan menettämisestä. Asiakkaan menettämisen pelon vähentyessä pienenee tarve
kilpailukyvyyn maksimoimiseen ja panos asiakassuhteen säilyttämiseen.

Myös toimittajasuhteisiin liittyvä johtaminen ja kulttuuri on huomioitava toimittajan valinnassa.
Fordilainen sarjatuotantoajattelu oli pitkään valloillaan yritysten suhtautumisessa toimittajiinsa
(Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 77). Suuruuden ekonomia luo käsityksen siitä, että
volyyymi on eniten hintaan vaikuttava tekijä, jolloin suurilla erillä pyritään pienentämään hintoja
ja kuljetuskustannuksia mutta samalla kasvatetaan varastointi- ja käsittelykuluja. Ajatusmal-
liin kuuluu myös, että toimittajien etäinen kilpailuttaminen on keskeisin keino, jolla hankinnat
toteutetaan edullisesti. Japanilainen johtamismalli on tuonut korvaavaksi toimintatavaksi pyr-
kimyksen tuotteen virheettömyyteen, joka korvaa toleranssilaadun. Samalla myös työn suorit-
tajat aletaan nähdä paitsi yksilöinä myös ryhminä. Yksilöiden johtamisessa pyritään kokeile-
maan erilaisia vallan hajauttamisen ja yhteistyön muotoja sekä tavoitellaan jatkuvaa tulosten
parantamista yhdessä.

Menestyneitä japanilaisia yrityksiä tarkastellessa on huomattu, että suhde toimittajiin on eri-
lainen kuin länsimaissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 77). Japanilaiset

toimittajasuhteet ovat usein pitkäaikaisia ja kanssakäyminen ostavan organisaation ja toimittajan välillä on runsasta. Toimittajan kehittäminen on myös koettu kustannustehokkuuden kannalta vähintään yhtä tärkeäksi kuin kilpailuttaminen.

4.4.3 Ulkoistamisen kustannuksien ja hyötyjen analysoinnissa on puutteita

Monesti ulkoistamisprosessin alkuun sysäävä havainto on se, että jokin yksittäinen kustannustekijä on havaittu merkittävästi edullisemmaksi muualla (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 186). Tuotantokustannukset saattavat olla alhaisemmat pitkälle automatisoidulla toimittajalla tai työvoima voi olla edullisempaa toisessa maassa. Tällainen suora välittömien kustannusten vertailu saattaa näyttää ulkoistamisen hyvinkin edullisena ja houkuttelevana ratkaisuna. Esimerkiksi palkkataso on vain yksi monista kustannustekijöistä ja toimittajan korkea automaatioaste aiheuttaa sen, että pitkien sarjojen kustannustaso saadaan laskelmassa näyttämään edulliselta. Kustannukset saattavat käytännössä olla aivan toisenlaiset, kun pitkälle automatisoituun tuotantolaitokseen siirretään tuotevalikoima, joka koostuu laajasta määrästä erilaisia sarjoja. Edellä mainituista syistä pelkkä välittömien kustannusten suora vertailu ei ole riittävä peruste ulkoistamiskohteen kulujen laskennalle.

On huomattava, että ulkoistaminen ei poista kaikkia kustannuksia ja saattaa lisäksi aiheuttaa uusia kustannuksia (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 186–187). Ulkoistamisen kustannukset saattavat nousta odotettua korkeammiksi esimerkiksi sopimuskumppanin yrityskulttuurin yhteensovittamiseen liittyvien panostustarpeiden tai toimintojen siirron johdosta. Karkeasti tehdyistä vertailulaskelmissa ei aina huomata, että osa siirrettävän toiminnon nykyisistä kustannuksista jääkin omalle organisaatiolle. Myös tulevaisuuden hinnannousuihin on syytä varautua, varsinkin silloin kun sopivia palvelun tai tuotteen tarjoajia on vähän. Käytännössä onkin osoitettu, että yritysjohto usein aliarvioi ulkoistamiseen liittyvät resurssitarpeet sekä kustannukset ja yliarvioi saavutettavissa olevat kustannussäästöt. Hyödyt ja kustannukset tulisi laskea ja arvioida esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden aikajaksolle. Ennakoidut tuotot ja kustannukset tulisi diskontata nykypäivään, että niiden vertailu nykytilanteessa olisi helpompaa. Myös liiketoimintaympäristön mahdolliset muutokset on arvioitava. Kun erilaisten muutosten vaikutusten pohjalta tehdään vaihtoehtoisia laskelmia, voidaan tunnistaa suurimmat riskitekijät ja laskea yksittäiset riskit.

4.4.4 Riittämätön varautuminen ulkoistetun toiminnan johtamiseen

Sillä hetkellä, kun ulkoistuspäätös on tehty, ulkoistettavat toiminnot ja tuotantovaiheet siirtyvät ulkoisesti johdetuiksi ja hallittaviksi resursseiksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 188–189). Äärimmäisimmät käytännön esimerkit osoittavat, että johtoryhmä on joissain tapauksissa unohtanut koko ulkoistetun toiminnon heti sopimuksenteon jälkeen. Tällaisessa tilanteessa saatetaan uskoa siihen, että organisaatio hoitaa kaiken itsenäisesti. Asian odotetaan tulevan johtoryhmän käsiteltäväksi vasta kun se jo merkittävästi häiritsee muuta toimintaa. Kun ulkoistamisen kohteena on esimerkiksi suuri määrä yksinkertaista standarditavaraa, logistiikka yleensä toimii kuten ennekin ja välivarastoinnilla voidaan piilottaa pienet virheet. Mutta kun ulkoistetaan monimutkaisia palvelukokonaisuuksia, tällaisia mahdollisuuksia virheiden piilottamiseen ei ole.

Perinteisissä johtamismalleissa johtajalla on täysi valta suhteessa omaan organisaatioonsa (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 188–189). Johtaja järjestää resurssit mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön ja hyödyntää koko organisaation osaamisen ja voimavarat kuitenkin päättäen täysin itse, miten asiat toteutetaan. Ulkoistamisen jälkeen tilanne on tilaajan näkökulmasta täysin toinen. Ulkoinen toimittaja asettaa itse tavoitteet toiminnoille, jotka yritys on aiemmin täysin hallinnut itse. Tilaaja joutuu tässä tilanteessa miettimään uudet keinot toiminnan johtamiseksi saavuttaakseen omalta kannaltaan parhaat mahdolliset tulokset.

Ulkoistaminen koetaan usein ylimmän johdon strategiseksi päätökseksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 189). Kun sopimus on tehty, asia putoaa pois johtoryhmän asialistoilta. Organisaatiossa ei välttämättä edes tiedosteta, että ulkoistamissopimuksen solmimisen jälkeen toiminto muuttuu ostetuksi palveluksi, johon sovelletaan ostamisen pelisääntöjä ja logiikkaa eivätkä vanhat komentosuhteet ole enää voimassa. Prosessin johtaminen yli organisaatorajojen on liiketoiminnan globalisoituessa eräs keskeisimmistä haasteista, ja läheskään kaikki yritykset eivät sitä tunnista. Kuten sopimuksella on sovittu, toimittaja tuottaa määritellyn määrän tuotetta tai palvelua ja ostava organisaatio suorittaa siitä maksun (Nieminen, 2016, s. 108). Strategisessa toimittajasuhteessa suurin määrä arvoa luodaan sellaisten toimintojen kautta, joita ei sopimuksella ole suoranaisesti määritely. Vuorovaikutussuhdetta ja sen seurauksena tapahtuvaa yhteistyötä ei siis pystytä ohjaamaan pelkästään sopimuksella. Niemen mukaan on todettu, että toimittaja panostaa vapaaehtoisesti sellaisiin asiakassuhteisiin, joissa kohtasivat muun muassa hyvä strateginen yhteensopivuus, yhtenevät odotukset, asiakassuuntautuva organisaatiokulttuuri ja selkeät prosessit. Toimittajarajapinnassa toimivien

henkilöiden asenteella, osaamisella ja motivaatiolla oli myös merkittävä positiivinen vaikutus panostuksen määrään. Esimerkiksi säännölliset yhteistyöpalaverit, jotka käydään aktiivisessa ja hyvässä hengessä tulevaa suunnitellen, koetaan merkittäväksi yhteistoimintapanoksen lisääjäksi.

4.4.5 Ongelmat oman organisaation johtamisessa ulkoistamisen jälkeen

Ulkoistamisprosessin yhteydessä saatetaan unohtaa sen sosiaaliset ulottuvuudet ja se, miten tärkeää on kiinnittää huomioita myös oman organisaation henkilöstöasioihin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 189–190). Yrityksissä eniten ulkoistettuja palveluita ovat yksinkertaiset varsinaista liiketoimintaa tukevat palvelut, kuten siivous, palkanlaskenta ja kirjanpito. Yksinkertaisten palvelutoimintojen ulkoistamisen helppous saattaa johtaa yrityksiä harhaan suhtautumisessa ulkoistamiseen. On erittäin tärkeä huomata, että mitä lähemmäs yrityksen ydinliiketoimintaa ulkoistus kohdistuu, sitä haastavammaksi prosessin hallinta muodostuu. Työpaikka on monille ihmisille heti kodin jälkeen tärkein, ja joillekin jopa kotiakin tärkeämpi, elämän kiintopiste. Kun toiminto ulkoistetaan, tämä kiintopiste saattaa siirtyä työntekijöiden osalta juridisesti muualle. Omalle kohdalle osuva ulkoistaminen saattaa olla irtisanomiseen tai avioeroon verrattava shokki, joka aiheuttaa voimakasta vastarintaa, turhautumista, negatiivisia tunteita ja joskus jopa välinpitämättömyyttä tai vahingoittamisen halua. Ihminen ammentaa omaa identiteettiään ajattelutavoista ja kulttuurista, jotka liittyvät työpaikkaan, tiimiin tai työnantajaan (Myllymäki, 2017, s. 45). Muutoksen osuessa kohdalle henkilö saattaa kieltäytyä muuttamasta ajattelutapojaan ja siten myös identiteettiään. Ulkoistamis päätöksen aiheuttaman muutoksen hyväksyminen on helpompaa, jos henkilöstö ymmärtää muutoksen syyt ja parhaimmillaan on voinut olla mukana arvioimassa niitä ja vaikuttamassa niihin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 189–190). Kun organisaatio saa tiedon siitä, että yrityksellä ei menekään enää hyvin, voivat työntekijät kokea jopa syyllisyyttä (Myllymäki, 2017, s. 70–71). Syyllisyys ei ole tässä tilanteessa eteenpäin vievä voima, koska se perustuu menneisyyden tekemisien katumiseen.

