

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Hankintojen johtaminen

Juuso Karjalainen & Teemu Kärpänen

HANKINTATOIMINNAN RISKIT JA NIIHIN VARAUTUMINEN

Case: Parttia Oy

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

KARJALAINEN, JUUSO & KÄRPÄNEN, TEEMU

Hankintatoiminnan riskit ja niihin varautuminen

Case: Parttia Oy

Opinnäytetyö

49 sivua + 5 liitesivua

Työnohjaaja

KTM, Suvi Johansson

Toimeksiantaja

Parttia Oy

Huhtikuu 2013

Avainsanat

hankintatoiminta, riskit, riskeihin varautuminen, hankintatoiminnan riskit,

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia yleisesti hankintatoiminnan riskejä ja sitä, kuinka niihin voidaan varautua Parttia Oy:ssä. Työssämme pyritään kehittämään kokonaisvaltaisesti hankintatoiminnan riskinhallintaa sekä antamaan keinot, joilla Parttia Oy voi varautua ja välttää mahdolliset riskitekijät hankintatoiminnassaan. On hyvin oleellista ja tärkeää, että työ tuo hankintatoiminnan riskilajit yrityksen tietoisuuteen ja tätä kautta niihin varautuminen on mahdollista. Tutkimusongelmana opinnäytetyössämme oli kartoittaa Parttia Oy:tä koskevat hankintatoiminnan riskilajit ja se kuinka yritys voi omalla toiminnallaan varautua mahdollisiin riskeihin.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelututkimusta, joka tehtiin kahtena erillisenä kertana Parttia Oy:n liiketiloissa. Lähihaastatteluissa keskusteltiin lähinnä Parttia Oy:n omistaja ja toimitusjohtaja Teppo Sainion kanssa. Haastattelut olivat vapaamuotoisia ja niistä saatiin hyvin kattavan selonteon yrityksen toiminnasta. Tapaamisien avulla päästiin tutustumaan hyvin läheltä toimintamalleihin sekä saatiin realistinen kuva hankintatoiminnasta. Yrityksen toimitusjohtaja antoi monipuolisen informaatiopaketin, jota hyväksikäyttämällä pystyttiin toteuttamaan tutkimus.

Opinnäytetyön tuloksien avulla yritys pystyy kartoittamaan hankintatoimintaan kohdistuvat riskilajit ja reagoimaan näihin paremmin. Tutkimustyön tulokset ja ehdotukset ovat perustana hankintatoiminnan riskienhallinnassa ja ne tuovat uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia välttää riskejä tai vähentää toteutuneiden riskien vaikutusta yrityksen toimintaan.

Tutkimustulokset osoittivat, että resurssien ollessa pienet, ovat vakuutuspainotteinen riskinhallinta sekä kokemuksen tuoma jokapäiväinen liiketoimintaosaaminen pk-yritykselle riittävää riskinhallintaa. Toimittajahallintaan liittyvä osaaminen nousi myös todella tärkeäksi osaksi, liittyen valveutuneeseen riskinhallintastrategiaan yritysmaailmassa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences
Business logistics

KARJALAINEN JUUSO & KÄRPÄNEN TEEMU

Procurement
process risks and
preparation for risks

Bachelor's Thesis

Case: Parttia Oy

49 pages + 5 appendix pages

Supervisor

M.Sc, Suvi Johansson

Commissioned by

Parttia Oy

April 2013

Keywords

Procurement process, risks,
preparation for risks,
procurement process risks

The purpose of this thesis was to generally study the risks involved in the procurement process and how to prepare for those risks at Parttia Oy. Through our work we aimed to comprehensively develop the risk management in the procurement process and to give means to prepare and to avoid possible risk factors in the procurement process at Parttia Oy. It is crucial that our work brings the different risk factors to the company's attention and thus enables them to prepare for such risks. Our research problem in the thesis was to survey the different risk factors involved in the procurement process at Parttia Oy and how the company can through their own actions prepare for such possible risks.

The research method used was an interview study, done on two separate occasions at Parttia Oy business facilities. During the interviews we mainly discussed with owner and CEO of Parttia Oy Teppo Sainio. The interviews were informal and we got an extensive impression about the company's operations. Through the meetings we became very acquainted with the company's operations model as well as their procurement process. The company CEO gave us an extensive information package that helped us carry out the research. In addition to the interviews we had several telephone conversations with the company's CEO concerning the subject.

With the results of our thesis the company is able to assess the risks involved in the procurement process and enables them to react better. As a result the company is able to manage the risks and prepare for them in advance. The results and propositions given on the basis of our research are now the foundation of the procurement process risk management at Parttia Oy and they bring new insights and possibilities to prevent risks and to reduce the effects of current risks to the company's operation.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	6
2 TUTKIMUKSEN RAJAUS JA TAVOITTEET	7
3 HANKINTATOIMINTAAN LIITTYVÄT RISKIT.....	8
3.1 Riskin määrittely	8
3.2 Riskien luokittelua.....	9
3.2.1 Luokittelu todennäköisyyden ja vahingon laajuuden perusteella	9
3.2.2 Vahinko- ja liikeriskit.....	10
3.2.3 Strategiset ja operatiiviset riskit	11
3.3 Riskilajit	11
3.3.1 Toimittajien valintaan liittyvät riskit	12
3.3.2 Henkilöriski	16
3.3.3 Teknologiariski.....	17
3.3.4 Markkinariski	18
3.3.5 Muut riskit	19
4 RISKIENHALLINTA	22
4.1 Riskienhallinta prosessina	22
4.2 Riskien tunnistaminen	24
4.3 Riskien arviointi	25
4.4 Riskienhallintamenetelmiä	25
4.4.1 Riskianalyysi	26
4.4.2 Riski-ikkuna	27
5 TOIMITTAJAHALLINTA	28
5.1 Avaintoimittaja	30
5.2 Standarditoimittaja	31
5.3 Toimittajan valinta.....	32
5.4 Toimittajan arviointi.....	34
6 PARTTIA OY	34

6.1 Parttia Oy:n tarjoamat pakkauspalvelut.....	35
6.2 Green Bouquet.....	36
6.3 Parttia Oy pienyrittäjänä.....	36
7 TUTKIMUS, CASE: PARTTIA OY - HANKINTATOIMINNAN RISKIT	37
7.1 Tutkimuksen toteuttaminen	37
7.2 Tutkimustulokset	37
7.2.1 Hankintatoimintaan liittyvät riskit.....	38
7.2.2 Toimittajahallinta	39
7.2.3 Laatu-, teknologia- ja markkinariskit	39
7.2.4 Sopimusriskit	40
7.2.5 Henkilöriskit	40
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	41
8.1 Johtopäätökset	41
8.2 Kehitysehdotukset	43
9 POHDINTA.....	45
LÄHTEET	47

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko 2.11.2011

Liite 2. Teemahaastattelun runko 18.2.2013

1 JOHDANTO

Parttia Oy on Kotkan Ristinkalliolla sijaitseva pienyritys, joka valmistaa ja jälleenmyy sauna- sekä kiinteistönhoitoon liittyviä tuotteita ja tuottaa pakkauspalveluita. Yrityksellä on tehtaanmyymälä pääkonttorin kanssa samassa rakennuksessa, lisäksi myymälän tuotteita on myynnissä valtakunnallisesti jälleenmyyjillä ja ulkomailla tarkkaan valituissa maissa. (Sainio 18.2.2013) Opinnäytetyömme aiheena ovat hankintatoiminnan riskit ja niihin varautuminen. Aiheena tämä on kohtuullisen kattava, mutta alusta alkaen kiinnostava ja mielenkiinnon herättävä kokonaisuus. Halusimme ehdottomasti olla mukana kehittämässä Parttia Oy:n toimintaa ja pienyritykselle hankintatoiminnan riskien tiedostaminen on hyvin tärkeää, jotta niihin voidaan varautua ja kokemuksen myötä välttää yrityksen liiketoiminnalle kriittiset riskitekijät.

Valitsimme tutkimukseemme tämän aiheen, koska koimme sen hyvin kiinnostavaksi ja toteuttamiskelpoiseksi. Parttia Oy on tehnyt pidemmän aikaa yhteistyötä majakkalaiva Relandersgrundin kanssa, jossa toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee pääsääntöisesti ravintolapäällikkönä. Tästä syystä ajatus tutkimuksen tekemisestä nimenomaan Parttia Oy:lle oli kytenyt jo kauan mielessä. Parttia Oy:lle esittäytyttyämme yritys oli hyvin innostunut mahdollisuudesta, jossa kaksi ammattikorkeakouluopiskelijaa tekisi tutkimuksen yritykselle. Parttia Oy:n johto uskoi ensitapaamisella työn hyödyntävän yritystä.

Opinnäytetyö alkaa tällä johdannolla, jonka jälkeen kerromme tarkemmin työn rajauksen ja tavoitteet. Seuraavaksi avaamme riskeihin ja riskilajeihin liittyvää teoriaa ja käsitteitä, joiden avulla etenemme riskienhallintaan ja toimittajahallintaan. Näiden jälkeen kerromme ja esittelemme case-yrityksemme ja tutkimustuloksemme. Työn loppupuolelle olemme koonneet mielestämme oleellisimmat johtopäätökset ja kehitys-ideat tiivistettynä koskien yrityksen toimintaa. Käytännössä opinnäytetyön alkupuoli on teoreettista osiota ja loppupuoli, luvusta seitsemän alkaen on tutkijoiden empiirinen osio.

Sovimme tutkimuksen teosta case-yrityksemme kanssa jo vuonna 2011, mutta erinäisten esteiden ja vastoinkäymisten vuoksi aktiivisen työnteon aloitimme vasta tammi-kuussa 2013. Tutustuimme aluksi yritykseen ja pohdimme yhdessä sekä yrityksen, että

tutkimuksen ohjaajan kanssa mahdollista aihetta tutkimuksellemme. Aiheen löydyttyä ja rajattuamme aloitimme työn teon motivoituneina ja etenimme järjestelmällisesti ja loogisesti työssämme alusta loppuun.

2 TUTKIMUKSEN RAJAUS JA TAVOITTEET

Tavoitteenamme opinnäytetyössä on tuoda esille ja kuvata hankintaan liittyviä riskejä ja riskienhallintaprosessia kokonaisuutena. Case yrityksemme on Parttia Oy, joka on mielestämme juuri oikeanlainen yritys tutkimukseemme, koska yrityksellä on paljon toimittajia niin kotimaassa, kuin ulkomaillakin. Työn tarkoituksena ei ole ainoastaan minimoida riskejä, vaan luoda uusia näkökulmia Parttia Oy:n riskienhallintaprosessiin. Lopullisena tavoitteena on siis löytää kehitysehdotuksia havaintojemme tutkimuksen suhteen ja teoria-aineiston pohjalta Parttia Oy:lle.

Käyttämämme teoria opinnäytetyössä perustuu kirjallaisiin, internetlähteisiin ja käytyihin haastatteluihin Parttia Oy:n henkilökunnan kanssa. Työmme sisältää teoriaa hankintatoiminnasta, toimittajan valinnasta, erilaisista riskeistä, sekä riskienhallintaprosessista kokonaisuutena. Käytämme paljon kirjallisia lähteitä, jotta voisimme löytää yhteyden teoreettisen ja Parttia Oy:n käytännöllisen puolen osalta. Koulussa opittu ja kirjalliset lähteet yhdessä antavat meille mahdollisuuden Parttia Oy:n toiminnan kuvaamiselle ja kehitysehdotuksillemme.

Opinnäytetyömme sisältää teorian ja empiirisen osion, joka perustuu kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, niin aineistoltaan kuin analysoinniltaankin. Empiirinen osuus opinnäytetyöstä tehtiin vieraillemalla yrityksessä ja haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa. Eniten olimme vuorovaikutuksissa yrityksen toimitusjohtaja Teppo Sainion kanssa. Haastattelut suoritimme vapaamuotoisina teemahaastatteluina, koska näin saamme omasta mielestämme kaikkein parhaimman ja todellisimman tiedon yrityksestä. Haastattelujen teemana on pääsääntöisesti Parttia Oy yleisesti sekä hankintatoiminta käytännössä ja niihin kuuluvat riskit. Empiirinen osuus työstämme toteutettiin induktiivisena. Molemmat opinnäytetyön tutkijat pohtivat yhdessä mahdollisia parannusehdotuksia tutkimusongelmaan, joka on hankintatoimen riskilajit. Kuinka yrityksen on mahdollista välttää riskit, ja kuinka se voi varautua niihin?