Työntekijät saattavat alkaa jarruttaa muutosta (Myllymäki, 2017, s. 90–91). Jarruttamisesta on syytä erottaa, kohdistuuko se muutoshankkeeseen vai yleisesti organisaation kehittymiseen uudelle korkeammalle tasolle. Jos muutoshanke on perusteeton tai jopa vahingollinen, hankkeen jarruttaminen on ymmärrettävää. Muutosprosessin toteuttaja saattaa olla niin mieltynyt ideaansa, että tarkastelee sitä vain omasta näkökulmastaan, ja jarruttajien mielipiteitä

olisi tällöin syytä kuunnella. Jos muutoshanke on hyvin perusteltu ja organisaation kannalta hyvä, on jarruttajia tarkasteltava toisesta näkökulmasta. Kokemukset ovat osoittaneet, että heidän ottamisensa mukaan muutoksen ei ole kannattavaa, sillä he tuhoavat projektin sisältä päin. Toisaalta jarruttajien ulkopuolelle jättäminen ei ole yhtään edellistä kannattavampi toimenpide. Mahdolliset toimenpiteet jarruttajien suhteen ovat seuraavat: heidän huomionsa on kiinnitettävä muualle, ryhmäpaineen käyttäminen ja irtisanominen.

5 TUTKIMUSOSIO

Tutkimus koostuu hankinnan ja eri hankintamallien kuvauksesta, asiantuntijahaastatteluiden yhteenvedoista sekä analyysistä. Toimintaympäristön, hankintamallien sekä ulkoistuksen riskejä analysoidaan kirjoittajan havaintojen, haastatteluiden sekä henkilökohtaisten tiedonantojen pohjalta kerätyn tiedon perusteella. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja vastauksissa painottui kunkin haastateltavan oma osaamisalue. Henkilökohtaiset tiedonannot käsittävät haastateltavien tuottamat SWOT-analyysit hankintamalleihin liittyen.

Tutkimuksen kohteena oli hankinnan kehitysprojekti, joka toteutettiin vuoden 2023 kevään ja kesän aikana. Kehitysprojekti sisälsi toimintamallimuutoksen, jonka seurauksena aiemmin käytetty hajautettu hankintamalli korvattiin yhden toimittajan hankintamallilla. Kehitysprojekti sisälsi myös hankintatoimen vähittäisen ulkoistamisen ja päivittäisen ajojärjestelyn ulkoistamisen, jonka hankintamallin muutos mahdollisti. Päivittäinen ajojärjestely käsittää tässä tapauksessa päivystyksen, asiakkaiden tilausten vastaanottamisen sekä ajosuoritteiden jakamisen kuljetuksen suorittajille. Toimintamallimuutoksen tarkoituksena oli logistiikkaurakoinnin toiminnan tehostaminen ja yksinkertaistaminen, joustavuuden ja kausivaihtelun kestokyvyn lisääminen, resurssien vapauttaminen sekä kokonaiskustannusten alentaminen. Logistiikka-toimittajalla ja logistiikkaurakoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kuljetuksensuorittajaa ja kuljetusurakointia, jättäen kuormausurakoinnin vähemmälle huomiolle. Tutkimuksessa pyrittiin käsittelemään hankintamalleja ja ulkoistusta ilmiötasolla siten, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa muihinkin kuin yksittäistapauksiin. Esimerkit kuvaavat pääasiassa tutkinnan kohteena olleen alueen tilannetta.

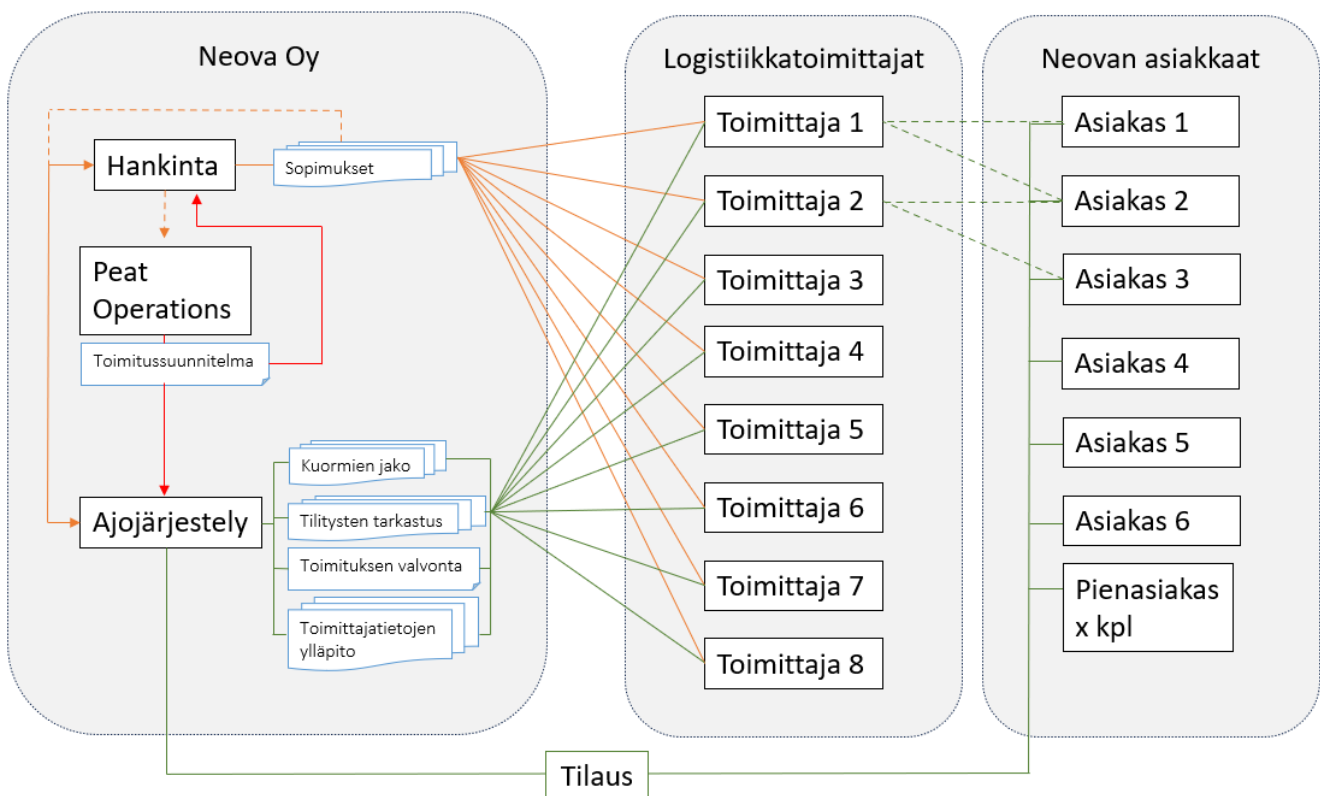
5.1 Neova Oy:n Peat Operations -hankinta

Neova Oy:n Suomen turvetuotannon ja -logistiikan hankinta on jaettu kahteen hankinta-alueeseen. Peat Operations -hankintatiimiin kuuluu tämän työn kirjoittamisen aikaan kaksi hankintapäällikköä, jotka vastaavat turpeen tuotannon ja -logistiikan urakointihankinnoista ja niihin liittyvistä muista urakointihankinnoista omilla hankinta-alueillaan. Hankintapäälliköiden vastuulla oleva yhteenlaskettu sopimusmäärä on noin 300 kappaletta. Hankintapäälliköiden lisäksi hankintaa suorittaa yksi osa-aikainen hankinta-asiantuntija, joka vastaa pääasiassa Suomen ruokohelpiviljelyn urakointi- ja tuotantopanoshankinnasta ja suorittaa tarvittaessa turpeen tuotannon ja logistiikan hankintaa hankintapäälliköitä avustaen. Peat Operations -tiimin turvetoimituksista vastaavat toimitusketjupäällikkö ja operaatiopäällikkö.

5.2 Neovan hajautettu hankintamalli

Tutkimuksen kohdealueella käytetyn hajautetun hankintamallin mukaista toimintaa on havainnollistettu kuviossa 13. Toimittajakenttä koostuu mallille tyypillisesti useista alueellisista toimittajista, jotka ovat kilpailijoita keskenään. Mallin toimittajilla ei ole merkittävää alihankintakulttuuria. Neovan hajautettu hankintamalli mukailee teorian monen pääurakoitsijan mallia.

Hajautetussa mallissa hankintapäällikkö neuvottelee toimitussuunnitelman vaatimat kuljetussopimukset jokaisen alueella toimivan logistiikkatoimittajan kanssa. Toimitussuunnitelman tekemisestä vastaa Peat Operations, pääasiassa alueen toimitusketjupäällikkö ja operaatiopäällikkö. Alueen operaatiopäällikkö ohjaa Neovan ajojärjestelyä toimitussuunnitelman toteuttamiseksi. Ajojärjestely kerää tilaustiedon asiakkailta joko asiakkaan lähettämän tilauksen perusteella tai vaihtoehtoisia menetelmiä käyttäen ja välittää tarvittavat tiedot ja halutusti jaetun kuljetussuorituksen kullekin logistiikkatoimittajalle. Ohjausta ja kuormien jakoa suoritetaan päivätasolla. Lisäksi ajojärjestelytiimi tarkastaa toimittajien tilitykset ja valvoo tilauksen toteutumista. Kohdealueella on asiakkaita, joiden tilausmäärästä tai vastaanottokyvystä eräiden logistiikkatoimittajien tiedetään olevan tietoisia ilman ohjaustakin. Tämä on osoitettu katkoviivoituksella kuviossa 13.



Kuvio 13. Neovan hajautetun mallin havainnekuva

Kokoluokan hahmottamiseksi todetaan, että tutkittavan alueen kahdeksan logistiikkatoimittajan yhteenlaskettu kuljetussuorite oli noin 180 tuhatta tonnia energiaturvetta lämmityskaudella 2022–2023. Kohdealueen suoritteet jakautuivat taulukon 1 mukaan.

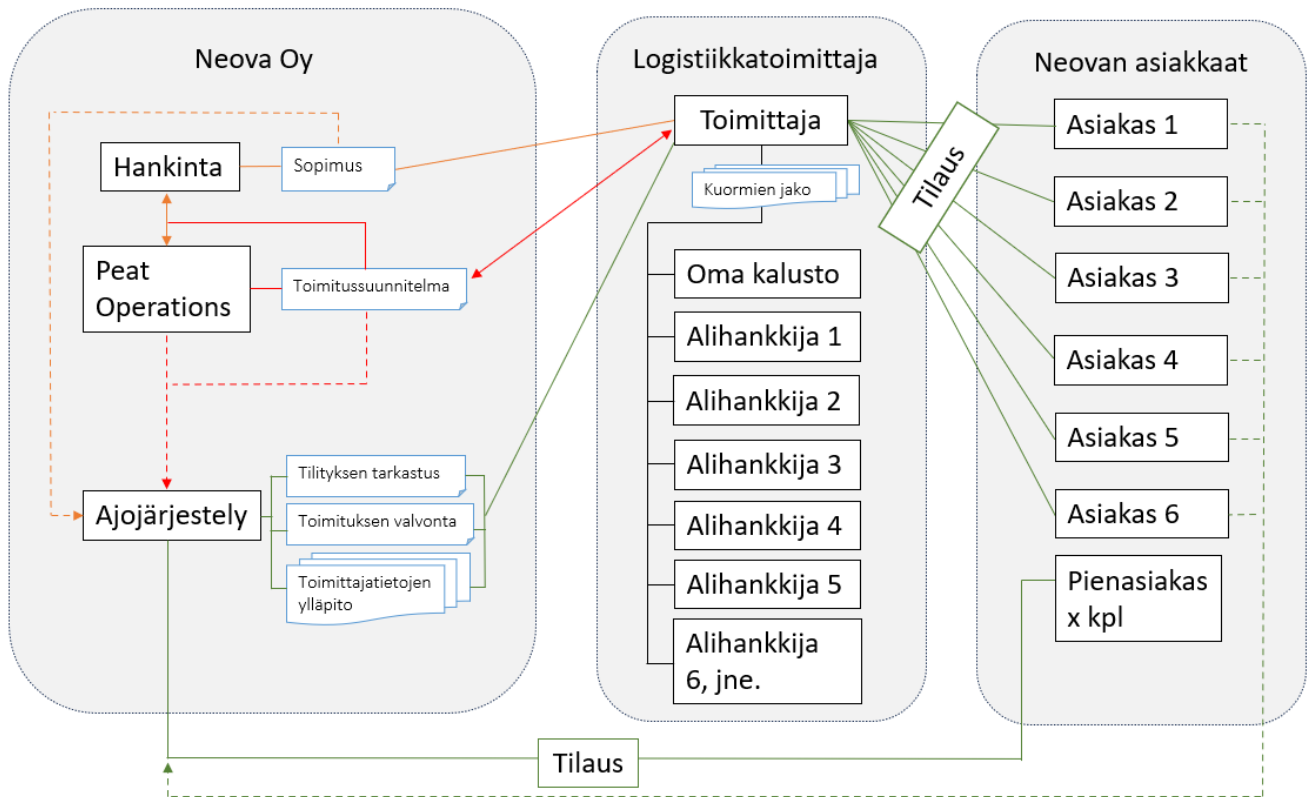
Taulukko 1. Suoritteen jakautuminen kohdealueen toimittajien kesken, (Neova Oy, sisäinen tietolähde 22.1.2024)

	osuus suoritteesta
Toimittaja 1	28,9 %
Toimittaja 2	20,6 %
Toimittaja 3	18,5 %
Toimittaja 4	10,4 %
Toimittaja 5	6,7 %
Toimittaja 6	8,6 %
Toimittaja 7	6,1 %
Toimittaja 8	0,2 %

5.3 Neovan yhden toimittajan hankintamalli

Kohdealueella käyttöön otetussa yhden toimittajan mallissa hankintapäällikkö neuvottelee logistiikkasopimuksen valitun logistiikkakumppanin kanssa. Aiemmin käytetyn hajautetun hankintamallin toimittajien yhteenlaskettu kuljetussuorite yhdistetään tässä mallissa yhden toimittajan suoritteeksi. Tästä yhdestä toimittajasta tulee merkittävästi aiempia toimittajia suurempi toimija muun muassa kuljetussuoritteen, toiminta-alueen ja liikevaihdon osalta. Yhden toimittajan mallissa toimittajan vastuita kasvatettiin merkittävästi. Toimittaja osallistuu toimitusten suunnitteluun ja vastaa tietyistä laajennetuista operatiivisista tehtävistä toiminta-alueellaan. Yhden toimittajan malliin siirtyminen mahdollisti myös toiminnan yksinkertaistamisen siten, että päivittäinen ajojärjestelytoiminto, joka sisältää kuormien jakamisen kalustolle sekä päivystyksen, voitiin ulkoistaa logistiikkatoimittajalle (kuvio 14). Neovan ajojärjestelyn rooli on muuttunut pääasiassa valvovaksi ja tarkastavaksi. Toimittaja vastaanottaa tilauksen nimeytyiltä asiakkailta ja jakaa kuljetussuoritteen omalle ja alihankintakalustolleen. Peat Operations, tarkemmin operaatiopäällikkö, ohjaa logistiikkatoimittajaa kulloisenkin toimitussuunnitelman toteuttamiseksi. Ajojärjestely välittää logistiikkatoimittajalle tietyjen asiakkaiden tilaukset, valvoo toimintakokonaisuutta ja vastaa toimittajan tilitysten oikeellisuudesta. Myös hankinnan toimintoja ulkoistettiin osittaisesti logistiikkakumppanille, joka neuvottelee itse kulloistakin toimitussuunnitelmaa vastaavan alihankintakaluston. Tutkittavalla alueella

logistiikkatoimittaja käyttää merkittävästi alihankintakalustoa. Vastaava toimintamalli on mahdollinen toteuttaa myös logistiikkatoimittajan omalla kalustolla



Kuvio 14. Neovan yhden toimittajan mallin havainnekuva

Kohdealueen tapauksessa ajojärjestelytoiminnon ulkoistamisen ulkopuolelle jäi joukko pienasiakkaita, joiden tilaukset välitetään toimittajalle ajojärjestelyn kautta. Neovan ajojärjestely saa edelleen tiedon kaikkien asiakkaiden tilauksesta toiminnan valvonnan suorittamiseksi. Hankintamalleista voidaan tehdä useita erilaisia variaatioita. Ellei esimerkiksi tilausten vastaanottoa olisi ulkoistettu, olisi kuvion 14 ohjaus asiakkaan, Neovan ja toimittajan välillä kuvion 13 kaltainen. Tilausten vastaanoton, päivystyksen ja kuormien jaon ulkoistus olisi mahdollista toteuttaa myös yhden pääurakoitsijan hankintamallilla, ja tällöin hankinnan työmäärä jäisi hajautetun hankintamallin kaltaiseksi.

5.4 Asiantuntijahaastattelu 1

Ensimmäisessä asiantuntijahaastattelussa haastateltiin Teppo Ala-Kasaria, joka toimi kehitysprojektin toteuttamisen aikaan hankinta-asiantuntijana. Tämän raportin kirjoittamisen

aikana hän toimi operaatiopäällikkönä suorittaen myös tarvittavia hankinta-asiantuntijan tehtäviä osa-aikaisesti. Ala-Kasarin (2024) mukaan on havaittavissa, että polttoturpeen kysyntä on laskussa. Hän on havainnut, että turpeen merkitys muun muassa huoltovarmuuspolttoaineena on nostanut arvoaan, mutta sillä ei ole merkittävää positiivista vaikutusta toimintaympäristön kehityksen tilaan. Koska kysyntä on laskussa, toimittajia on tarvittu vähemmän eikä kaikille ole pystytty tarjoamaan entisen kaltaisia urakoita. Ala-Kasarin mukaan pienentyneet toimittajakohtaiset urakointisuoritteet heikentävät Neovan houkuttelevuutta tilaajana, joka aiheuttaa riskin menettää laadukkaita toimittajia. Hänen mukaansa on välttämätöntä kehittää uusia urakointimalleja, jotka varmistavat toiminnan laadun säilymisen sekä toimittajan menestymisen. Ala-Kasari on huomionut toimittajien tyytymättömyyden tarjottuihin suoritemääriin. Tyytymättömyys on joissain tapauksissa vähentänyt toimittajan halua sitoutua toimintaan ja aiheuttanut tarpeen päättää urakointisuhde.

Ala-Kasari (2024) kokee yhden toimittajan mallin kustannusten hahmottamisen selkeämmäksi, koska kustannuksia hukkuu vähemmän oman organisaation toimintoihin. Kustannussäästön realisoituminen vaatii toimenpiteitä tilaajan organisaation järjestelyssä, jotta mahdolliset päällekkäiset toiminnot saadaan poistettua. Molempiin hankintamalleihin kohdistuu voimakkaasti pitkän aikavälin riski polttoturpeen käytön lopettamisesta. Lyhyellä aikavälillä hän on havainnut suuria kysynnänvaihteluita. Ala-Kasarin havaintojen perusteella yhden toimittajan malli näyttäisi kestävän lyhyen aikavälin kysynnänvaihteluita hajautettua mallia paremmin. Yksi isompi toimittaja ei ole niin riippuvainen yksin Neovan ajosuoritteesta, kuin monet pienet toimittajat. Toimintaympäristön nykytilassa hän näkee, että on Neovan edun mukaista, että logistiikkatoimittajalla on Neovan lisäksi muitakin asiakkaita. Hajautetun mallin pienempien toimittajien toiminnasta hän on huomionut, että nämä saattavat isoa toimittajaa todennäköisemmin yliarvioida kapasiteettinsa, jos toimivat useamman tilaajan kanssa. Hän on havainnut, että pienten toimittajien osalta riski ylimitoitukselle on myös realisoitunut. Yhden ison toimittajan resurssit ovat suuremmat, mutta toiminnan johtamisen taso nousee merkityksellisempään asemaan.