3 HANKINTATOIMINTAAN LIITTYVÄT RISKIT

Aikatauluihin, kysyntään, kalustoon, laatuun, henkilöstöön sekä sopimusehtoihin liittyvät riskit ovat suurimmassa roolissa hankinnan riskejä tarkasteltaessa. Huolellinen kilpailutus, hyvin hoidettu henkilöstöpolitiikka sekä riskien siirtämiset ovat perus lähtökohdat hankinnan riskien hallinnassa.

3.1 Riskin määrittely

Riski käsitteenä, sekä **riskinhallinta** ovat todella tuoreita ilmiöitä. Kirjallisuudesta löytyy monia mahdollisia alkulähteitä termille ”riski”. Todennäköinen alkuperä riskisanalle tulee merenkulusta. Kreikkalaisperäinen ”rhi zikon”-sana on ilmeisesti tarkoittanut karikkoa ja kansanlatinan ”risicare” karikon kiertämistä. Vakuuttamisen teorialle antaa ensimmäisen todellisen riskinhallintakeinon synty - vakuuttaminen, joka nimenomaan kehittyi merenkulun sekä kuljetusten piirissä. (Kuusela & Ollikainen 1998, 16.)

Riskin selkeä suomenkielinen synonyymi on **vahingonuhka**, eli mahdollinen ei-toivottu tapahtuma. Mielessämme on päivittäin aavistuksia, että jotakin ikävää saattaa tapahtua; autolla ajaessa moni ajattelee riskejä - kuinka huono tuuri olisi, mikäli hirvi juoksisi eteen (Suominen 2003, 9). SFS-standardin mukaan riski tarkoittaa tapahtuman suuruutta, jonka haitallinen tapahtuma aiheuttaa (Rissa 1999, 68).

Yrity maailmassa riskit ovat osa toimintaa. Yleensä yritystoimintaa harjoitetaan voiton tavoittelemiseksi ja aina on olemassa riski, eli voittoa ei välttämättä tule. Uudistuva teknologia, lainsäädäntömuutokset ja mahdolliset onnettomuudet luovat epävarmuutta yrity maailmassa. Suomessa tuhannet vuosittaiset konkurssit ja yrityssaneeraukset ovat lähes aina hyviä esimerkkejä siitä, että riskinotto ei ole kannattanut liike maailmassa. (Kasanen, Lundström, Puttonen & Veijola 1997, 23.)

Käytännön elämässä usein sekoittuu riskin ja riskin seurauksen ero. Yrityksen joutuminen esimerkiksi kassakriisiin ei ole riski. Kassakriisi yrityksessä on tuolloin seuraus jonkin riskin toteutumisesta. Toteutunut riski voi olla esimerkiksi tuotteen menekien väheneminen muuttuneen kilpailutilanteen takia. Kassakriisin aiheuttanut vähentynyt liiketoiminta ei myöskään itsessään ole riski – **riski on tässä tapauksessa väärä strategia ja huono markkinatuntemus.** (Erola & Louto 2000, 76.)

Riski on mahdollinen ei-toivottu tapahtuma, jota ei voida tarkasti ennustaa. Riskin tärkeitä ominaisuuksia ovat sen todennäköisyys ja siitä aiheutuva haitta (Rissa 1999, 68). **Riski on siis aina olemassa, kun odottamaton lopputulos on negatiivinen** (Kuusela & Ollikainen 1998, 18). Todennäköisyyden pystyy arvioimaan todennäköisyysprosenttina historiatiedon avulla, mutta varmaksi ei voida sanoa mitään. Riski siis eroaa varmasta tiedosta, jonka tiedämme tapahtuvan vakiona. Yrityksen johdon on esimerkiksi mahdotonta aavistaa, mikäli henkilöstön jäsen olisi siirtymässä kilpailijan leipiin vuoden kuluttua. (Suominen 2003, 9-10.)

Todennäköisyyslaskelmista huolimatta, riskien toteutuminen on usein kuitenkin erittäin sattumanvaraista. Esimerkiksi on helppoa löytää faktat, kuinka monta hirvikolaria vuosittain Suomessa tapahtuu, myös ajatut kilometrit saadaan melko tarkasti tietoon – on siis helppo laskea, mikä on yleisesti Suomen teillä todennäköisyys hirvikolarille. Sattumanvaraisuutta aiheuttaa kuitenkin mm. missä ajetaan; Mannerheimintiellä Helsingissä on huomattavasti epätodennäköisempää törmätä hirveen kuin vaikka 5-tiellä Mäntyharjun kohdalla. (Mts. 9-11.)

3.2 Riskien luokittelua

Riskejä on olemassa koko ajan, niin jokapäiväisessä yksityiselämässä kuin yritysmaailmassakin. Luonnollisesti mahdollisten riskien merkitys vaihtelee suuresti, riippuen lukuisista eri tekijöistä. Riskien luokittelu on näin ollen lähes yhtä laaja käsite, kuin itse riski käsitteenä. Luokittelemme tässä luvussa riskit yleisimpiin, kirjallisuudessa eniten käytetyimpiin riskikategorioihin.

3.2.1 Luokittelu todennäköisyyden ja vahingon laajuuden perusteella

Riskejä on lokeroitu kirjallisuudessa monella eri tavalla. Yleisesti ne jaetaan kuitenkin mahdollisten **seurausvaikutusten** mukaan. Taloudelliset merkitykset, riskiluokat ja riskilajit käsitellään kaikki kategorioittain.

Seuraava taulukko 1 kuvaa karkeasti mahdollisten riskien todennäköisyyttä sekä euronääräistä vahingon laajuutta. Huom. Taulukon luvut ovat arkitodellisuuteen pohjautuvia esimerkkilukuja.

Taulukko 1. Riskin laajuus ja todennäköisyys (Suominen 2003, 21)

RISKIN LAAJUUS	RISKIN TODENNÄKÖISYYS
1. Vähäinen riski, < 500 €	Yleinen, useita vuoden aikana
2. Kohtalainen riski, > 2 000 €	Suuri, 1 kerta / 1 vuosi
3. Suuri riski, > 20 000 €	Melko harvinainen, 1 kerta / 10 v
4. Katastrofiriski, > 200 000 €	Erittäin harvinainen, 1 kerta / 200 v

Yleiset adjektiivit, jotka kuvaavat riskien vakavuutta ovat siis; vähäinen, kohtalainen, suuri ja katastrofaalinen. Termeinä riskien suuruuden suhteen käytetään myös sanoja-merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, merkittävä ja sietämätön. (Suominen 2003, 20–21.)

3.2.2 Vahinko- ja liikeriskit

Taloudellisten merkitysten ulkopuolella riskit jaetaan yritysmaailmassa selkeästi **vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin**. Toteutuessaan aina pelkästään puhdasta vahinkoa aiheuttava tapahtuma on vahinkoriski. Vahinkoriskit johtuvat usein ulkopuolisista tekijöistä, joihin ei voida juurikaan vaikuttaa omilla vaihtoehtoisilla päätöksillä – näin ollen vahinkoriskit voidaan siirtää pois omalta vastuualueelta, useimmiten **vakuuttamalla**. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 23.)

Liiketaloudelliset riskit vaikuttavat yleensä tappion ohella myös yrityksen tuotto-odotukseen. Liikeriskit kuuluvat normaaliin yritystoimintaan. Liikeriskejä on lukuisia ja niitä voi tietysti pyrkiä sekä minimoimaan että maksimoimaan. (Erola & Louto 2000, 15–16).

Liikeriskit voidaan luokitella sosiaalsiin, teknisiin, taloudellisiin ja poliittisiin riskeihin. Yrityksen päätöksenteosta yleisesti riskeihin kumpuavat asiat teknisellä saralla

voivat liittyä esimerkiksi suhteessa turhan vaativaan tekniseen prosessiin. Poliittisen riskin voi aiheuttaa esimerkiksi sotatila yritykselle merkittävässä tuontimaassa. (Suominen 1999, 52–53.) Vakuutukset kattavat hyvin harvoin poliittisen, ulkomailla toteutuneen riskin (Grafers & Schlich 2006, 178).

Mahdollinen ulosmarssi tai lakko voi olla hyvinkin sosiaalinen riski. Taloudellinen riski on usein kysynnän muutos, tai vaikkapa valuuttakurssin muutos tärkeässä viennitimaassa. (Suominen 2003, 52–53.)

Mitä suurempi liikeriski, sitä suurempi todennäköisyys epäonnistua, mutta onnistuessaan tuotto on tietysti usein suurempi – **myönteisen tapahtuman sattuessa, ei varsinaisesti puhuta enää riskistä – vaan kyseisen riskinoton kannattavuudesta** (Suominen 2003, 12).

3.2.3 Strategiset ja operatiiviset riskit

Riskit voidaan jakaa myös **strategisten ja operatiivisten** riskien välillä. Strateginen puoli tarkoittaa esimerkiksi tuotekehitystä; pystyykö yritys riskejä ottamalla olemaan tuotekehityksessä kilpailijoitaan askeleen edellä. Strategisten riskien välttäminen tarkoittaa usein kilpailijoiden perässä kulkemista. Edelläkävijät saavat tuotteensa ensimmäisenä markkinoille, kun taas perässä kulkevat myöhemmin, jos silloinkaan.

Operatiiviset riskit ovat päivittäiseen toimintaan liittyviä riskejä, esimerkiksi keskeytysriski, vahinkoriski tai tapaturma. Operatiiviset riskit ovat usein lyhyemmällä tähtäimellä tarkasteltavia riskejä, kuin strategiset.

(Flink ym. 2007, 24–25.)

3.3 Riskilajit

Hankintatoiminnan riskejä määritellään myös **riski/hyöty-kategorioittain**, jotka vaikuttavat yrityksen hankintastrategiaan. On siis toimintoja, jotka sisältävät selkeästi vain riskin ja toimintoja, joissa on seuraavat sekä riski – mutta myös potentiaalista hyötyä. Riski /hyöty-kategoriat ovat:

1. Keskeytysriskiluokka
2. Hintariskiluokka

3. Varasto- ja aikataulu luokka
4. Teknologia luokka
5. Laatu luokka

(Kuusela & Ollikainen 1998, 165–166).

Ensimmäinen luokka käsittelee toimittajan puolelta mahdollisia keskeytysriskejä, kuten tulipalon tai konkurssin aiheuttama toimituksien keskeytys. Hintariskit voivat tulla esimerkiksi toimittajan monopoliaseman kautta; ainoa mahdollinen toimittaja pystyy helposti nostamaan hintojaan. Nämä kaksi ensimmäistä luokkaa ovat puhtaasti riskikategoriaan kuuluvia, koska mitään hyötyä riskinotosta kyseisillä saroilla ei pystytä saamaan. (Kuusela & Ollikainen 1998, 165–166).

Kolme viimeistä luokkaa sisältävät ostajalle sekä potentiaalisen riskin, että mahdollisen hyödyn. Varasto- ja aikatauluriskit tulevat materiaalivirran sekä varaston ohjauksen hallinnan mahdollisesta puutteesta, joiden kustannuksella voi ottaa riskejä. Teknologia- ja laatu luokat liittyvät tuotteen elinkaariin, trendeihin sekä laatuun. (Kuusela & Ollikainen 1998, 166).

Erilaisia riskejä on todella paljon, ja kirjallisuudessa riskejä on nimetty, luokiteltu sekä lajiteltu todella monella eri tapaa. Luokkien alla, riskilajien selkeä lajittelu on haastavaa, koska useat riskilajit täyttävät useamman riskiluokan tunnusmerkit. Usein myös yksi riskilaji johtaa toiseen riskilajiin, ja sen jälkeen voidaan jo mahdollisesti puhua viidestä eri riskiluokasta.

3.3.1 Toimittajien valintaan liittyvät riskit

Toimittajan valinnan onnistuminen on tärkeimpiä asioita hankintatoiminnan riskejä tarkasteltaessa. Kyseessä on suuri kokonaisuus, jonka läpivieminen liian pienellä painoarvolla voi aiheuttaa yritykselle merkittäviä riskitekijöitä. Toimittajan valintaan liittyvät ongelmat voivat aiheutua myös esimerkiksi huonosta henkilöstöpolitiikasta, henkilöriskeistä. Tarkastelemmekin tässä luvussa tärkeimpiä toimittajien valintaan liittyviä suoria riskejä.