Suuren toimittajajoukon ylläpito edellyttää suurta määrää sopimuksia. Ala-Kasarin (2024) mukaan suuremman toimittajajoukon yksittäiset toimittajat ovat alttiimpia toiminnan keskeyttäville riskeille. Esimerkiksi yhden kuljettajan loukkaantuminen saattaa pysäyttää toimittajan koko toiminnan, kun taas isommalla toimittajalla oletetaan olevan paikkaava henkilöresurssi. Ala-Kasari mainitsee työntekijöiden perehdyttämisen olevan mahdollisesti laadukkaampaa tai

ainakin poikkeamat ovat helpommin havaittavissa yhden toimittajan mallissa. Hajautetussa mallissa kukin toimittaja perehdyttää itse henkilöstönsä ja tällöin erilaisia perehdytyksiä on monia. Myös yhden toimittajan laiminlyönti perehdytyksen suhteen jää helpommin huomaamatta suuressa toimittajajoukossa.

Ala-Kasarin (2024) mukaan Neovan turveoperaatioiden ydinosaamista on suuren volyymin turvetoimitusketjun ylläpito. Hänen mukaansa kehitysprojektissa suoritettu toimintojen ulkoistaminen ei näytä aiheuttavan merkittävää lisääntyntä riippuvuusriskiä. Yhden toimittajan mallin suurimmaksi riskiksi Ala-Kasari nostaa sen herkkyyden henkilösuhteiden ongelmille. Toimittaja, tai erityisesti toimittajan vastuuhenkilö, on tunnettava riittävän hyvin. Hajautetussa mallissa henkilösuhteiden ongelmien vaikutus on myös hajautettu ja riski siten kokonaisuuden kannalta pienempi.

5.5 Asiantuntijahaastattelu 2

Jussi Mikkonen toimi kehitysprojektin toteuttamisen aikaan Vapo Oy:n operatiivisena johtajana. Vapo Oy vastaa Neovan tuottaman polttoturpeen myynnistä. Mikkonen (2024) kertoo havainneensa toimintaympäristössä polttoturpeen kysynnän kannalta merkittävää negatiivista muutosta 2010-luvun alusta alkaen. Kuluvan ja seuraavan lämmityskauden osalta hänen näkemyksensä on, että AFRY:n perusskenaarion ennuste antaa liian positiivisen kuvan markkinatilanteen kehityksestä. Hänen arvionsa mukaan polttoturpeen kysyntä saattaa taantua jopa noin 2–3,5 TWh ennustettua enemmän vuonna 2024. Lisääntynyt palaturpeen kysyntä ei vaikuta positiivisesti kokonaiskuvaan. Ukrainan sota ja siitä seurannut varautuminen ei näytä painavan asiakkaiden päätöksenteossa siten, että se kääntyisi polttoturpeen eduksi.

Mikkonen (2024) uskoo, että erityisesti laskevassa markkinassa on välttämätöntä antaa urakoitsijalle isompi rooli. Hän uskoo yhden toimittajan mallin toimivan tarvittaessa myös suuremmissa volyyymeissa, mikäli toiminnan johtaminen toimivine alihankintaketjuineen on kunnossa. Mikkonen muistuttaa, että yhtiö on aiemmin käyttänyt myös hankintamallia, jossa hajautetun mallin toimittajista yhdelle annetaan pääurakoitsijan vastuu. Saatavilla ei ollut suuren kalustomäärän tai laajan alihankintaketjun omaavia toimittajia. Polttoturpeen kokonaisvolyymit ovat tuolloin olleet merkittävästi nykyistä suurempia ja kysyntä tasaisempaa suuren lauhdesähkötuotannon takia.

Mikkonen (2024) ei näe erityistä riskiä siinä, että tilausten vastaanoton, päivystyksen ja kuormien jakamisen sisältävä ajojärjestelytoiminto ulkoistetaan. Neovan oma ajojärjestelytoiminto on hänen mukaansa tuonut toiminnalle lisäarvoa, mutta merkitys on muuttunut toimintaympäristön muuttuessa. Toimintaa ulkoistettaessa oikean toimittajan valinta on ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi Neovan tarjoaman urakan laajuuden on oltava riittävä, jotta toimittajan on järkevää tuottaa itse oma ajojärjestelytoiminto. Toimittaja on tunnettava riittävän hyvin, että toiminnan laadusta ja henkilökemioiden toiminnasta voidaan varmistua.

Mikkonen (2024) toteaa, että ulkoistettua toimintoa on johdettu pääasiassa hyvin ja asiakailta saatu palaute on positiivista. Hankintamallin muutoksen ja toimintojen ulkoistamisen onnistumisen taso saattaa näyttää erilaiselta Neovan ja asiakkaan näkökulmista. Toimintaa tukee se, että suuremman mittaluokan toimittaja voi palvella Neovan lisäksi muitakin asiakkaita. Tulevaisuudessa Mikkonen kokee hinnan nousun potentiaalisena riskinä, jos toimittajan osuus kokonaisvolyyymista kasvaa liian suureksi. Mikkosen havaintojen mukaan hankintamallin muutos lisäsi joustavuutta. Joustavuuden lisääntymiseen vaikuttaa toimittajan tehokas alihankintakaluston hankinta, jonka toimittajan hyvät paikalliset verkostot mahdollistavat. Kausivaihtelun hallinnasta ei aiheudu enää vastaavia lisäkustannuksia, kuten aikaisemmassa toimintamallissa. Mikkonen ei koe kalustohankinnan siirtymistä Neovan hankinnalta urakoitsijan alihankinnaksi riskinaiheuttajaksi, mutta koko hankintatoimea hän ei ulkoistaisi.

5.6 Asiantuntijahaastattelu 3

Matti Suoaro toimi työn kirjoittamisen aikaan operaatiopäällikkönä alueella, jossa kehitysprojekti suoritettiin. Suoaro (2024) on havainnut, että turvemarkkina on voimakkaasti taantuva. Hänen mukaansa aiemmin käytetty pienistä yksittäisistä toimittajista koostuva hajautettu hankintamalli ei ole enää nykyisessä markkinatilanteessa toimivin ratkaisu. Alan taantuessa hajautetun mallin urakat ja niistä kustakin saatava liikevaihto pienenevät. Riskinä on, että toimittaja ei pysty ylläpitämään toimintakuntoista kalustoa ja osaavaa henkilöstöä. Siirryttäessä yhden toimittajan malliin mahdollistetaan toimittajalle isompi suorite ja siten mittakaavaetua, joka mahdollistaa muun muassa paremman rahoituksen saatavuuden toiminnan ylläpitämiseksi. Suoaro pitää epätodennäköisempänä, että suuri toimittaja joutuisi yllättäviin taloudellisiin vaikeuksiin, kuin pieni toimittaja. Hän uskoo, että toimitusketjun ulkopuoliset häiriöt kohdistuvat toimintaan kuten ennekin. Hajautetussa mallissa riskit kohtaavat Neovan useita reittejä, yhden toimittajan mallissa luonnollisesti yhtä reittiä käyttäen.

Huonosti laadittu sopimus on aina riski (Suoaro 2024). Jos toimittajakenttä on fragmentoitunut ja sopimuksien korjaamiseen ilmenee pakottava tarve, on korjaaminen todella työlästä ja hidasta. Yhden toimittajan mallissa sopimuksen korjaaminen on nopeampaa. Suoaro nostaa esiin, että kohdealueella varsinaisen sopimuksen muutospainetta ei ole ilmennyt. Sopimusrunko on ollut hyvä molemmille osapuolille ja se on riittävän yksinkertainen ja yleispätevä. Sopimus sitouttaa yrittäjää sopivasti siten, että tämä pääsee kuitenkin vaikuttamaan merkittävästi lopputulokseen. Suoaro nostaa merkittävimmäksi huomioksi toimittajan valinnan ja hyvien neuvotteluvälien sekä luottamuksen merkityksen. Hän muistaa esimerkkitapauksen, jossa hetkellisesti noussut kysyntä johti tilanteeseen, jolloin sopimusmäärä kasvoi merkittävästi lyhyessä ajassa. Olosuhde johti tuolloin myös epäonnistuneeseen toimittajavalintaan.

Yhden toimittajan operatiivisen ohjauksen Suoaro (2024) kokee helpommaksi kuin useiden toimittajien. Ohjaus helpottuu muun muassa siitä syystä, että henkilökemioiden eroavaisuuksista johtuvia yhteentörmäyksiä tulee hajautetussa mallissa useammin, kun toimitaan useiden urakoitsijoiden kanssa. Henkilökemioiden yhteensopivuus on erittäin tärkeä huomioida toimittajanvalintaprosessissa. Osapuolten välinen luottamus ja kumppanuushakuisuus on ensiarvoisen tärkeää. Näkemyseroja ilmenee kuitenkin aina, mutta syvemmissä kumppanuudessa niitä on helpompi huomioida. Hajautetussa toiminnassa kukin toimittaja toimii omalla tavallaan, jokaisella on oma näkemyksensä toiminnan toteuttamisesta ja erilaisia näkemyseroja tulee väistämättä paljon. Suoaro ei koe ulkoistamisen kasvattaneen toimittajariippuvuutta. Hänen mukaansa riippuvuus tietystä toimittajasta ei tulevaisuudessakaan nouse niin merkittäväksi, että toimittajaa ei voitaisi vaihtaa. Toimittajan kehittämä osaaminen ei tule olemaan ainutlaatuista. Ulkoistamisprojektia hän pitää onnistuneena, ja toimittajalle uskallettiin antaa riittävästi vastuuta. Oman organisaation tiedonjaossa toimittajan suuntaan on vielä kehitettävää. Suoaron mukaan näyttää siltä, että uusi toimintamalli tuottaa kustannussäästöä operatiivisen toiminnan tehostumisen osalta jo ensimmäisenä vuonna.