Keskeytysriski

”Pienten yritysten keskeinen haaste on toiminnan häiriöttömyyden ja varmuuden turvaaminen” (Pk-yrityksen riskienhallinta 9.2.2013). Keskeytysriski on äärimmäisen merkittävä, varsinkin kun toimittajia on vain yksi. Odottamattoman tapahtuman sattuessa, tavaran toimitus katkeaa täysin. Esimerkiksi tulipalo, lakko, konkurssi tai luonnonkatastrofi voi aiheuttaa tilaus-toimitus-ketjun jossakin kohdassa katkoksen, jonka takia yhden toimittajan varassa olevan yrityksen koko lopputuotteen valmistus voi olla vaarassa. Keskeytysriskin odotusarvoa tarkastellaan ei-toivotun tapahtuman todennäköisyydellä sekä kuinka suuresta vahingosta olisi riskin tapahtuessa kyse. (Kuusela & Ollikainen 1998, 166–177.)

Toimitettavan tuotteen ollessa tärkeä tai esim. mahdolliset JIT (just in time) -systemit yrityksessä vaativat sujuvaa toimitusketjua. Vähäisetkin katkokset materiaalivirrassa voivat aiheuttaa merkittävän tappion yritykselle. Riski on yritykselle vähäisempi, mikäli toimitettava tuote on merkityksetön yrityksen lopputuotteen kannalta, tai riski on todettu hyvin harvinaiseksi. (Mts. 166–177.)

Yleinen käytäntö suojautua keskeytysriskiltä on käyttää useamman toimittajan strategiaa, se luo varmuutta – mutta ei koskaan kokonaan poista keskeytysriskin mahdollisuutta. Toimittajan valinta on tärkeä osa keskeytysriskin minimoimista. Toimittajan vakavaraisuuden, toimitusten täsmällisyyden, toimitusvarmuuden, hinnan sekä laadun tarkka selvitys on uuden liikesuhteen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Riskien kokonaisvaltainen arviointi tulee myös käsittää, miten toimittaja itse hallitsee riskejä. Vakuutukset, ympäristövastuu sekä laatuasiat ovat selvitettävissä ennalta, mutta käytännössä toimittajan todelliset piirteet tulevat esille vasta sopimuskauden aikana. Uuden toimittajan seurantaan on ainakin liikesuhteen aluksi tärkeä panostaa. Liikesuhteen mahdollisesti siirtyessä syvemmälle, jopa partnership- ,tasolle voidaan **seurantaan käytetyt resurssit suunnata johonkin muuhun, koska vastuu materiaalivirrasta on usein täysin jaettu.** (Mts. 166–177.)

Kuljetusriski

Kuljetusriski tarkoittaa mahdollisia ongelmia materiaali- sekä informaatiovirran liikkuvuuden suhteen. Kyseessä on hyvin yleinen riski, joka pystytään tunnistamaan helposti sekä määrittelemään melko tarkasti. Kuljetusriski saattaa tapahtua tilaus-

toimitus-ketjun missä tahansa vaiheessa. Logistiikkaketjujen monimutkaistuessa sekä kansainvälistyessä kuljetukseen liittyvät riskit kasvavat. Tekniset määräykset, lait ja luvat uusiutuvat koko ajan sekä vaihtelevat tietysti maittain – lisäten kuljetusriskejä. (Suominen 2003,17.)

Kuljetusriskien mahdollisuutta kannattaa punnita olettaen, että esimerkiksi tuote saattaa tuhoutua matkalla kohteeseen ja tiedostaen, että tuote on erittäin tärkeä yrityksen lopputuotteelle ja asiakassuhteelle (Inkiläinen 2009, 51).

Normaalisti kuljetusriskeihin varaudutaan huolellisella toimittajan valinnalla ja riskien siirtämisillä. Toimituslausekkeiden eli **Incoterms 2000** – säädösten kautta kuljetusriskeihin useimmiten varaudutaan. Riskin ja mahdolliset kustannukset ottavat vastuulleen joko myyjä tai ostaja – riippuen lausekkeen luokasta. (Inkiläinen 2009, 51.)

Elektronisen tiedonsiirron, kaupan tosiasiallisten esteiden poistamisen sekä mm. Euroopan yhdentymisen takia kuljetuksista on tullut huomattavista sujuvampia, luotettavampia sekä kilpailun lisääntyessä edullisempia. Monet huolinta- tai logistiikkayritykset ottavat hoitaakseen kokonaisia projekteja, kuljetukset, paperityöt, vastuu riskeistä sekä varastointi on kokonaisuus, josta palvelun tilaaja maksaa. (Ritvanen & Koivisto 2006, 56–58.)

Sopimusriski

Juridisesti sitovat, oikein laaditut sopimukset ovat tärkein keino riskien siirtämiseen toiselle osapuolelle. Sopimusten avulla riskejä voidaan suoran siirtämisen lisäksi rajata tai estää. Uhkana on kuitenkin tehdyn sopimuksen sisältö. (Erola & Louto 2000, 120.)

Hankintaan liittyviä sopimuksia tehdään eri organisaatioissa paljon. Yleensä sopimusten kanssa on tekemisissä hankinnoista vastaavat henkilöt, jotka harvoin ovat sopimusjuridiikan tarkkoihin lakitekniisiin asioihin tarkasti koulutettuja henkilöitä. Hyvin hoidetussa yrityksessä onkin paljon erilaisia malleja, ohjeita tai ulkopuolista konsultointi apua sopimuksien laatimiseen. (Mts. 120.)

Suurimmat ongelmat kotimaan hankintasopimuksissa ovat sopimuksien täyttämättä jättäminen tai puutteellinen täyttö. Edellä mainitut ongelmat ovat yleisiä, kun sopimuskumppani on pitkäaikainen tai esimerkiksi siviilielämästä ”vanha tuttu”. Argu-

mentteina sopimukset tekemättä jättämiselle voi olla ajan puute tai ”kunnossa oleva” laadunvalvontajärjestelmä. Sopimuksien huolimaton, virheellinen täyttö voi aiheuttaa myös vahinkoa liikekumppanille tai kolmannelle osapuolelle, minkä seurauksena koko liikesuhde voi loppua. (Suominen 2003, 72.)

Ulkomaankaupassa on myös tärkeää perehtyä kunkin ulkomaisen, sovellettavan lain sisältöön. Edellä mainitut kansainväliset toimituslausekkeet helpottavat yhteistyötä kuljetusten saralla – se on kuitenkin vain pieni osa hankintasopimusta. Ennakkotapaukset tai lainsäädännön muutokset voivat olla suuri riski, jos oletuksena on vain sopimuksen solmimishetki ja sopimukset ympäröivä sisältö. (Jauri 1997, 24–25.)

Henkilökuntaan liittyvät sopimukset ovat myös tärkeässä roolissa, koska osaamisen kulkeminen esimerkiksi kilpailijalle voi olla yritykselle suuri riski menettää kilpailuetuaan (Erola & Louto, 2000, 69). Ajan tasalla oleva rekisteri kaikista hankintaan liittyvistä sopimuksista on tärkeä osa hankintojen riskien ehkäisyä. Vahingonkorvaustapauksissa säästetään yrityksen kuluja, aikaa ja vaivaa. (Suominen 2003, 73.)

Laaturiski

Laaturiski on tuotteen tai palvelun laatuun liittyvä riski. Laaturiski sisältää kysymyksen, pystyykö toimittaja tarjoamaan palveluissaan, toiminnassaan ja tuotteissaan tarvittavan korkean laadun, jonka seurauksena ostavalla yrityksellä on tarvittavat eväät palvella laadukkaasti omaa asiakastaan. (Kuusela & Ollikainen 1998, 170.) Yritysten verkostoituminen, rakennemuutokset ja teknologian kehityksen tuomat haasteet luovat nykyään huomattavan suuren painoarvon kokonaisvaltaiselle laadulle (Ritvanen & Koivisto 2006, 161–162).

Laaturiski on yleensä helposti tunnistettava riski, jonka ehkäisykeinoja ovat mm. huolellinen toimittajan valinta sekä partnership-tyylinen yhteistyö (Suominen 2003, 17). Yhden toimittajan partnership-tyyppiseen strategiaan siirtyminen johtuu yksittäisistä tekijöistä useimmiten vaadittavasta laadusta. Uuden toimittajan laatua voidaan kartoittaa monella tapaa, mutta nykyään varsinkin strategisten tuotteiden vaadittava laatutaso saavutetaan vasta syvemmällä yhteistyöllä. Hyvän kommunikoinnin, sekä tiiviin yhteistyön avulla pystytään rakentamaan laatua paremmaksi sekä puuttumaan huomattavasti helpommin mahdollisiin ongelma-alueisiin. (Kuusela & Ollikainen 1998, 170–171.)

3.3.2 Henkilöriski

”Mikään muu ei ole niin arvaamaton ja ennakoimaton resurssi yritykselle kuin ihminen” (Kuusela & Ollikainen 1998, 251). Henkilöriski on aina yrityksen henkilökuntaan liittyvä riski, joka voi olla vahinko- tai liikeriski. Henkilökunnan ammattitaito on selviytymisen edellytys varsinkin yrityksissä, joissa materiaalivirtaa ei liikutella konkreettisesti paljoo, esimerkiksi tietoyrityksissä, mainostoimistoissa, asianajotoimistoissa sekä erilaisissa konsultointiyrityksissä. (Suominen 2003, 14–15.)

Henkilöriskeihin kuuluvat esimerkiksi työntekijän siirtyminen kilpailijalle tai hänen halunsa vetäytyä työelämästä kokonaan vieden mukanaan kaiken osaamisensa; loistavana esimerkki on Steven Jobs’in osuus Macintoshin historiassa, hän oli yksi perustajajäsenistä ja nosti ”Macin” DOS-pohjaisten tietokoneiden rinnalle. Jobs lähti yrityksestä, minkä seurauksena yhtiö lamaantui ja menetti kilpailuetunsa. Osakekurssit sukselsivat ja yhtiön tulos muuttui miinusmerkkiseksi. Steven Jobs kuitenkin palasi Macintoshille ja tällä hetkellä Macintoshista polveutuva Apple on yksi maailman arvokkaimmista brandeista. (Suominen 2003, 14–15.)

Toinen loistava esimerkki on perheyrityksen **sukupolvenvaihdos**, joka ennalta odotettuna on aikaa vievä huolellinen prosessi. Uusi sukupolvi sisään ajetaan askel askeleelta ja yleensä sivuun siirtyneeltä henkilöltä on saatavilla konsultointiapua myös esimerkiksi eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Sukupolvenvaihdosprosessi vaatii keskustelua, tarkkaa suunnittelua sekä toteuttamista. Käsiteltäviä teemoja ovat esimerkiksi kulttuuriset, rahoitukselliset, oikeudelliset, moraaliset sekä sosiaaliset asiat. (Heinonen 2005, 16.)

Usein sukupolvenvaihdos tehdään pikkuhiljaa, mutta esimerkiksi kuoleman-, vammautumisen- tai sairaustapauksissa se tulee yllättäen. Osaamisen jakaminen on siis tärkeää jatkuvassa liiketoiminnassa. Sitä ei pidä pantata yhdellä henkilöllä, koska esimerkiksi mahdollisen kuolemantapauksen johdosta kaikki osaaminen häviäisi yrityksestä ja mahdollisesti monen vuoden kehitystyö jouduttaisiin aloittamaan alusta. (Kuusela & Ollikainen 1998, 272–274.)

Rekrytointiprosessissa on aina riskinsä, ja työntekijöiden ammattitaidon tai motivaation puute voi tulla yritykselle kalliiksi, koska se heijastuu suoraan esimerkiksi tuotannon sujuvuuteen tai asiakassuhteisiin. Yritys voi vaatia henkilöstöltä korvauksia vain, jos se pystyy osoittamaan virheen tahalliseksi. (Mts. 272–274.)

Yhtiölle voi syntyä haittaa myös erilaisten määräysten laimin lyönneistä, esimerkiksi työturvallisuuteen tai jätehuoltoon liittyvät ongelmat perustuvat henkilöriskeihin. Kyse on usein huolimattomuudesta, mutta kyseessä on usein rikoksena rangaistava teko. Nykyään oikeudenkäyntejä aloitetaan entistä herkemmin ja usein esimerkiksi yhtiön hallituksen jäsenet ovat oikeudessa, vain koska luottivat henkilöön, joka on huolimattomuuttaan laiminlyönyt tiettyjä säädöksiä. (Mts. 272–274.)