5.7 Tutkimuksen tulokset

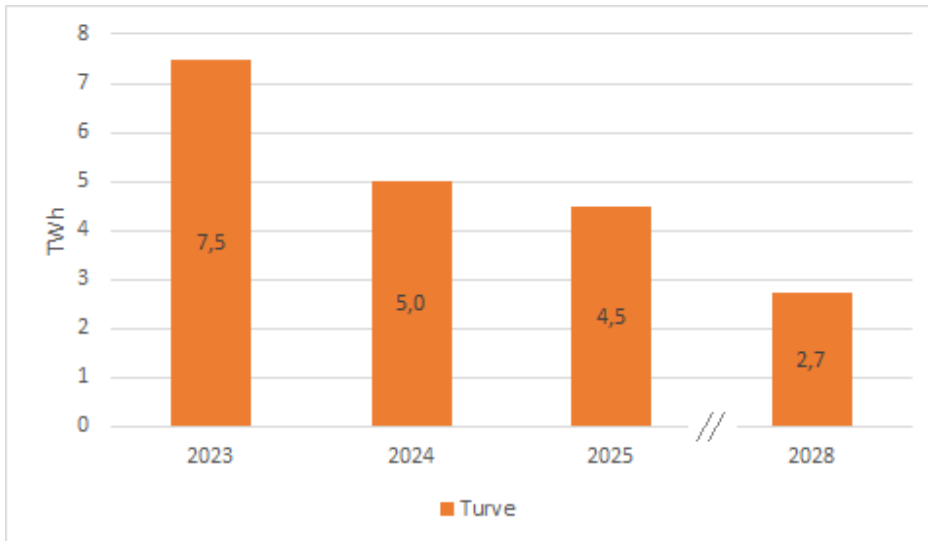
5.7.1 Toimintaympäristö

Turvealan huippuvuodet sijoittuvat energiaturpeen kulutuksen osalta vuoteen 2007 ja tuotannon osalta vuoteen 2006. Turveteollisuus on ollut käynnistysvaiheessa 1970–1980-luvuilla, siirtynyt 1980-luvun lopulla kasvuvaiheeseen, joka kesti 1990-luvun puoliväliin saakka.

Kypsyysvaiheessa turveala on ollut 1990-luvun puolivälistä vuoteen 2010 saakka, jonka jälkeen se on siirtynyt taantumisen vaiheeseen. Energiaturpeen tuotantoa ja kulutusta esittävä kuvio 1 on hyvin yhtenevä kuvion 4 kanssa, joka kuvaa alan elinkaaren vaihteita Porterin elinkaari-teoriaa mukaillen. 2010-luvun taantumisen aiheutti muun muassa turpeen käytön väheneminen sähköntuotannossa, ja sitä kiihdyttivät verotukselliset ja poliittiset päätökset 2020-luvulle siirryttäessä.

Tutkimustulos vahvistaa, että turveala on taantumisvaiheessa. Varsinkin energiaturpeen kysyntä on vähentynyt voimakkaasti viimeisen 14 vuoden aikana ja vähenee edelleen. Ukrainan sodan aiheuttama puupolttoaineiden Venäjä-tuonnin loppuminen aiheutti hetkellisen kasvuvaiheen, jonka jälkeen taantuma on jatkunut. Ukrainan sodan syttyminen ei aiheuttanut tarvetta lisätä energiaturvetuotantoa täysimääräisesti, sillä vanhoja energiaturvevarastoja voitiin hyödyntää muuttuneessa tilanteessa. Toisaalta energiaturpeen kysyntä laski viidessä vuodessa noin 41 prosenttia, kun turpeen kysynnän taantumisvaihe alkoi 2010-luvun alussa. AFRY:n perusskenaarioennusteen mukaan vuodesta 2023 vuoteen 2028 tapahtuva vähenemä olisi noin 57 prosenttia. Mikkosen ennustama 2–3,5 TWh:n lisävähennemä AFRY:n perusskenaarioennusteeseen verrattuna tarkoittaisi AFRY:n arvioimaan vuoden 2023 kysyntätasoon verrattuna noin 39–53 prosentin vähenemää. Kirjoittaja haluaa huomauttaa, että Mikkosen (2024) mukaan ennustettu kulutus vuodelle 2023 oli mahdollisesti yliarvioitu noin 3,1 TWh:ia AFRY:n raportissa.

Tämän opinnäytetyön kirjoittamishetkellä vuoden 2023 polttoaineiden käyttötietojen viralliset tilastot eivät olleet vielä saatavilla koko vuoden osalta. Tilastokeskus (i.a.-a) ilmoittaa vuoden 2023 kolmen ensimmäisen kvartaalin energiaturpeen kulutukseksi 4,85 TWh. Vuoden 2022 viimeisen vuosineljänneksen kulutus oli 2,86 TWh. Jos oletetaan vuoden 2023 energiaturpeen käytön jatkuneen vuoden 2022 viimeisen vuosineljänneksen tapaisesti, olisi vuoden 2023 kokonaiskulutus noin 7,71 TWh. Tällöin AFRY:n ennuste 2023 vuoden energiaturpeen käytölle olisi noin 2,89 TWh ylimitoitettu ja Mikkosen arvio (7,50 TWh) varsin paikkansapitävä. Kun vuoden 2023 energiaturpeen toteutunut kulutus oletetaan 7,50 terawattituntiin, Mikkosen ennusteen mukaan kysyntä vähenee noin 24–41 prosenttia vuonna 2024. Mikkosen alhaisemman arvion kysyntäennuste, johon on yhdistetty AFRY:n näkemys vuosien 2025–2028 kysynnästä, on nähtävillä kuviosta 15. Vuosien 2025–2028 kysynnän aleneman ennusteeseen käytettiin AFRY:n perusskenaarion prosentuaalisia alenemia.



Kuvio 15. Sovellettu energiaturpeen kysyntäennuste

Virheet kysynnän ennustamisessa eivät ole harvinaisia. Muun muassa VTT ennusti vuonna 2012, että energiaturpeen käyttö olisi vuonna 2020 noin 23 TWh:n tasolla (Flyktman, 2012, s. 21). Toteutunut kulutus oli noin 12 TWh, mikä on huomattavasti ennustettua vähemmän. Tämä osoittaa osaltaan ennustamisen haasteellisuutta ja toimintaympäristön nopeaa muutosta. Sitä, millä tasolla energiaturpeen tuotanto olisi ilman Ukrainan sotaa, on vaikea arvioida. Sotaa edeltäneenä kesänä 2021 energiaturvetta tuotettiin noin 2,81 terawattituntia kysynnän ollessa kuitenkin noin 10,6 terawattituntia. Tämä kertoo suuresta varastotasosta. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että energiaturpeen kysyntä putoaa vuoden 2021 tuotannon tasolle vuonna 2028. Tuotannon ja kysynnän välinen ero tulee tasoittumaan, koska varastotilanne on kohtuullisempi ja tuotanto mitoitettava tarkemmin laskevassa markkinassa. Myös logistiikkaurakoinnin kapasiteetin tarve putoaa lähes tuotannon tasolle, toisin kuin korkean varastotilanteen vuosina.

Vuosien 2023–2024 aikana tapahtuva kysynnän alentuminen vastaa siis samaa prosentuaalista vähenemää, joka nähtiin taantumisvaiheen alkaessa viiden vuoden ajanjaksolla. Energiaturpeen kysyntä oli taantumisen alkuvaiheessa niin suurta, että 2010-luvun viiden vuoden taantuma vastaa isompaa energiamäärää kuin koko energiaturpeen vuosikysyntä oli tämän opinnäytetyön kirjoittamishetkellä. Voidaan yleistää energiaturpeen kysyntämuutoksen kuvaavan koko turvealan toimintaympäristön muutosta, koska energiaturve edustaa valtaosaa koko turvetuotannosta. Täytyy kuitenkin todeta, että valtakunnallisesti ympäristöturpeiden kysyntä ei ole laskenut energiaturpeen tavoin (Laasasenaho, ym., 2022, s. 461).

Energiaturpeen käyttöön ja toimitukseen kohdistuu puupolttoaineita voimakkaampi kausivaihtelu. Kausivaihtelu on asiantuntijahaastatteluiden mukaan voimistunut jatkuvasti taantuman aikana. Vuosineljänneksittäin suoritettavasta vertailusta (taulukko 2) huomataan, että turpeen käyttö saattaa pudota 29 prosenttiin vuosineljänneksen vaihtuessa 2023Q1:stä 2023Q2:een, kun vastaavalla tarkasteluvälillä puupolttoaineen kysyntä putoaa 78 prosenttiin. Kausivaihtelu ei ole ongelmattonta puupolttoaineidenkaan toimituksen kannalta, koska tarkasteluvälin kysyntä putosi lähes kaksinkertaisesti turve-energian toimitusmäärän verran. Tilasto sisältää kaikki puupolttoaineet, ei ainoastaan energiahaketta, joka usein soveltuu kuljetettavaksi turpeen kanssa yhtäläisellä kalustolla.

Taulukko 2. Puupolttoaineen ja energiaturpeen kokonaiskulutus vuosineljänneksittäin, GWh (Tilastokeskus, i.a.-b).

	Puupolttoaineet	Turve
2021Q4	29 774	3 405
2022Q1	25 134	3 962
2022Q2	23 547	2 328
2022Q3	25 014	1 037
2022Q4	28 265	2 859
2023Q1	28 298	3 494
2023Q2	21 997	1 008
2023Q3	21 093	352

5.7.2 Hankinta

Neovan Peat Operations -hankinta toimii strategisen hankinnan periaatteen mukaan, keskittyen pidemmän aikavälin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Neova on jaotellut hankinnat hankinnan luonteen mukaan siten, että Peat Operations -hankintatiimille kuuluvat operatiivista toimintaa tukevat palvelut, siis turpeen tuotanto ja irtoturpeen logistiikka sekä eräitä tuotantoon läheisesti liittyviä ja sitä tukevia urakointipalveluita. Neovan Peat Operations -hankinta on yleisesti käyttänyt toimittajahallinnan hankintastrategiana hajautettua hankintamallia, jossa logistiikkahankinnan tapauksessa varsinainen kuljetuspalvelun kuljetussuorituksen tuottaminen on ulkoistettu. Toimintamallin heikkous on sen korkea vaativuustaso tilaajan ohjaustoimintaa ajatellen (T. Ala-Kasari, henkilökohtainen tiedonanto, 29.12.2023). Vaativuus johtuu pääasiassa yksittäisten toimittajien suuresta määrästä. Logistiikan päivittäistä toimintaa ohjataan

kuten organisaation omaa kalustoa ohjattaisiin. Toimittajien suuri määrä aiheuttaa hankinta-organisaatioon suuren resurssitarpeen, johtuen suuresta sopimusmäärästä. Hajautettua hankintamallia on käytetty pääasiassa kilpailunedistämisen- ja riskien hajauttamistarkoituksessa. On myös tapauksia, joissa hajautuksen syynä eivät ole edellä mainitut syyt tai ison suoritteen jakaminen vaan muut syyt, kuten asiakkaan vastaanoton aikataulutuksen tai muista alueen asiakkaista johtuva kokonaisuutta palveleva hajauttaminen. Yhden toimittajan malli saattaa osaltaan kannustaa toimittajaa johtajuusstrategian valintaan.

Tutkimuksen lähtökohtana hankintamalleja verratessa on, että hajautetun mallin toimittajat ovat perinteisesti liikevaihdoltaan pieniä toimittajia, joilla ei ole laajaa kalustoa ja henkilöstöä. Yhden toimittajan hankintamallin toimittaja oletetaan liikevaihtoluokaltaan merkittävästi aiemmin mainittuja suuremmaksi ja tämän käytössä oleva joko oma tai alihankintakalusto merkittäväksi. Eräs hajautetun hankintamallin riski on liian pitkään taantuvassa markkinassa jatkuva hajauttaminen, joka heikentää suuruuden ekonomiaa ja pienentää toimittajan suoritetta. Liian pitkään jatkunut hajauttaminen saattaa tutkimuksen mukaan aiheuttaa toimittajakentässä kannattavuuden merkittävää heikentymistä ja nopean vetäytymisen strategian käyttöä. Riskinä on, että liiallisella hajautuksella menetetään potentiaalisia yhden toimittajan hankintamallin toimittajia.

Tutkimuksen mukaan hajautetun hankintamallin merkittävimpiä riskejä ovat rahoitusriskit ja suuren sopimusmäärän aiheuttama sopimusriski. Hajautetun mallin toimittajien uskotaan olevan alttiimpia tilaajan näkökulmasta yllättäville maksuvalmiusriskeille, koska hankintamallin urakoiden suoritteet pienenevät toimintaympäristön muuttuessa ja kausivaihtelu lisääntyy entisestään. Hajautetussa mallissa yksi huonosti laadittu sopimus ei aiheuta suurta riskiä. Jos kaikki sopimukset on laadittu huonosti tai olosuhteisiin sopimattomasti, on kaikkien sopimusten uudelleen neuvottelu todella aikaa vievää. Lähinnä mallin sopimattomuutta toimintaympäristön muutokseen osoittavia riskejä ovat kilpailukykyyn, toimitusvarmuuden ja joustavuuden heikkeneminen, jotka johtuvat muun muassa kunkin toimittajan urakan koon pienentymisestä.

Yhden toimittajan hankintamallin merkittävimmät riskit ovat ulkoistamisriski ja toimittajan valintaan liittyvät riskit. Myös sopimusriski tiedostettiin yhden toimittajan mallin riskiksi, joskin eri näkökulmalla kuin hajautetussa mallissa. Yksittäinen sopimus on luonnollisesti hajautetun mallin sopimusta merkittävästi tärkeämpi, mutta muutostarpeessa sen muuttaminen vaatii vain yhden toimittajan kanssa neuvottelemista. Ulkoistamisriskiä käsitellään tarkemmin kohdassa 5.7.3. Siirryttäessä yhden toimittajan hankintamalliin varsinaista

kokonaiskustannuslaskentaa ei suoritettu. Toiminnon ostohintaa tarkasteltiin edelleen hajautetun mallin tapaan ja muut kustannukset pyrittiin hahmottamaan karkealla tasolla. Varsinaisen kokonaiskustannuslaskennan tekemisestä ei nähty saatavan merkittävää lisäarvoa, koska kehitysprojektin läpiviennistä oli jo päätetty. Jatkossa toiminnan kokonaiskustannuksen hahmottaminen raporteista tulee olemaan helpompaa, koska suurempi osa toiminnoista on siirtynyt toimittajan yksikköhintaan. Yhden toimittajan mallin katsotaan vähentäneen tilaajan rahoitusriskiä, koska tutkimuksen mukaan on mahdollista, että kokonaiskustannus laskee ja osa operatiivisista kustannuksista on jo laskenut.

Liiketoimintaympäristön riskit kuten lakot, suhdannevaihtelut ja asiakkaiden käytöksen muutokset kohdistuvat toimittajakenttään ja tilaajaan mallista riippumatta. Hajautetussa mallissa nämä aiheuttavat tilaajalle operatiivista riskiä lähinnä toiminnan tehokkuuden ylläpitämisen muodossa. Yhden toimittajan mallissa nämä riskit ovat tilaajalle vähäisempiä. Toimittajan muiden mahdollisten asiakkaiden ei katsota aiheuttavan tilaajalle riskiä yhden toimittajan mallia käytettäessä. Tutkimuksen mukaan on Neovan edun mukaista, että toimittaja palvelee myös muita asiakkaita. Tämän uskotaan helpottavan kausivaihtelun hallintaa. Hajautetun mallin pienempien toimittajien osalta on havaittu ongelmia, joissa toimittaja on kohdistanut kapasiteettiaan liikaa muille asiakkaille ja kausivaihtelun muutoksiin ei enää pystytty vastaamaan.

5.7.3 Ulkoistaminen

Ulkoistamisen tärkeimpinä tavoitteina olivat logistiikkaurakoinnin toiminnan tehostaminen ja yksinkertaistaminen, joustavuuden ja kausivaihtelun hallinnan helpottaminen sekä resurssien vapauttaminen. Erityisesti kausivaihtelun hallintaan liittyvät toimet on todettu kuormittaviksi ja paljon resursseja vaativiksi. Ulkoistamisen tavoitteena oli myös kiinteiden kustannusten osuuden pienentäminen, joka on tärkeä toimenpide laskusuhdanteessa. Tutkimuksessa kustannusten arvioinnin hankaluutta ei havaittu merkittäväksi riskiksi. Ulkoistamisen lähtökohtana oli, että sen tulee hyödyttää molempia sopijapuolia. Päivittäisen ajojärjestelyn, eli päivystyksen, asiakkaan tilausten vastaanottamisen ja kuormien jakamisen ajoneuvokalustolle, ulkoistamisen mahdollisti hankintamallin muuttaminen yhden toimittajan malliin. Hankinnan sopimusmäärä väheni hankintamallin muutoksen seurauksena. Tätä voidaankin pitää hankinnan vähittäisenä ulkoistamisena, koska tutkittavalla alueella toimittaja hankkii merkittävän määrän alihankintakalustoa vastatakseen kausivaihteluun. Aiemmin käytetyssä hankintamallissa

tilaaja hankki vastaavan määrän kalustoa. Tilaajan hankinta voi valvoa toimittajan alihankintaa sopimuksen myötä. Tutkimuksessa todettiin, että toimittaja pystyi hankkimaan alihankintakalustoa Neovan hankintaa tehokkaammin ja joustavammin. Toimittajan hankinnan tehokkuus johtuu muun muassa keskittymisedusta ja paikallistuntemuksesta. Toimittajan kannalta ulkoistaminen vaikutti tämän mahdollisuuksiin tehostaa omaa toimintaansa, koska tämä pääsee vaikuttamaan laajasti toimitussuunnitteluun. Lisäksi toimittaja hankki muutoksella suuruuden ekonomian tarjoamia hyötyjä.

Ulkoistaminen mahdollistaa tilaajan keskittymisen omaan ydinsaamiseen, joka on suuren volyymin turvetoimitusketjukokonaisuuden ylläpitäminen sekä pitkäjänteinen energiaturvekauppa. Hankintamallin muutos ja hankinnan vähittäinen ulkoistaminen mahdollistavat hankinnalle paremman keskittymisen sopimuksen tekemiseen, toimittajan valintaan ja ulkoistetun toiminnon johtamiseen. Tutkimuksen mukaan oman organisaation ydinsaamisen tunnistaminen oli vaikeaa. Siinä, tunnistettiin ulkoistettuja toimintoja Neovan ydinsaamiseksi, oli eroja. Koska osa haastateltavista nimesi ajojärjestelytoiminnon Neovan ydinsaamiseksi voidaan todeta, että ulkoistuksen kohteena on ainakin hyvin keskeinen toiminto. Ulkoistamisen tavoitteena on pitkäjänteinen yhteistyö. Nämä molemmat seikat asettavat lisää painoarvoa toimittajan valintaan sekä hyvän toimittajasuhteen luomiselle ja ylläpidolle. Ulkoistetun toiminnan johtamiseen on tutkimuksen mukaan varattu riittävästi resursseja ja vastuut on pystytty siirtämään riittävässä määrin toimittajalle jo sopimuksen ensimmäisenä vuonna. Hankinnan osalta ulkoistetun toiminnon johtaminen on vaatinut ennakoitua enemmän resursseja.