3.3.3 Teknologiariski

Muutokset yrityksen ympäristössä, lisäävät vaatimuksia tehdä muutoksia myös yrityksen sisällä. Kilpailukyvyyn on säilyttävä, vaikka markkinat tiukkenisivat. (Strang 2000, 50.) Tuotantomenetelmien kehitys on tärkeä osa yrityksen strategista osaamista. Pelkällä ”perässä tulemiselle” harvoin saavutetaan mitään suurta. Yritysten on pyrittävä olemaan kilpailijoitaan askeleen edellä, tai ainakin samalla viivalla. **Teknologian** kehittyessä tuotantomallit, tuotantolinjat sekä muu yrityksen toimintaan liittyvä tekeminen tehostuu. (Flink ym. 2007, 24–25.) Esimerkiksi tuotannossa on suuri riski, mikäli kilpailija pystyy tuottamaan vastaavaa tuotetta uudemmalla teknologialla, useimmiten se johtaa pienempiin valmistuskustannuksiin ja edullisempaan ulosmyyntihintaan (Schwalbe 2000, 178).

Oma, toimiva ja ajan tasalla oleva suunnittelu- tai kehitysosasto on paras lääke teknologian kehittymisen tuomiin haasteisiin ja eritoten kilpailuedun saavuttamiseen. Partnership-tyylinen kehitystyö yhteistyökumppanin, esimerkiksi toimittajan kanssa on myös tehokas tapa luoda kilpailuetua. Partnership-tyylinen yhteistyö mahdollistaa usein syvällisemmän pääsyn tietyn osaamisalueen ytimeen, kun taas hajautettu, laajempi toimittajarintama mahdollistaa monipuolisemman, joskaan ei niin syvällisen teknologia-alueen. Yrityksen strateginen päätöksenteko määrittää, kumpaa linjaa noudatetaan. (Kuusela & Ollikainen 1998, 169–170.)

3.3.4 Markkinariski

Markkinariskillä tarkoitetaan käytännössä kuinka yrityksen tarjoama tuote tekee kauppansa markkinoilla – millä hinnalla ja kuinka paljon? Markkinariskit voidaan jakaa kahteen osatekijään, **volyymi- ja hintariskiin**. Osa-alueita markkinariskin ympärillä on monia, ja ne voidaan jakaa neljään sujuvasti käsiteltävään osaan, volyyimiriskiin, markkinaosuusriskiin, asiakasriskiin ja hintariskiin. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 125.)

Markkinoiden volyymin odottamaton pienentyminen aiheuttaa yritykselle riskin, koska silloin myyntivolyymi pienenee ja sitä kautta vaikutus näkyy suoraan yrityksen liikevaihdossa (Santanen ym. 2002, 125). Markkinoiden volyymin yleisesti pysyessä ennallaan, on kuitenkin olemassa riski, että kyseinen tuote tai palvelu ei jostain syystä kelpaa kuluttajille (Schwalbe 2000, 278). Yrityksen menettäessä myyntivolyymiaan eli markkinaosuuttaan, päädytään markkinaosuusriskiin – samaan tilanteeseen kuin volyyimiriskissä. (Santanen ym. 2002, 125).

Hintariskit aiheutuvat yrityksen hintatason jäädessä odotettua pienemmäksi. Yleisesti yritys tarkastelee tulevaisuuttaan oletetun kysynnän mukaan. Näin saadaan määritettyä tuotteelle yritykselle sopiva hinta sekä suunniteltua esimerkiksi tuotantoon liittyviä asioita. Hintatason laskemiseen voi johtaa esimerkiksi markkinoille yllättäen tullut kilpailija, joka pystyy myymään samaa tuotetta edullisempaan hintaan. Näin ollen hintaa täytyy laskea, jotta oletuksena ollut myyntivolyymi täytyisi. Yrityksen tuotantokulut pysyvät samana, koska oletuksena on ollut korkeampi hintataso. Matalampi hinta vaikuttaa siis suoraan yrityksen liikevaihtoon ja kiinteiden kulujen ollessa ennallaan yrityksen kannattavuus heikkenee. (Santanen ym. 2002, 132.) Kilpailun ”ylikasvaminen” on ehkä kaikista vakavin riski. Se syntyy nimenomaan siitä, kun kilpailijoita on monia ja kaikilla on suuret odotukset kysynnän suhteen. (Aaker 1998, 92–93).

Asiakasriski liittyy asiakkaiden käyttäytymiseen, mitä vähemmän yrityksellä on asiakkaita, sitä ilmeisempi riski on. Yrityksen tulisi keskittyä moniin asiakkaisiin, koska esimerkiksi omistussuhteiden muutosten takia asiakas voi lopettaa liikesuhteen. Suurin riski on esimerkiksi alihankintaan keskittyvällä yrityksellä, jolla on vain yksi asiakas. Se koko yrityksen olevan yhden kortin varassa – asiakasriski on tällöin erityisen suuri. (Santanen ym. 2002, 141.)

3.3.5 Muut riskit

Tietoriski

Sähköiset järjestelmät, internet ja elektroninen kaupankäynti ovat tänä päivänä avain kilpailuedun luomiseen. Oman materiaali-, kassa- ja informaatiovirran seuranta, sekä esimerkiksi tilaus-toimitusketjun hallinta helpottuu sähköisten järjestelmien avulla – tuoden mukanaan myös tietoriskejä. Sopimuksia ja muuta tärkeää tietoa yrityksestä on myös usein tietyssä arkistossa - yritysvakoilu kuuluu tietoriskien luokkaan. (Suominen 2003,18.)

Tietoriskejä voivat olla tiedon varastaminen, väärentäminen, tuhoaminen, vanheneminen sekä tiedon puutteellisuus ja vääräys. Henkilökunnan koulutus, tietoverkkojen suojaaminen sekä salassapitosopimukset ovat yleisiä tietoriskien ehkäisykeinoja. (Viitala & Jylhä 2006, 346–347.)

Turvallisuusriski

Turvallisuusriskit ovat moderniriskityyppi, ja niissä puhutaan yrityksen turvallisuudesta kokonaisuutena. Turvallisuusriskit voivat olla joko liike- tai vahinkoriskejä, joihin vaikuttavat yhteiskunnan olosuhteet ja kokonaisvaltainen turvallisuustilanne. (Suominen 2003, 19.)

Turvallisuusriskit ovat erittäin laaja kokonaisuus, joka käsittää riskin yrityksen fyysiseen omaisuuteen, henkilöstöön, tuotantoon, tietotaitoon sekä moneen muuhun osaluokkaan (Heljaste, Korkiamäki, Laukkala, Mustonen, Peltonen & Vesterinen 2008, 28.).

Useimmiten ulkoiset ja sisäiset turvallisuusriskit kohdistuvat rikoksiin ja ne liittyvät henkilöstöön, tietojärjestelmiin tai omaisuuteen. Esimerkiksi maksuliikenne-rikokset ovat olleet paljon esillä 2000-luvulla. (Suominen 2003, 19.)

Yritys itse määrittää, kuinka vakavasti turvallisuusriskit otetaan huomioon. Aina voi tapahtua vahingollisia asioita, joille kukaan ei mahda mitään. Huolellinen turvalli-

suuspolitiikka, vakuuttaminen, henkilöstön koulutus sekä varovaisuus, ovat kuitenkin tärkeitä asioita turvallisuusriskien hallinnassa. (Heljaste ym. 2008, 30.)

Vastuuriski

Vastuuriskit luokitellaan usein **tuotevastuuseen, ympäristövastuuseen ja toiminnan vastuuseen**. Vastuuriskit aiheuttavat toteutuessa yritykselle tulojen menetystä tai korvausvelvollisuutta. Korvausvastuu syntyy useimmiten työntekijän huolimattomuudesta, mutta syynä voi olla myös esimerkiksi yrityksen tuotteen aiheuttama vahinko asiakkaalle. Tietysti yritys on vastuussa myös ns. **isännänvastuusta** eli työntekijöiden huolimattomuudesta tai tahattomista virheistä aiheutuvista riskeistä. (Suominen 2003, 15–16.)

Varsinkin elintarvike- sekä lääketeollisuudessa tuotevastuu on merkittävä. Lääketeollisuudessa vastuu kohdistuu tietysti toimialan herkkyyteen. Elintarvikealalla tuotteiden matka valmistajalta kuluttajalle on nykyisin huomattavasti pidempi, sekä moniportaisempi kuin ennen, koska useasti tuotteet tulevat ulkomailta, johtuen huomattavasti edullisimmista hinnoista sekä saatavuudesta. Tuotteen reitti voi kulkea valmistajalta maahantuojalle ja sieltä tukkuliikkeen kautta vähittäismyyjälle, jolla ei aina ole tarpeeksi tietoa tuotteen ominaisuuksista, esimerkiksi pakkauksiin ja tuotantomenetelmiin liittyen. (Kuusela & Ollikainen 1998, 157.)

Omaisuusriski

Omaisuusriski tarkoittaa yrityksen omaisuuden häviämistä, vähenemistä, vaurioitumista tai tuhoutumista – sitä vastaan suojaudutaan yleisimmin vakuuttamisella ja varovaisuudella. Omaisuusriskien yhteydessä puhutaan usein myös esineriskeistä.

Riskien kohteena voivat olla rakennukset, esineet, kalusto, ajoneuvot sekä kolmannen osapuolen omaisuus. Yleisimpiä omaisuusriskien aiheuttajia ovat rikkoutuminen, varkaus, tulipalo, ilkivalta, savuvahinko, vesivahinko, tuuli, lämpötilojen vaihtelut sekä homevauriot. (Suominen 2003, 15.)

Yhteiskunnallinen riski

Yhteiskunnalliset riskit tarkoittavat viranomaisten, lainsäädännön sekä muiden suurten elinten asettamia säädöksiä ja niistä mahdollisesti koituvia riskejä. Esimerkiksi vero-

lakien muutokset tai tietyt EU-standardit eivät aina ole yrityksille mieleen. Yhteiskunnallisia riskejä on yleensä täysin mahdotonta ennustaa, koska ne johtuva aina ulkoisista tekijöistä. (Suominen 2003, 19.)

Yhteiskunnallinen riski voi johtaa helposti turvallisuusriskiin. Maassa vallitseva poliittinen tilanne voi johtaa esimerkiksi terrori-iskuihin tai muuhun fyysiseen vahinkoon. Suomessa tilanne ei ole uhkaava, mutta esimerkiksi Kolumbiassa tai Intiassa yhteiskunnalliset riskit ovat äärimmäisen vakavia sekä moniulotteisia. (Czinkota, Ronkainen & Moffett 2005, 112–115.)

Ympäristöriski

Ympäristö on epävarma tilanne, jossa ympäristöön on mahdollisuus joutua haitallisia vaikutuksia. Ympäristöriski voi olla luonnon itse aiheuttama, mutta käytännössä aiheutuu lähes aina yrityksen omasta toiminnasta. Ympäristöriskit voivat olla maailmanlaajuisia, kuten kasvihuoneilmiö tai paikallisia, esimerkiksi vesistöön kohdistuvia päästöjä. (Rissa 1999, 175.) Vastuu on ankaraa ja käsittää nopeat sekä pidemmän aikavälin ympäristöhaitat. Maaperän, vesistöjen ja ilman saastuminen on ympäristövahinkolain mukaan yritysten vastuulla. Yritysten tulee panostaa ympäristöriskienhallintaan, koska korvausvelvollisuus ei ympäristölain piirissä edellytä huolimattomuutta tai laiminlyöntiä. (Hämäläinen, Mattila & Molarius 1995, 35–36). Käytännössä ympäristöriskejä vastaan purevat tuore teknologia, turvallisuuskartoitukset, laitteistojen huolto, eli kokonaisvaltainen sekä aktiivinen ympäristöriskien hallinta (Rissa 1999, 175.).

Rahoitusriski

Rahoitustoiminnon piirissä olevat rahoitusriskit voidaan jaotella **maksuvalmiusriskeihin, luottoriskeihin ja markkinariskeihin**. Markkinariskit voivat liittyä eri maiden valuuttojen kursseihin, lainojen korkoihin tai esimerkiksi osakesijoitusten tuomiin hintariskeihin. Maksuvalmiusriski tarkoittaa yrityksen rahoitusvarat tai lisärahoitusmahdollisuudet eivät tule kattamaan tulevaisuudessa tarvittavia liiketoimintavaroja. Luottoriskit liittyvät myyntisaamisiin, jotka ovat syntyneet yrityksen myydessä luotolla. (Kasanen ym. 1997, 26–27).