Tutkimuksen mukaan ulkoistamisessa havaittuja riskejä ovat: epäonnistunut toimittajan valinta sekä ydinsaamisen tai liian keskeisen toiminnon ulkoistaminen. Suurimmaksi riskiksi tutkimuksessa nousi riski henkilösuhteiden ongelmille, joka saattaa olla seurausta epäonnistuneesta toimittajan valinnasta tai heikosti hoidetusta toimittajasuhteesta ja toimittajan kehittämisestä. Nämä johtuvat hankintamallin vaihdoksesta ja erityisesti tiettyjen toimintojen ulkoistamisesta, koska toimittajan rooli ja vastuu ovat suurempia kuin pelkän hankintamallin muutoksen seurauksena olisivat. Riippuvuusriskiä ei tutkimuksen mukaan pidetä erityisen merkittävänä, koska toimittajan koetaan olevan jatkossakin korvattavissa, eikä tämä ulkoistamisen seurauksena hanki sellaista erityisosaamista, jota muilla alan toimittajilla ei olisi. Riippuvuusriskiä vähentää osaltaan myös alan taantuminen, joka vapauttaa toimittajaresurssia jatkuvasti. Hyvien neuvotteluvälien, luottamuksen ja win-win-periaatehakuisuuden uskotaan vähentävän toimittajan halua alkaa käyttää riippuvuussuhdetta hyväkseen.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pohdinta

Siirryttäessä hajautetusta mallista yhden toimittajan malliin, hajautetun mallin useiden toimittajien jaettu suorite muodostuu yhden toimittajan yksilösuoritteeksi. Tällöin mahdollistetaan valitulle toimittajalle merkittävä toiminnan laajentaminen ja suuruuden ekonomian hyödyt. Toiminnan laajentaminen antaa toimittajalle paremmat mahdollisuudet myös ulkoistettujen toimintojen suorittamiselle. Toimittajan ja tilaajan välinen yhteistyö, hyvät neuvotteluvälit ja henkilösuhteet ovat ensiarvoisen tärkeitä toiminnan kustannustehokkaalle ja pitkäjänteiselle jatkumiselle. Toimittajan suuruuden ekonomian ja vaikutusmahdollisuuksien säilyttäminen toimintaympäristön muuttuessaakin mahdollistaa ulkoistamisen molemminpuolisten hyötyjen säilymisen ja vähentää riskiä toimittajan päättämisestä riippuvuussuhteen hyväksikäyttöön. Toimittajien jatkuvan kilpailuttamisen sijaan tulee keskittyä pitkäjänteiseen yhteistyöhön ja toimittajan kehittämiseen, joka on koettu kustannustehokkuuden kannalta vähintäänkin yhtä tärkeäksi kuin kilpailuttaminen. Toimittajan ja tilaajan suhteen syventyessä tulee kuitenkin huomata, että parantunut luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne vähentävät pelkoa asiakkaan menettämisestä. Kun asiakkaan menettämisen pelko vähenee, saattavat vähentyä myös toimittajan tarve kilpailukyvyyn maksimoimiseen ja panostus asiakassuhteen säilyttämiseen. Toimittajan kanssa on siis luotava riittävän hyvät mutta ei ylikorostetun hyvät suhteet. Tilaaajan kannalta haitallisen riippuvuussuhteen muodostumisen ja asiakkaan menettämisen pelon poistumisen estämiseksi on erityisen tärkeä huomioida, että sellaisia toimintoja, jotka voidaan katsoa tilaajan ydinosaamiseksi ei tule ulkoistaa. Erityisen tärkeää on huomioida, että ei aiheuteta tahattomasti riippuvuussuhdetta, jossa toimittaja räätälöi palveluaan niin tilaajalähtöisesti, että muilla alan toimittajilla olisi huomattavasti alentunut mahdollisuus kilpailla sopimuksesta. Liiallinen tilaajakohtainen räätälöintitarve saattaa johtua juuri ydinosaamisen tai muiden liian keskeisten toimintojen ulkoistamisesta. Tahattoman riippuvuuden ja siitä aiheutuvan tahattoman riippuvuusriskin välttäminen tulee huomioida myös tilanteissa, joissa punnitaan vaihtoehtoja sille, hankkiiko toimittaja vai tilaaja tuotantolaitteita.

Toimittajan urakointi samaa kalustoa käyttäen myös muille kuin Neovalle on todettu toimintaa tukevaksi ratkaisuksi. Ratkaisu ei ole täysin ongelmaton, koska kausivaihtelu koskee energiaturpeen tapaan myös energiapuuhakkeen toimitusta ja tuotteiden kausivaihtelu kohdistuu usein samoille ajanjaksoille. Tulevaisuudessa polttamista vähentävät laitosinvestoinnit tulevat

voimistamaan myös puupolttoaineen kausivaihtelua, jonka lisääntyessä kaluston yhteiskäytön hyöty vähenee. Polttamiseen perustuva energian tuotannon väheneminen aiheuttaa lopulta tilanteen, jossa turpeen kuljetukseen soveltuvalle kalustolle ei todennäköisesti löydetä riittävästi kausivaihtelun hallintaa helpottavia muita urakointikohteita. Sähkön hintakehitystä tasaavat investoinnit puolestaan saattavat vähentää polttoturpeen kysyntää entisestään, ja se vähentää myös kaluston tarvetta. Riskinä on toiminnan kokonaiskustannuksen nousu. Tulevaisuudessa kausivaihtelu voi olla niin suurta ja polttoturpeen vuosikäyttöjakso niin lyhyt, että se saattaa pakottaa hankkimaan toimittajia muilta kuljetustoimialoilta. Toimittajahankinta saattaa olla mahdollinen aloilta, joissa kausivaihtelu on päinvastainen tai alan olosuhteet muutoin sopivat ja kalusto muokattavissa polttoturpeen kuljetukseen sopivaksi. Tämä saattaa olla kustannustenhallinnan kannalta edullinen ratkaisu, koska toiminta tukee toimittajan liiketoimintaa ja parantaa kaluston käyttöastetta.

Toimittajan urakan laajuutta on taantumavaiheessa tarkasteltava kriittisesti vuosittain. Jos polttoturpeen kysyntä jatkaa tasaisesti laskuaan eikä urakoinnin laajuutta ole tarkastettu, puutoa tutkimuksen kohdealueen yhden toimittajan suorite kuuden vuoden kuluessa samalle tasolle kuin hajautetun mallin suurimman toimittajan suorite oli lämmityskaudella 2022–2023. Kysynnän laskiessa näin alas, voi yhden toimittajan kokonaisurakointisuorite alkaa muistuttaa takavuosien hajautetun mallin yksittäisiä toimittajasuoritteita. Tässä tilanteessa monet yhden toimittajan urakat muodostavat jälleen hajautetun mallin urakoita, joskin isommalla maantieteellisellä alueella. Toimittajajoukkoon kohdistuu samoja ongelmia ja riskejä, jotka havaittiin hajautetun hankintamallin käytössä sen viimeisinä vuosina.

Tällöin toimittajien vähentäminen on tilanteeseen sopiva toimenpide. Aiempien vuosien suuri turvevarasto on antanut virheellisen kuvan logistiikkaurakoinnin tarpeesta suhteessa tuotettuun energiaturvemäärään. Tärkeää on huomata, että toimittajien määrää tulee tarvittaessa vähentää myös tulevaisuudessa, kun alan taantuminen jatkuu. Kun toimittajan maantieteellinen urakointialue laajenee liian suureksi, heikentyy myös aiemmin hyväksi todettu toimittajan paikallistuntemusetu alihankintakaluston hankinnassa. Toimittajakentän kehitys ei automaattisesti sulje pois ulkoistamisilla saatuja hyötyjä tai pakota tilaajaa palauttamaan ulkoistettu toiminto oman organisaation hoidettavaksi. Toiminnan kuitenkin taantuessa, toimittajan paikallistuntemuksen heikentyessä ja tarvittavan työmäärän vähentyessä on ulkoistamisen hyödyt arvioitava uudelleen. Alan edelleen taantuessa ja kaluston yhteiskäytön ollessa suurin mahdollinen, on todennäköistä, että toimittaja saa tulevaisuudessa monopolistisen aseman ja

hankintamallia voidaan pitää ainoan toimittajan mallina. Monopolistinen toimija saattaa olla aikaisempien kehitysprojektien myötä hankittu yhden toimittajan hankintamallin toimija. Hyvin hoidettu toimittajasuhde ja oikein valittu toimittaja vähentävät riskiä siitä, että toimittaja käyttäisi riippuvuussuhdetta hyväkseen. Monopolistisen toimittajan kohdalla on kuitenkin aina riski kustannusten nousulle. Pidemmän aikavälin suurimpana riskinä on kokonaiskustannusten nousu, hankintamallista tai ulkoistuksen tasosta riippumatta.

6.2 Johtopäätökset

Epävarmuuden tunne aiheuttaa sen, että jokin asia koetaan riskiksi. Epävarmuutta voi aiheuttaa tietämättömyys tulevasta. Myös odotukset vaikuttavat siihen, millaisena riski koetaan. Tämän tutkimuksen tapauksessa epävarmuutta aiheuttaa eniten tietämättömyys energiaturpeen alasajon nopeudesta, polttoturveliiketoiminnan kannattavuudesta ja siten energiamarkkinoiden tulevaisuudesta. Energiaturpeen käyttöennusteissa on suurta hajontaa, joka lisää epävarmuutta. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt tunnistivat epävarmuuden ja riskit, mutta odotukset tulevaisuudesta vaihtelivat. Toimintaympäristön muutoksesta aiheutuvaa riskiä voidaan vähentää realistisella hankintasuunnittelulla ja henkilöstön tietämyksen lisäämisellä alan tilaan liittyen. Riskikokemusta voidaan helpottaa ennustettavuuden parantamisella, joka käytännössä tarkoittaisi poliittista päätöstä polttoturpeen kohtalosta.

Ukrainan sota muutti toimintaympäristöä, joskaan ei yhtä merkittävästi kuin jom kippur -sota ja siitä vuonna 1973 seurannut öljykriisi, jota voitaneen pitää Suomen teollisen mittakaavan turvetuotannon käynnistäjänä. Jotkut saattoivat ennen Ukrainan sotaa ja sen alettua hetkellisesti odottaa siltä vastaavia vaikutuksia. Koska Ukrainan sota vaikutti äkillisesti ja osittain ennalta-arvaamattomasti toimintaympäristöön, jäi alalle uusi epävarmuus siitä, mitä seuraava vastaava eksogeeninen shokki aiheuttaisi. Venäjän energiatuonnin loppuminen oli riski Suomen energiamarkkinalle, mutta samalla mahdollisuus polttoturvealalle. Tämä on esimerkki siitä, kuinka riskeihin saattaa sisältyä myös positiivisia mahdollisuuksia.