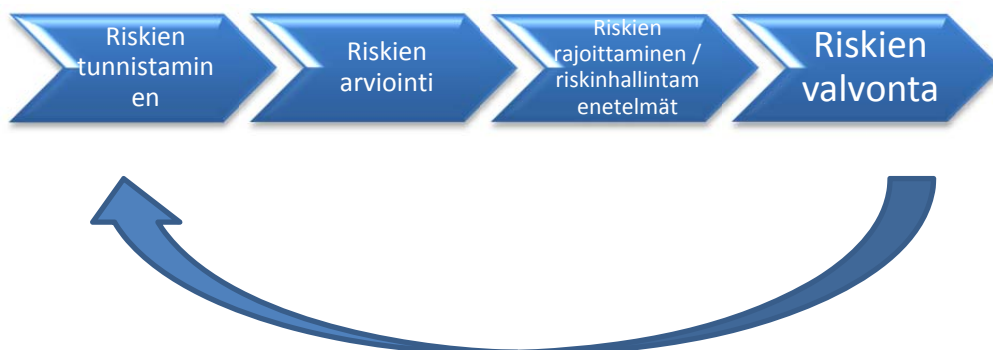
4 RISKIENHALLINTA

Riskinhallinta (risk management) käsitteenä syntyi Amerikassa vuonna 1955, lähtökohtana oli vakuutusyhtiöiden työntekijöiden jakaminen omille osaamisalueilleen. Suomeen riskinhallinnan idea tuli Amerikasta 1970-luvun alussa. Alkuun asiaa spekulioivat eri elintarvikealojen keskusjärjestöt, mutta nokkamiestä termille ei löytynyt, kunnes 1970-luvun puolivälissä alkoivat vakuutusosalalla toimivat kertoa siitä asiakkailleen, totta kai käytännössä vain lisätäkseen myyntiään. Suomessa riskinhallinta siis alkoi sekä on vieläkin yrityksiltä asiakkaiden suuntaan – kun Amerikassa se oli 1970-luvulla asiakkaiden aloittama tukitoimi. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 19–20.)

4.1 Riskienhallinta prosessina

Riskienhallinnan lähtökohtana on kartoittaa, kannattaako riski ottaa ja tätä kautta turvata yrityksen toiminnan jatkuvuus (Jauri 1997, 12). Yrityksen tulee pystyä kantaamaan taloudelliset seuraukset mahdollisen riskin toteutuessa (Suominen 2003, 97).

Riskienhallinta on kokonaisuudessaan prosessi, jossa yhdistyvät mahdollisten uhkien tunnistaminen, niiden torjuminen sekä niistä aiheutuvien menetyksien minimoiminen. Kuvasta 1 pystyy helposti hahmottamaan yleisen esimerkkikaavan riskienhallintaprosessista (Vesterinen 2011, 113). Vanhempi, kapeampi riskienhallinta kattaa ainoastaan vahinkopohjaiset riskit. Modernissa riskienhallinnassa tarkastellaan yrityksen kaikkia riskejä. (Suominen 2003, 27–31.) Riskinhallinnan optimoimiseksi tarvitaan mahdollisimman tarkat tiedot kaikesta yrityksen toiminnasta ja itse yrityksestä (Berg 1994,

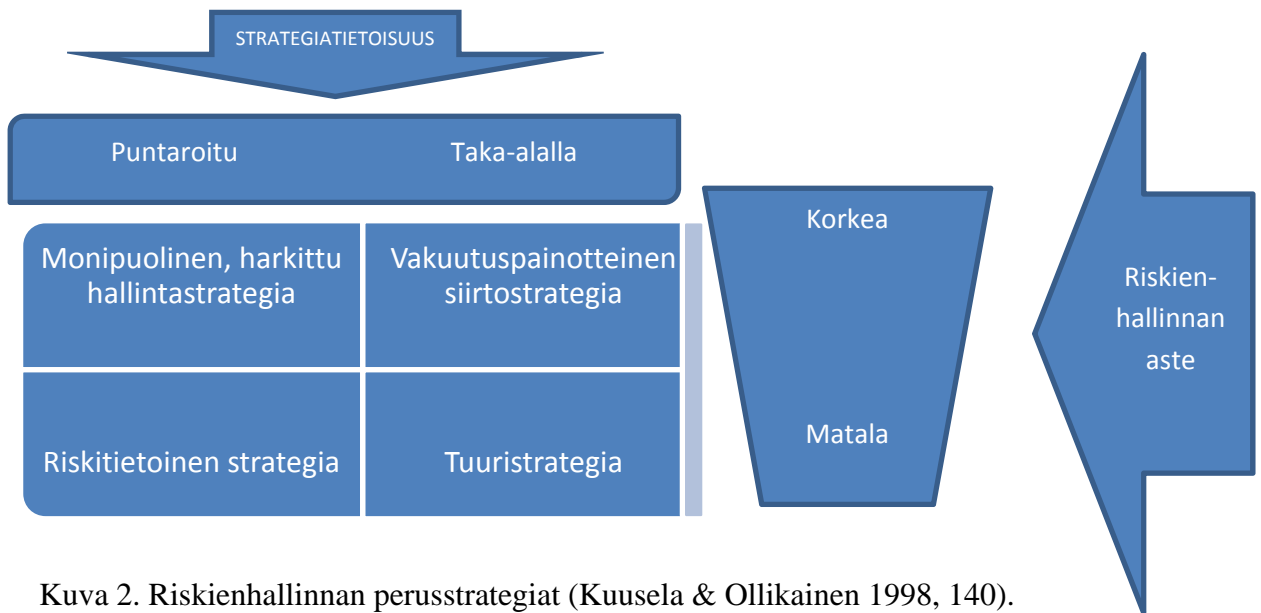


Kuva 1. Riskienhallinnan toteuttaminen (Vesterinen 2011, 113).

Riskienhallintaa voi verrata mihin tahansa muuhun yrityksen toimintoon esim. markkinointiin. Riskienhallinnalle tulee varata oma budjetti ja koko prosessia kontrolloidaan muiden toimintojen joukossa. Pienemmissä yrityksissä ei ole resursseja erilliseen riskienhallintaorganisaatioon, joten päivittäinen riskienhallinta yrityksissä perustuu normaaliin päättelykykyyn ja aikaisemmin hyviksi todettuihin menetelmiin. Riskienhallinta suurissa yrityksissä, laajemmassa mittakaavassa on nykyisin suotavaa integroida yrityksen muihin strategioihin. Esim. riskienhallinnan ulkoistaminen kokonaisuutena on harvoin merkittävä etu. Riskienhallinta suuremmissa yrityksissä tulee myös käsittää jatkuvaksi prosessiksi, jonka kehitystä täytyy pönkittää eteenpäin. Kehitystä sekä tapahtumia tulee seurata sekä analysoida useaan kertaan vuodessa. ”Kerran vuodessa kaikki kuntoon”-ajattelutapa ei riitä edes minimitasoksi riskienhallinnassa. (Suominen 2003, 27–31.) Onnistumisen kannalta on tärkeää tiedostaa, että riskienhallinta on sijoitus – se vaatii kuluja, mutta oikein toteutettuna se palvelee yritystä monella tavalla (Schwalbe 2000, 273).

Koska riskienhallinta on paljon resursseja vaativa prosessi, täytyy yrityksessä usein priorisoida riskienhallinta kriittisimmille toiminnoille. Esimerkiksi. hankintatoiminnan ollessa todella laaja kokonaisuus, tulee riskienhallintaan suhtautua erityisen kriittisesti. Lähtökohtaisesti hankintaan liittyvän riskienhallinnan tulisi tarkastella kahta eri kokonaisuutta: toimittajakohtaisia riskejä sekä koko toimitusketjuun ja hankintatoimeen liittyviä riskejä. (Riskien hallinta 19.2.2013)

Yritysten riskienhallintakäyttäytymistä voidaan tarkastella kuvassa 2 esiintyvien perusstrategioiden avulla. Yritys, joka on valmis käyttämään aikaa ja resursseja kaikkien mahdollisten riskien analysointiin sekä riskien ehkäisytoimien kehitykseen, osoittaa selkeästi riskienhallinnan olevan osa koko yrityksen johtamisstrategiaa. Strategiatietoisuuden jääminen taka-alalle, tarkoittaa sitä, että yritys luottaa vakuutuksiin, jos niinkään. Välttämättä ei ole minkäänlaista tiedostamista riskienhallinta-prosessista ja mennäänkin täysin ”tuurilla ne laivatkin seilaa”-periaatteella. (Kuusela & Ollikainen 1998, 140.)



Kuva 2. Riskienhallinnan perusstrategiat (Kuusela & Ollikainen 1998, 140).

Monipuolinen, tarkkaan viilattu hallintastrategia vaatii tietysti huomattavasti enemmän resursseja riskienhallintasektorille, kuin vakuutuspainotteinen siirtostrategia tai tuuristrategia. Resurssien puutteen lisäksi ongelmana on usein tarvittavan tieto- ja vahinkorekisterin puute, jonka kokoaminen vaatii suuren pohjatyön. Riskienhallintapäätökset tulevat näin ollen usein nopeasti päätettäväksi, jolloin epäonnistumisen riski on suurempi. (Kuusela & Ollikainen 1998, 141.)

4.2 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistaminen on alku kaikelle riskienhallinnalle, koska tuntematonta riskiä on mahdoton hallita. Riski- ja vaaratilanteita on mahdollista ennakoida monilla erilaisilla työkaluilla, joiden avulla arvioidaan tekijöitä, jotka vaikuttavat riskin muodostumiseen. Tekijöiden perusteella taas perusteella taas ennakoidaan riskin toteutumisen mahdollinen lähestyminen. Useissa yrityksissä riskienhallinta on kuitenkin implisiittistä, eikä siihen panosteta tarpeeksi. Riskien tunnistamiseen käytettäviä lähteitä voivat olla esimerkiksi uutiset, tutkimukset, vahinkotilastot sekä muut raportit, joiden tulisi olla osa yrityksen raportointijärjestelmää ja sisältyä kunkin organisaation seuranta-järjestelmään. (Flink ym. 2007, 131–133.)

Yritystoiminnassa riskien tunnistamisen toimintamalli riippuu työpaikan koosta, alasta sekä työn vaarallisuudesta. Koskaan ei pidä huomioida vain itsestään selviä riskejä, kuten tulipalo. Pintaa syvempi riskien kartoitus on avain suureen kokonaisuuteen. Päi-

vittäisistä, huomaamattomista riskeistä koituu toteutuessaan usein samat vahingot, kuin itsestään selvissä riskeissä. (Rissa 1999, 74.)

Päivittäin, ilman kummempaa ajatustyötä tunnistamme riskejä. Esimerkiksi pilkille lähtevä henkilö, joka ottaa mukaansa jäänaskalit ja kertoo, mihin on menossa pilkki-mään, on tunnistanut jäihin putoamisen mahdollisuuden, ilman suurempaa tutkimus-työtä (Flink ym. 2007, 132).

4.3 Riskien arviointi

Riskien tunnistamisen jälkeen, tulee päättää mitä mahdollisen riskin suhteen tehdään. Tarvittavat toimenpiteet riippuvat täysin riskin suuruudesta. Yleisimpiä menettelyta-voja ovat **riskin poistaminen, riskin estäminen, riskin siirtäminen, riskin vaiku-tusten minimointi sekä vahinkoon varautuminen**. Jos riski on vahingoiltaan mini-maalinen, riskiä ei välttämättä tarvitse edes noteerata, kun taas katastrofiriskeihin täy-tyy reagoida välittömästi.

Riskin poistaminen tarkoittaa käytännössä koko riskiin liittyvän prosessin lopettamista – asian tekemättä jättämällä vahinkoa ei voi tapahtua. Pidemmällä tähtäyksellä tulisi miettiä kehityskohteita, jotta tunnistetun riskin vaikutus estyisi, vaikka prosessi jatku-i. Yritykselle tärkeitä prosesseja ei voi lopettaa, jolloin lähtökohtana on riskin mini-moiminen tai siirtäminen esimerkiksi vakuuttamalla. Viimeinen vaihtoehto on vahin-koon varautuminen.