Kaikki tutkimuksessa tunnistetut merkittävät riskit ovat taloudellisia, koska liiketoiminnan suurimpia riskejä on kannattavuuden menettäminen. Nämä kaikki riskit aiheuttavat realisoituessaan mahdollisuuden kokonaiskustannusten nousulle. Kokonaiskustannusten nousu saattaa johtua esimerkiksi riskistä, joka aiheuttaa realisoituessaan merkittävän riippuvuusriskin tai ulkoistamisen hyötyjen katoamisen. Tunnistettuja riskejä voidaan tarkentaa pilkkomalla ne

useampaan riskiin tai pohtimalla mitä uusia riskejä tunnistetun riskin realisoitumisesta seuraa. Esimerkiksi epäonnistunut urakoitsijavalinta saattaa aiheuttaa henkilösuhderiskin tai altistaa merkittävälle riippuvuusriskille. Samat riskit saattavat kohdistua myös onnistuneen urakoitsijavalinnan toimittajaan, ellei toimittajasuhdetta ylläpidetä sekä kehitetä ja aiheutetaan suuruuden ekonomian tai muun ulkoistamisen hyödyn katoaminen toiselta tai molemmilta osapuolilta. Kaikki tunnistetut riskit johtuvat ainakin joissakin määrin toimintaympäristön muutoksesta.

Riskejä tulee tarkastella kokonaisuuksina, ettei jouduta tilanteeseen, jossa yhden riskin pienentäminen suurentaa jotain muuta riskiä. Riskien tunnistaminen ja välttäminen mahdollistaa pitkäjänteisen ja kustannustehokkaan toiminnan. Riskejä voidaan hallita hyvällä ennakoivalla suunnittelulla sekä laadukkaalla toimittajahankinnalla ja -yhteistyöllä. Hyvän toimittajasuhteen edellytys on molemminpuolinen luottamus ja se, että yhteistyö tukee nyt ja jatkossa molempien osapuolien liiketoimintaa.

6.3 Merkittävimmät riskit ja kehitysehdotukset

Merkittävimmäksi tunnistettiin riski siitä, että hankinta ei ole varautunut riittävästi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tätä ylätasoa riskiä seuraaviksi riskeiksi tunnistettiin tahaton riippuvuusriski, riski ulkoistamisen hyödyn katoamiselle ja kokonaiskustannusten nousun riski.

Kehitysehdotuksena riskiin varautumiseksi ehdotetaan alueellisen hankintastrategian luomista. Strategian tulee sisältää lyhyen ja pitkän aikavälin (esim. 5 vuotta) suunnitelma huomioiden toimintaympäristön muutos sekä suunnitelma strategian päivitystarpeesta. Strategian yhteydessä on luotava yksilöity suunnitelma toimittajan kehittämisestä ja toimittajasuhteen ylläpidosta. Strategiaa tarkasteltaessa on aina otettava huomioon riskikokonaisuus tarkastushetkellä.

Erittäin merkittäväksi tunnistettiin myös riski henkilösuhteiden ongelmiin liittyen. Henkilösuhteiden ongelmiin liittyvä riski saattaa johtua alkujaan epäonnistuneesta toimittajavalinnasta tai toimittajasuhteen epäonnistuneesta ylläpidosta. Ylätasoa riskinä se sisältää tunnistetut oheisriskit, joita ovat merkittävä riippuvuusriski ja riski kokonaiskustannuksien nousemiselle. Kehitysehdotuksena riskiin varautumiselle ehdotetaan alueellista toimittajan valinnan ja ulkoistuksen arviointiprosessia. Toimittajan valinnan ja ulkoistuksen uhkia ja mahdollisuuksia voidaan

prosessissa selvittää tapauskohtaisesti esimerkiksi SWOT-analyysin avulla hankinnan, operatiivisen vastuuhenkilön ja myynnin kesken. Ulkoistamispäätöksenteon tueksi kannattaa prosessiin liittää kuviot 9 ja 10. Urakoitsijavalintaa arvioitaessa on huomioitava yrityskulttuurien yhteensovittamisen mahdolliset ongelmat. Toimittajan kehittämiseksi ja toimittajasuhteen ylläpitämiseksi on suunniteltava ja resursoitava hankinnalle ja operatiiviselle yhteyshenkilölle säännöllisten toimittajatapaamisten ohjelma. Operatiivisen yhteyshenkilön tapaamisohjelman tulee olla hankinnan ohjelmaa kattavampi. Merkittävän riippuvuusriskin välttämiseksi organisaation oman ydinosaamisen tunnistaminen on suoritettava ennen ulkoistamispäätöstä ja toiminnon ulkoistamisen riippuvuusriskit on arvioitava tapauskohtaisesti esimerkiksi SWOT-analyysiä käyttäen.

LÄHTEET

- AFRY (2023). *Kotimaisten polttoaineiden toimintaympäristö ja käyttöarviot 2028 saakka*. AFRY Management Consulting. https://afry.com/sites/default/files/2023-02/kotimaisten_polttoaineiden_toimintaymparisto_ja_kayttoarviot_2028_saakka_loppu-raportti_8.2.2023.pdf
- Ala-Kasari, T. (hankinta-asiantuntija, operaatiopäällikkö, Neova Oy). (12.2.2024). *Toimintamallimuutoksen tunnistaminen* [asiantuntijahaastattelu].
- Alakangas, E. (2000). *Suomessa käytettävien polttoaineiden ominaisuuksia* (VTT Tiedotteita – Meddelanden – Research Notes 2045). Valtion Teknillinen tutkimuskeskus. <https://www.motiva.fi/files/685/t2045.pdf>
- Capgemini. (2008). *The Keys to Successful Multisourcing. A Capgemini White Paper*. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/tl_The_Keys_to_Successful_Multisourcing.pdf
- Flyktman, M. (2012). *Energia- ja ympäristöturpeen kysyntä ja tarjonta vuoteen 2020 mennessä* (VTT-R-08372-11). VTT.
- GEP. (24.4.2023). Single sourcing vs. sole sourcing: understanding the difference. *GEP Sourcing Strategy*. <https://www.gep.com/blog/strategy/single-sourcing-vs-supplier-sourcing>
- Huuhka, T. (2019). *Tehokkaan hankinnan työkalut* (5. uud. p.). BoD - Books on Demand.
- Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. (2015). *Hankintatoimen johtaminen: Osaamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Tietosanoma.
- Jalanka, J., Salmenkari, R., & Winqvist, B. (2003). *Logistiikan ulkoistaminen: käsikirja ulkoistamisprosessista*. Suomen Logistiikkayhdistys.
- Jämsén, A. (1990). *Halkometsästä sahoille ja soille*. Vapo Oy 1940–1990. Vapo.
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Laasasenaho, K. Palomäki, A., & Lauhanen, R. (2022). Vihreän siirtymän onnistuminen ja toivotut tukimuodot: tapaustutkimuksena turveyrittäjät. Teoksessa E. Varamäki, S. Joensuu-Salo, & A. Viljamaa (toim.), *SeAMK-SAMK Tutkimusfoorumi 2022* (s. 459–469). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 178). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122873920>
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. (2008). *Yrityksen perustajan käsikirja*. Otava.

- Mikkonen, J. (Operatiivinen johtaja, Vapo Oy). (15.2.2024). *Toimintamallimuutoksen riskien tunnistaminen* [asiantuntijahaastattelu].
- Myllymäki, R. (2017). *Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua*. Ketterät Kirjat.
- Neova. (2.3.2023). *Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022*. <https://www.neova-group.com/wp-content/uploads/2023/03/tilinpaatos-2022-neova-group-fi.pdf>
- Nieminen, S. (2016). *Hyvä hankinta – parempi bisnes*. Talentum Pro.
- Pitkämäki, A. (2000). *Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma*. Kauppakaari.
- Porter, M. (1993). *Strategia kilpailutilanteessa* (T. Väisänen, käänt.; 4. p.). Rastor. (1987).
- Soimakallio, S., Sankelo, P., Kopsakangas-Savolainen, M., Sederholm, C., Auvinen, K., Heino, T., Johansson, A., Judl, J., Karhinen, S., Lehtoranta, S., Räsänen, S., Savolainen, H. (2020). Tekninen raportti. *Turpeen rooli ja sen käytöstä luopumisen vaikutukset Suomessa*. Sitra. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/06/turpeen-rooli-ja-sen-kaytosta-luopumisen-vaikutukset-suomessa-tekninen-raportti.pdf>
- Suaro, M. (Operaatiopäällikkö, Neova Oy). (16.2.2024). *Toimintamallimuutoksen riskien tunnistaminen* [asiantuntijahaastattelu].
- Suomen Riskienhallintayhdistys (SRHY). (i.a.). Nelikenttäanalyysi (SWOT). <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>
- Tilastokeskus. (i.a.-a). *Energian kokonaiskulutus energialähteittäin muuttujina Energialähde, Vuosineljännes ja Tiedot*. Valitut muuttujat: Määrä (GWh), 2022Q4, 2023Q1, 2023Q2, 2023Q3, 2.4 Turve. (Suomen virallinen tilasto). https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_ehk/statfin_ehk_pxt_12st.px/table/tableViewLayout1/
- Tilastokeskus. (i.a.-b). *Energian kokonaiskulutus energialähteittäin muuttujina Energialähde, Vuosineljännes ja Tiedot*. Valitut muuttujat: Määrä (GWh), 2021Q4, 2022Q1, 2022Q2, 2022Q3, 2022Q4, 2023Q1, 2023Q2, 2023Q3, 1.3 Puupolttoaineet, 2.4 Turve. (Suomen virallinen tilasto). https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_ehk/statfin_ehk_pxt_12st.px/table/tableViewLayout1/
- Tilastokeskus. (2008). *Energian kokonaiskulutus laski vuonna 2007* (Suomen virallinen tilasto). https://www.stat.fi/til/ekul/2007/ekul_2007_2008-12-12_tie_001.html
- Tilastokeskus. (2022). *Energiaturpeen tuotanto ja kulutus* (Suomen virallinen tilasto). https://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/energia2022/data/t02_07.xlsx
- Tuusjärvi, M., Virtanen, K., Tontti, M., Ahtola, T., Kinnunen, K., Luodes, H., Torppa, A., Hyvärinen, J., Kallio, J., Holmijoki, O., & Vuori, S. (2009). *Geologisten luonnonvarojen*

hyödyntäminen Suomessa vuonna 2008 (Tutkimusraportti 179). Geologian tutkimuskeskus. https://tupa.gtk.fi/julkaisu/tutkimusraportti/tr_179.pdf

Vapo. (29.4.2021). Vapon uusi nimi on Neova. *Vapo Terra*.
<https://www.vapo.fi/blog/2021/04/29/vapon-uusi-nimi-on-neova/>