(Viitala & Jylhä 2006, 344–345.)

4.4 Riskienhallintamenetelmiä

Yksinkertaisin ja edullisin riskienhallintamenetelmä on varmasti jokapäiväinen järjen-käyttö, sekä normaali päättelykyky. Toisesta ääripäästä löytyy monimutkaisia lasku-kaavoja, joiden laatiminen ja analysointi ovat erittäin paljon aikaa sekä ammattitaitoa vaativaa työtä. Monet yleiset kokonaisuuksienhallintaportfoliot kuten SWOT-analyysi tai Kraljicin matriisi toimivat loistavasti riskienhallintatyökaluina. Me käsittelemme seuraavissa alaluvuissa tarkemmin riskianalyysia sekä riski-ikkunoita, jotka molem-mat toimivat selkeänä osana jokapäiväistä riskienhallintaprosessia.

4.4.1 Riskianalyysi

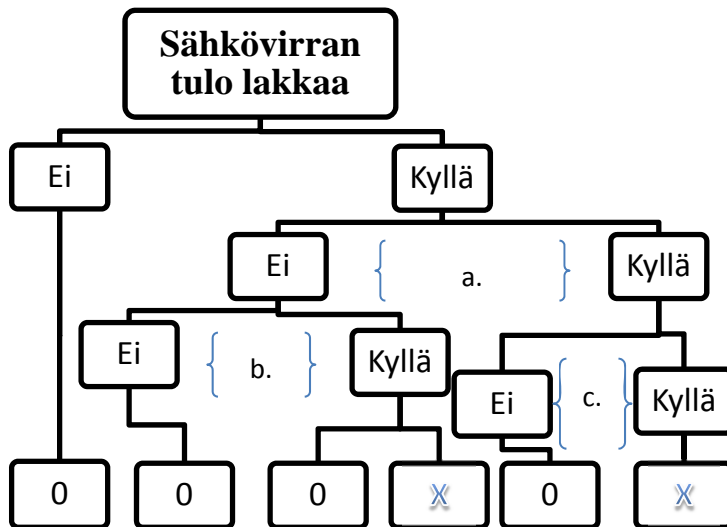
Riskianalyysi on riskienhallintaprosessin tarkasti organisoitu osa, joka jakaantuu kolmeen osaan: 1. Riskien tunnistamiseen. 2. Vahinkotaajuuden selvittämiseen. 3. Riskien suuruuden määrittämiseen. (Berg 1994, 73.) Riskianalyysissä tarkoituksena on löytää kohteen häiriöistä aiheutuvat taloudelliset ja muut menetykset. Sen tarkoitus on kuvata kuinka eri tekijät vaikuttavat epätoivottujen tapahtumien syntyyn ja etenemiseen. Lopputuloksena saavutetaan erilaisia toimenpiteitä, joilla lopputulokseen voidaan vaikuttaa. (Kuusela & Ollikainen 1998, 190)

Riskianalyysiin käytetään aina jotain kvalitatiivista menetelmää esimerkiksi vika-analyysia tai poikkeamatarkastelua. Kvalitatiivinen analyysi näyttää usein tarkastuslistalta, johon voi liittyä alustavaa kvantitatiivista tutkimusta arvioitujen vahinkojen suuruudesta. Riskianalyysi epäonnistuu, mikäli kartoitettavan kohteen odotettua toimintaa ei kuvata tarpeeksi tarkasti, reilusti aikaa ja resursseja käyttäen. (Kuusela & Ollikainen 1998, 192.)

Tapahtumanpuu on yleisesti käytetty riskianalyysin työkalu. Puu etenee loogisesti tapahtumaketjun eri vaiheet läpi ja päättyy eri vaiheissa ”kyllä” tai ”ei” vaihtoehtoihin. Vikapuulla on helppo kartoittaa mahdollisia ongelmatilanteita, koska se johtaa selkeästi syihin, jotka aiheuttivat mahdollisen vahingon. Esimerkkinä kuva 3, joka kuvaa mahdollisia riskejä voimalaitoksessa. (Suominen 2003, 36–37.)

- a. = Varageneraattori 1 kytketty toiminnasta
- b. = Mekaaninen vika
- c. = Varageneraattori 2 kytketty toiminnasta

X = Onnettomuus



Kuva 3. Tapahtumapuun riskianalyysin välineenä (Suominen 2003, 36–37).

Tapahtumapuussa lähtökohtana on kaikkien mahdollisten olemassa olevien uhkien muodostama joukko, jossa mahdolliset uhat jaetaan kuvan 3 osoittamalla tavalla järjestelmällisesti yhä pienempiin ja pienempiin osiin. Tapahtumapuun laatiminen vaatii tarkkaavaisuutta, mikäli puusta puuttuu joku olennainen uhkatekijä, ei tulos ole niin järjestelmällinen ja tarkka, kuin se hyvin laaditussa tapahtumapuussa olisi. (Suominen 2003, 86.)

4.4.2 Riski-ikkuna

Yrityksen riski-ikkuna on yksinkertainen ja tehokas malli riskien tunnistamiseen sekä arviointiin. Riski-ikkunassa on neljä ruutua tummemmalla sävyllä, joista kolme (omaisuus-, henkilö- ja vastuu-/keskeytysriskit) ovat yrityksestä riippumatta samanlaisia ja neljäs, kuvassa 4 oikealla alhaalla, koostuu yrityksen toimialasta riippuen esim. tietoriskeistä tai kuljetusriskeistä.



Kuva 4. Riski-ikkuna (Suominen 2003, 33).

Riski-ikkunan ajatusmalli on todella selkeä. Keskellä, osittain muiden ruutujen päällä on ruutu – johon yritys listaa jo tunnistettuja riskejään sekä hallinnassa olevia riskejä. Keskimmäinen, vaaleamman sävyinen ruutu laajenee sitä mukaa, kun erilaiset riskit ovat hallinnassa ja tunnistettu – näin ollen riski-ikkuna ”puhdistuu” koko ajan. Tavoitteena on tietysti saada kuvan 4 mallinen ikkuna täysin valkoiseksi. (Suominen 2003, 32–33.)

Liikeriskeille on olemassa oma **liikeriski-ikkuna**, joka toimii samalla tavoin kuin perinteinen riski-ikkuna, mutta tunnistettavat sekä hallittavat sektorit suuntautuvat syvemmälle sekä strategisemmalle tasolle (Suominen 2003, 55).

5 TOIMITTAJAHALLINTA

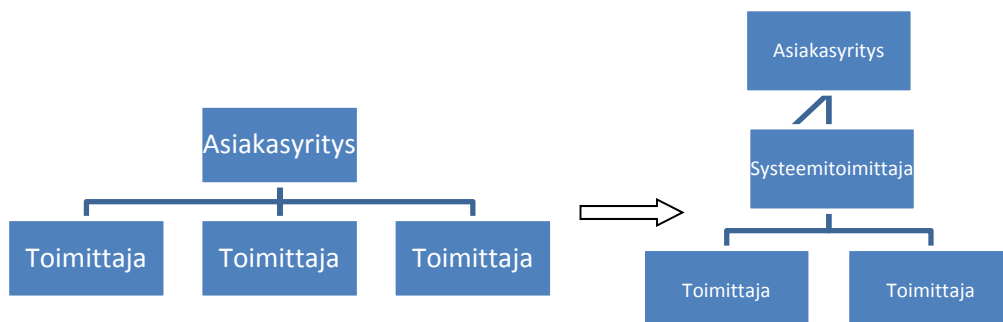
Strategisen johtamisen lähtökohtana on perinteisesti ollut yrityksen kilpailuedun saavuttaminen sekä ylläpitäminen markkinoilla. Hankintatoiminta on tärkeä osa strategista suunnittelua, erityisesti jos yritys liikuttaa materiaalivirtaa suuntaan tai toiseen. Karkeasti lokeroituna hankinnat voidaan jakaa **perinteiseen kilpailustrategiaan**, eli usean mahdollisen toimittajan markkinoihin - toinen vaihtoehto on **partnership**-tyylinen yhteistyöstrategia, joka tähtää syvään, pitkä-aikaiseen yhteistyöhön – tavoitteena parantaa yrityksen ydinosaamista. Pitkäaikainen **”ostopartnership”** tarkoittaa

käytännössä vastuun jakamista, niin yhteistyön kehittamisestä, tiedon sekä tulosten jakamisesta – kuin myös riskeistä. (Kuusela & Ollikainen 1998, 164)

Yrityksen toimittajahallinta on oleellinen osa hankintalogistiikan hallintaa. Yritys voi hankkia toimittajia paikallisesti, valtakunnallisesti tai jopa globaalisti. Päätös perustuu kokonaiskustannuksiin, markkinatilanteeseen, markkinoiden rakenteeseen ja hankittavaan tuotteeseen. (Hokkanen, Karhunen, Luukkanen 2002, 93–94.)

Hankintojen hallitsemisen ja kehittämisen kannalta toimittajien lukumäärä on oleellisen tärkeä. Toimittajien lukumäärän ollessa suuri, ovat hallinnoiminen, ohjaus ja kustannukset myös suurempia. Yrityksen on huomattavasti helpompi kehittää yhteistyötä toimittajien kanssa tilanteessa, jossa toimittajia on vähän. Toimittajien lukumäärä on sidonnainen kahteen seikkaan ja riippuu siitä, minkälaisina kokonaisuuksina hankinnat päätetään tehdä ja siitä, halutaanko monia rinnakkaisia toimittajia kullekin hankintakokonaisuudelle. (Lehtonen 2004, 94.)

Hankintojen ollessa tuoterakenteen alimmalla tasolla, jolloin jokaista yksittäistä lopputuotteen osaa käsitellään erikseen, syntyy yritykselle kovin suuri toimittajamäärä. Tämä tarkoittaa vaikeasti ohjattavaa hankintaa ja toimittajahallintaa. Hankittavia nimikkeitä voidaan hankkia valmiina moduuleina tai systeemeinä tai vaihtoehtoisesti soveltamalla settiperiaatetta. Tällöin hankittavien nimikkeiden määrä pienenee huomattavasti, mutta tämä edellyttäisi, että hankintojen ja toimittajahallinnan näkökulma on huomioitu jo tuotekehitysvaiheessa. Systemitoimittaja ei itse valmista kokonaan tuotetta vaan sillä on yleensä myös paljon toimittajia. Tämänkaltainen tilanne johtaa ketjuuntumiseen toimitusverkon rakenteessa. (Lehtonen 2004, 94.)



Kuva 5. Systemitoimittajan käyttö (Lehtonen 2004, 94).

Asiakkaan käyttäessä systeemitoimittajaa se käytännössä jakaa kuvan 5 osoittamalla tavalla vastuuta toimittajien hallinnasta systeemitoimittajalle. Asiakasyritykselle tämä tarkoittaa sitä, että sen hankintatoimi yksinkertaistuu ja helpottuu, mutta korostaa toimittaja- ja toimitusketjunhallintaa. Tämän kaltaisessa tapauksessa informaatiovirran toimittajien ja asiakasyrityksen välillä on oltava hyvällä mallilla, jotta nopea reagointikyky ja toimitusketjun kehittäminen toimittajien välillä on mahdollista. Systeemitoimittajan on myös tunnettava asiakasyrityksen toimintamallit ja tarpeet riittävän hyvin, jotta sen toiminta olisi mahdollista. (Lehtonen 2004, 94–95.)

Settiperiaatteella toimiva toimittaja toimittaa asiakasyritykselleen samaan teknologiaan liittyvät tuotteet. Asiakasyritys on koonnut nimikeryppäät ryhmiksi ja tilaa tietyn ryhmän kaikki nimikkeet yhdeltä toimittajalta ikään kuin settinä, jolloin setti on yksi ohjausnimike. Tällöinkin asiakkaan toimittajahallinta helpottuu ja toimittajien määrä pienenee, koska yksittäisiä nimikkeitä ei tarvitse tilata eri toimittajilta. (Mts. 94-95.)

Nykyaikana yritykset pyrkivät karsimaan toimittajien määrää, jotta niiden hallinta olisi helpompaa ja tehokkaampaa yritykselle. Toimitusketjun tehostaminen on tärkeää ja toimittajien ja asiakkaan välinen kehitys on tärkeässä asemassa liiketoiminnan menestystä silmällä pitäen. Rinnakkaisia toimittajia pyritään välttämään ja yksi hankintanimike tilataan yhdeltä toimittajalta eikä suinkaan jaeta kahden tai kolmen toimittajan kesken. Nimikkeiden ja tuotteen saatavuus on kuitenkin varmistettava aina jolloin yrityksen on pakko pitää rinnakkaistoimittajia, jotta sen toiminta ei häiriintyisi tai kärsisi. (Mts. 94–95.)

5.1 Avaintoimittaja

Yrityksen liiketoiminnalle strategisesti tärkeitä tuotteita ja komponentteja toimittavia kutsutaan **avaintoimittajiksi**. Usein näiden toimittajien kanssa luodaan pitempi ja syvempi suhde, koska heidän vaikutuksensa asiakasyrityksen toimintaan on suurempi, kuin standarditoimittajien. Ennen suhteen solmimista on siis varmistettava, että kyseinen toimittaja kykenee vastaamaan asiakasyrityksen tarpeita ja on valmis luomaan pitkäaikaisen suhteen ja tarpeen vaatiessa heillä riittävät resurssit toimitusketjun kehittämiseen omalta osaltaan. Strategisesti tärkeiden tuotteiden saatavuus on varmistettava avaintoimittajien kanssa ja heidän on saatava laadukasta informaatiota asiakasyrityk-

sen tarpeista, jotta he pystyvät ajallaan vastaamaan mahdollisimman tarkasti kysyntään. Täten hyvää ohjausinformaatiota hyväksi käyttäen toimitukset ovat mahdollisimman tarkasti kytkettyinä ostajayrityksen tuotantoon ja tämä tuo lisäarvoa ostajayrityksen tuotantoon. (Lehtonen 2004, 96–101.)

Avaintoimittajan erottaa usein **standarditoimittajasta**, siitä että avaintoimittajan toimittama tuote valmistetaan ja muovataan vain asiakasyrityksen tarpeisiin. Avaintoimittaja on yritykselle strategisesti hyvin tärkeä, sillä se on usein myös ainoa toimittaja, joka valmistaa kyseisiä tuotteita ja jonka tekniset ominaisuudet ovat haluttujen vaatimusten mukaiset. Avaintoimittajat valmistavat siis tilatut tuotteet asiakasyrityksen kuvailemalla tavalla tai omien vaatimustensa mukaisesti. Jos toimittaja ei kykene tai sen ei tarvitse muovata tuotteitaan asiakkaan tarpeen mukaiseksi on sillä oltava jokin merkittävä kilpailu-etu pärjätäkseen koko ajan kovenemassa kilpailumaailmassa. Tämä ei kuitenkaan poista sitä mahdollisuutta, ettei kyseistä toimittajaa voisi kutsua avaintoimittajaksi. (Lehtonen 2004, 96–101.)

5.2 Standarditoimittaja

Toimittajat luokitellaan yleisesti kahteen ryhmään; avaintoimittajiin, joista kerrottiin jo aiemmin ja standarditoimittajiin joita käsitellään seuraavaksi. Vähemmän merkityksellisten tuotteiden toimittajia kutsutaan standarditoimittajiksi. Näitä tuotteita toimitetaan usein vähemmän ja ne eivät ole kriittisesti tärkeitä yrityksen liiketoimintaa ajatellen. Asiakasyrityksellä on mahdollisesti monia standarditoimittajia ja heidän kanssaan ei usein luoda pitkää ja pysyvää suhdetta, vaan sopimus tehdään tarpeen mukaan. Standarditoimittajia ei kuitenkaan pidä väheksyä, sillä toki yritys on myös riippuvainen heistä, mutta toiminnallaan standarditoimittajat eivät anna asiakasyritykselleen suurta kilpailuetua eikä heidän valintaan kannata käyttää hirveästi resursseja. Standarditoimittajia valittaessa usein päädytään kustannuksellisesti pienimpään ja toimitusvarmaan yritykseen. Toimittajat siis toimittavat aivan kuten nimestä saattaakin päätellen standardeja tuotteita ja komponentteja, joita on markkinoilla useilla yrityksillä tarjottavanaan. Asiakas itsessään ei siis ole riippuvainen kyseisistä toimittajista, vaan kykenee tarpeen vaatiessa etsimään muita saman tuotteen toimittavia yrityksiä. (Lehtonen 2004, 96–101.)

5.3 Toimittajan valinta

Toimittajavalinnat ovat riippuvaisia markkinoilla vallitsevasta tilanteesta ja hankittavasta tuotteesta. Yleisesti toimittajavalinnat ovat osa ostostrategiaa. Yritys voi kilpailuttaa jokaisen hankinnan erikseen tai vaihtoehtoisesti solmia kiinteän suhteen muuttaman toimittajan kanssa. Usein yrityksissä kilpailutetaan vuosittain sopimukset ja voittajia ovat halvimman tarjouksen antaneet yritykset. Tämä ei kuitenkaan aina ole kokonaiskustannuksiltaan taloudellisin vaihtoehto, sillä resurssit jotka kilpailuttamiseen uhrataan saattavat olla suuret verrattuna voitettuun etuun kilpailutuksessa. Lisäksi niin kutsuttu oppimiskäyrä on jatkuvasti kalliilla puolella, sillä oppimiskäyrä karttuu kokemusten myötä. Toimittajan vaihtuessa vuosittain, ei tämä kyseinen mittari pääse ikinä yrityksen kannalta edulliselle puolelle. (Hokkanen ym. 2004, 93–94)

Toimittajien valintaprosessi on erityyppinen erilaisia hankintoja tehdessä. Strategisesti tärkeiden tuotteiden hankinnassa toimittajien valintaprosessi kestää huomattavasti pitempään ja siihen käytetään enemmän ostoresursseja. Näitä tuotteita hankittaessa käytetään useita tarjouskäsittelykierroksia. Karsitulta toimittajajoukolta pyydetään lisäksi paljon lisäselvityksiä ja tarkennuksia. Myöhemmin muutamien viimeisien toimittajien kanssa käydään sopimusneuvottelut, joista paras vaihtoehto valitaan. Standardituotteita hankittaessa toimittajat kilpailutetaan ja yleensä kokonaiskustannuksiltaan halvin voittaa kilvan. On tärkeää, että hankintaprosesseja käytetään oikein suhteessa hankittavan tuotteen tärkeyteen ja kokonaiskustannuksiin omalle yritykselle. (Lehtonen 2004, 96.)

Strategisesti tärkeistä toimittajista tehdään usein toimittaja-auditointeja. Näiden auditointien tarkoituksena on varmistaa, että kyseisillä toimittajilla on valmiudet pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Auditoinneissa on usein myös tietoa toimittajan laatu-, tuotanto- ja johtamisjärjestelmistä. Auditoinnit perustuvat toimittajien tietoihin, jotka se on antanut erillisissä kyselyissä ja selvityksissä. Auditoinnin osatekijät pisteytetään ja niille annetaan painokerroin, jonka avulla lasketaan pistemäärä. Eri osa-alueiden pistemäärälle ja kokonaispistemäärälle voidaan jo toimittajaa hakiessa asettaa alaraja, joka pitää täyttää, jotta voi osallistua tarjouskilpaan. Kun toimittaja on valittu, voidaan sille tehdä auditointeja myöhemminkin, jotta voidaan tarkastaa täyttääkö toimittaja edelleen vaatimukset. Usein strategisesti tärkeä toimittaja voidaan valita myös ilman tarjouskilpaa suoraan auditointien jälkeen. Tätä menettelyä käytetään, jos valmista tuo-

tespesifikaatiota ei ole olemassa, joten on mahdotonta pyytää tarjousta ja tärkeät toimittajat halutaan silti sitouttaa jo valmiiksi mukaan. (Mts. 92–97.)

Hankintanimikkeet ryhmitellään sen mukaan miten niitä ohjataan. Nämä ryhmät voidaan osoittaa kuvan 6 (Ritvanen & Koivisto 2006, 130) nelikenttäanalyysiä apuna käyttäen, ostovolyymien ja saatavuuden perusteella neljään eri luokkaan: strategisesti tärkeisiin tuotteisiin, kriittisiin pullonkaulatutuotteisiin, tavallisiin rutiinituotteisiin ja volyymituotteisiin. (Mts. 93.)



Kuva 6. Tuotteet nelikentässä (Ritvanen & Koivisto 2006, 130).

Kuten jo mainittua strategiset tuotteet vaativat toimittajalta enemmän ja tällöin toimittajan valintaan käytetään enemmän resursseja ja itse valintaprosessi on pidempi. Tavallisten tuotteiden hankinnassa toimittajat ovat standarditoimittajia ja niistä valitaan usein kokonaiskustannuksiltaan halvin. Pullonkaulatutuotteissa tärkeintä on hankkia toimittajia, jotka kykenevät varmasti toimittamaan. Mahdollisesti näiden tuotteiden hankintaa käytetään rinnakkaistoimittajia. Volyymituotteissa muodostetaan usein ostopolitiikka, jonka tarkoituksena on pienentää kokonaiskustannuksia. Joissa tapauksissa tämä tarkoittaa kilpailuttamista, mutta joidenkin tuotteiden kohdalla tämä vaatii pitkäjänteistä yhteistyötä toimittajan kanssa. Joka tapauksessa volyymituotteet ovat yritykselle usein strategisia tuotteita ja ne on käsiteltävä tapauskohtaisesti, jotta paras mahdollinen hyöty saavutetaan. (Lehtonen 2004, 92–94.)

5.4 Toimittajan arviointi

Toimittajia arvioidaan toimittajien valintaa varten ja siksi, että heidän toimintatasoan voitaisiin seurata. Toimintatason seuraaminen ja kokonaisvaltainen jatkuva arviointi on tärkeää, koska yritykselle on tärkeää että toimitukset suoritetaan sopimuksen mukaisesti ja heidän tarpeidensa mukaisesti. Toimittajaa arvioivat mittarit täytyy suunnitella tapauskohtaisesti, mutta oleellisimpia ja tärkeimpiä tunnuslukuja on muutamia. Ensimmäiset liittyvät toimitusvarmuuteen. Tulevatko toimitukset ajallaan vai muutamia päiviä myöhässä tai liian aikaisin? Asiakasyrityksen on helppo laskea prosentuaalinen osuus oikea-aikaisista toimituksista ja mahdollisesti toimia saatujen tietojen mukaan. Entäpä ovatko toimitukset oikeanlaisia? Eli ovatko juuri ne nimikkeet tulleet, jotka on tilattu, ja onko niitä oikea määrä? Tärkeimpiin mittareihin kuuluu myös reklamaatioiden määrä verrattuna toimitettujen tilausten määrään. (Lehtonen 2004, 97–98.)

Mittarit voidaan yhdistää painokertoimien avulla, jolloin saadaan yksi paljon kertova tunnusluku. Tämän tunnusluvun avulla voidaan seurata toimittajan toimintaa, kehitystä ja verrata sitä muihin toimittajiin. Tämä tunnusluku on myös oiva apuväline kehittämään toimittajaa ja yhteistyötä toimittajan kanssa, sillä sen avulla voidaan esimerkiksi asettaa tavoitteita ja seurata edistymistä. On muistettava, että itse ostajayrityksellä on valtava vaikutus siihen kuinka toimittaja onnistuu. Hyvien ennusteiden ja tuotespesifikaatioiden avulla toimittajan on helpompi toimia. (Mts. 97–98.)

6 PARTTIA OY

Parttia Oy on vuonna 1948 perustettu perheyritys, jonka toimipiste sijaitsee Kotkan Ristinkalliolla. Parttia Oy on tunnettu sauna-, pakkaamis- ja teknokemian osaja. Tällä hetkellä yrityksen pääasiallinen liiketoiminta keskittyy petrokemian tuotteiden pakkaamiseen ja saunatuotteiden myyntiin. Parttia Oy:llä on myös paljon omia tuotteita, ja viime vuosien suunta onkin ollut kasvava kysyntä omia tuotteita kohtaan, koska tuotevalikoima on kasvanut huomattavasti niin saunomiseen kuin kiinteistön hoitoon. Pakkauspalvelulle on vieläkin tarvetta, mutta sen kysyntä on hieman pienentynyt ja tulevaisuudessa on hyvin todennäköistä, että yritys keskittyy ainoastaan saunatuotteiden myyntiin. Tulevat vuodet näyttävät suunnan Parttia Oy:n toiminnalle, ja suuret muu-

tokset ovat joka tapauksessa mahdollisia. (Parttia Oy 2013a; Sainio, T. Toimitusjohtaja Parttia Oy. Kotka 18.2.2013. Haastattelu)

Parttia Oy:llä tuotanto on sidonnainen kysyntään ja tuotteita sekä palveluita valmistetaan tilausten mukaan. Käytännössä tuotantomäärät vaihtelevat huomattavasti, ja myöskään tehtaassa työskentelevien määrä ei ole vakio. Yritys on noin 10 henkeä työllistävä yritys, joista 4 työskentelee toimistossa ja 4-6 henkeä tehtaalla puolella. Yritystä on johtanut toimitusjohtaja Teppo Sainio vuodesta 1996, ja sen liikevaihto on vuosittain noin puoli miljoonaa euroa. (Parttia Oy 2011a; Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.11.2011. Haastattelu)

6.1 Parttia Oy:n tarjoamat pakkauspalvelut

Parttia Oy tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia pakkauspalveluja, jotka kattavat asiakkaan tarpeen mukaan myös varastoinnin, toimituspalvelut ja materiaalin hankinnan. Tällä hetkellä pakkauspalvelut ovat noin 40 % Parttia Oy:n liikevaihdosta. (Parttia Oy 2013a; Sainio, T. Toimitusjohtaja Parttia Oy. Kotka 18.2.2013. Haastattelu)

On mahdollista, että asiakas hankkii itse materiaalin ja pakkauttaa tuotteensa Parttia Oy:llä, mutta on myös mahdollista, että asiakas jättää materiaalin hankinnan Parttia Oy:n tehtäväksi. Pakkausmateriaalin omatuotantoa ei Parttia Oy:llä ole. Tarkalleen ottaen palvelusopimus sisältää aikataulun ja määrän. Osapuolet sopivat keskenään sen mitä materiaaleja käytetään ja kumpi osapuoli on vastuussa materiaalin hankinnasta. Pakkausvaihtoehdot ovat kotelointi, pussitus ja nestepakkaukset. Koteloinnissa käytetään sivuliimattuja kartonkikoteloita, ja pussituksessa pusseja on aivan pienistä aina 4,5 litraisiin. Monipuoliset pullotuskoneet mahdollistavat monipuoliset nestepakkaukset. Pakkauksia on aina 10 ml:n lasipulloista 10 l:n kannuihin ja isoihin tynnyreihin. Yritys pyrkii räätälöimään pakkaukset aina asiakkaan tarpeen mukaan. Asiakkaista suuret yritykset usein hankkivat itse pakkausmateriaalin ja ostavat vain pakkauspalvelun, kun taas pienemmät ostavat sekä palvelun, että pakkausmateriaalin. Pakkausmateriaalin hankinnan jäädessä Parttia Oy:n vastuulle kaupan kokonaisarvo nousee, mikä tarkoittaa enemmän liikevaihtoa. Useat asiakkaat luottavat materiaalin hankinnan Parttia Oy:lle, sillä yrityksellä on paljon suhteita, kokemusta ja se omaa hyvän toimittajaverkoston. (PARTTIA Oy 2011a; Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.11.2011. Haastattelu)

6.2 Green Bouquet

Green Bouquet on samoissa tiloissa toimiva tehtaanmyymälä. Green Bouquet toimii samalla henkilöstöllä ja on tärkeä osa liiketoimintaa, koska se tuo huomattavan osan liikevaihdosta. Green Bouquet myy saunatuotteita ja kiinteistöhoitotuotteita. Kiinteistöhoitotuotteisiin kuuluvat liukkauden torjuntaan ja viemärihuoltoon kuuluvat aineet sekä pesu ja puhdistusaineet. (PARTTIA Oy 2011a; Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.11.2011. Haastattelu)

Sauna ja hyvinvointituotteet muodostavat suurimman osan Green Bouquetin myynnistä. Erilaiset öljyt ja voiteet yritys tuottaa itse tehtaanmyymäläänsä sekä jälleenmyyjilensä. Valmiit tuotteet kuten valmiit saunapaketit ja saunahatut, jälleenmyydään asiakkaille. Käytännössä katsoen Parttia Green Bouquet pystyy palvelemaan asiakasta kaikissa saunaan liittyvissä asioissa, oli kyse sitten remontoinnista tai muista saunatarvikkeista. Kokonaisuudessaan yrityksellä on noin 300 nimikettä myynnissä, joten tuotevalikoima on melko kattava. (PARTTIA Oy 2011a; Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.11.2011. Haastattelu)

6.3 Parttia Oy pienyrittäjänä

Parttia Oy ei tällä hetkellä hae kasvua suurella riskinotolla, vaan pyrkii kasvamaan vähän kerrallaan, muuttamalla sekä tehostamalla erilaisia toimintoja ja prosesseja. Kasvun hakeminen on siis niin sanotusti orgaanista ja käytännössä siinä edetään askel kerrallaan. Kasvu on sidoksissa tilausten kanssa ja näiden määrä vaihtelee suuresti aika ajoin. Mahdollisen myynnin tehostamisella kasvu olisi huomattavaa, sillä Parttia Oy:n tuotantokapasiteetti on kohtuullisen suuri ja sitä ei täysin tällä hetkellä pystytä hyödyntämään. Tilauskannan kasvaessa, myös itse yrityksen olisi mahdollista kasvaa ilman suuria investointeja. Perheyriksenä Parttia Oy on maineikas ja luotettava. Yrityksen omistus on sataprosenttisesti toimitusjohtaja Teppo Sainiolla. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä usea perheenjäsen. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka. 2.11.2011. Haastattelu)

7 TUTKIMUS, CASE: PARTTIA OY - HANKINTATOIMINNAN RISKIT

Tutkimustyön tarkoitus on kartoittaa potentiaalisia riskitekijöitä Parttia Oy:n hankintatoiminnassa. Suoraan hankintatoimintaan liittyvien riskien lisäksi tarkoitus on paikallistaa riskejä, joilla voi olla epäsuora yhteys hankintatoiminnan sujuvuuteen.

7.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla Parttia Oy:n toimitusjohtaja Teppo Sainion kanssa. Mielestämme teemahaastattelut olivat parempi vaihtoehto kuin esimerkiksi vastauslomake, koska toiminnan syihin ja seurauksiin tarvitsemamme vastaukset eivät yleensä ilmene ”rasti ruutuun”-periaatteella. Teppo Sainion kokemus Parttia Oy:n johdossa oli myös ratkaiseva asia, jotta saisimme oikeat tiedot mahdollisimman kivuttomasti.

Teemahaastatteluja oli kaksi kappaletta. Ensimmäisen kerran kävimme jututtamassa Teppo Sainiota 2.11.2011, tuolloin haastattelu oli pintapuolinen ja lähinnä kartoitettiin yrityksen toimintoja, tuotteita, palveluja, yrityksen rakennetta sekä hieman hankintoihin liittyviä asioita – eli perehdyttiin Parttia Oy:hyn (liite 1). Varsinainen syventävä haastattelu, liittyen opinnäytetyömme tutkimukseen suoritettiin 18.2.2013. Haastattelun runko (liite2) rakennettiin lähdekirjallisuuteen perustuvan teoriaosiomme pohjalta. Käsiteltäviä asioita olivat muun muassa Parttia Oy:n käytännöt liittyen hankintatoimintaan, toimittajahallintaan, sopimusasioihin, tulevaan sukupolvenvaihdokseen sekä laatuun ja kuljetuksiin liittyviä asioita. Edellä mainittuja asioita pyrittiin haastattelemaan mahdollisten riskien sekä riskienhallinnan näkökulmasta. Pitkän linjan toimitusjohtajalta saimme haluamamme vastaukset sujuvasti parissa tunnissa per haastattelu-tuokio.

7.2 Tutkimustulokset

Seuraavissa osissa käsitellään teemahaastatteluista saatua infoa kappaleittain. Syventävän haastattelun runko jaettiin aihe-alueittain, jotta tulosten käsittely olisi selkeämpää. Tulokset käsitellään hieman laajemmissa aihe-alueissa, kuin miten syventävän haastattelun runko etenee (liite 2).

7.2.1 Hankintatoimintaan liittyvät riskit

Parttia Oy:n hankintatoiminta on arvoltaan vuosittain noin 150 000 euroa. Se käsittää pakkausmateriaalien, saunatuotteiden ja erilaisten kunnossapitotuotteiden hankinnan. Hankinnoissa on mukana usea työntekijä yrityksestä, mutta suuremmista hankintapäätöksistä vastaa yrityksen toimitusjohtaja ja omistaja Teppo Sainio.

Tällä hetkellä Parttia Oy:n hankinnoissa käytetään luvussa viisi mainittua perinteistä kilpailutusostostrategiaa, joka on pk-yritykselle ominaista. Käytännössä ostetaan edullisin tuote, tietysti omien laatuvaatimusten mukaisesti. Hankintatoiminta sisältää tällä hetkellä noin 100 toimittajaa. Toimittajia hankinnoille tulee Suomen lisäksi; Saksasta, Virossa, Venäjältä ja Puolasta. Melkein kaikki materiaalit ja saunatuotteet hankintojen alkuperämaasta huolimatta tulevat perille maantiekuljetuksilla, koska tämä on usein kokonaiskustannuksellisesti taloudellisinta pienille hankintaerille. Joillekin yksittäisille tuotteille yrityksellä on useampi rinnakkaistoimittaja, jotta toimitusvarmuus pystytään varmistamaan.

Parttia Oy:n hankinnat ja toiminnot eivät usein pienyritykselle ominaisesti ole ajallisesti niin kriittisiä, että hankintoja suunniteltaessa tulisi aina ottaa huomioon tiukka aikataulu. Kriteerit ja normit hankintoihin ovat siis tuotteen laadullisissa ja muodollisissa seikoissa. Yrityksellä ei ole olemassa varsinaista kiveen kirjoitettua strategiaa, vaan se toimii hyvän alan tuntemuksen ja omien kriteerien avulla.

Parttia Oy suorittaa hankintoja Suomen lisäksi neljästä eri maasta ja kansainväliset hankinnat ovatkin pienelle yritykselle haasteellisempia kuin kotimaan hankinnat. Pitempi kuljetusmatka tuo aina lisää riskejä ulkomailta tilattaessa ja näin ollen hankinnat vaativat enemmän suunnittelua. Tuotteen ja materiaalin laatuun on enemmän kiinnitettävä huomiota ja kuljetukset on suunniteltava huolella. Taloudellisia riskitekijöitä ei kuitenkaan juurikaan ole, sillä Parttia on hajauttanut hankinnat niin monen eri toimittajan kesken, että riskit ovat hyvin pienet. Toki pieniä vastoinkäymisiäkin on tullut, kun kuorma-auto on esimerkiksi ajanut ojaan ja tavaran saaminen on viivästynyt. Tällöin kuljetusyritys on kuitenkin korvannut aiheuttamansa vahingon ja menetyksiä yritykselle ei ole tullut. Mahdolliset lakot ulkomailla on Teppo Sainion mielestä oleellinen uhka ajatellen materiaalin ja tuotteiden hankintaa. Tähän mennessä hankinnat ovat kuitenkin olleet onnistuneita niin uusien kuin entuudestaan tuttujen toimittajien kans-

sa. Hankintatoiminnan riskit ovat kuitenkin olemassa ja tulevaisuudessa myös näihin riskeihin on yrityksen johdon mielestä kiinnitettävä enemmän huomiota.

7.2.2 Toimittajahallinta

Parttia Oy:llä on lukuisia eri toimittajia, jotka lähes kaikki ovat standarditoimittajia. Käytännössä toimittajiin otetaan yhteyttä tarpeen mukaan eikä vakiintuneita toimituksia tehdä säännöllisin aikavälein. Useimmat toimittajat ovat kuitenkin jo vakiintuneet, vaikka heidänkään kanssaan ei varsinaisia pitkän tähtäimen sopimuksia kirjoiteta. Kokemuksen kautta on muodostunut laaja ja hyvä toimittajaverkosto, jonka avulla Parttia Oy kykenee tekemään oikeat toimittajavalinnat. Esimerkiksi pakkausmateriaalien hankinta on yritykselle jo entuudestaan tuttua ja sitä usein tilataan vakiintuneilta toimittajilta, jotka ovat standarditoimittajia. Jos toimittaja kuitenkin on kykenemätön toimittamaan joitain materiaaleja, niin kyseinen toimittaja neuvoo usein ottamaan yhteyttä toiseen toimittajaan joka kykenee toimituksiin. Laajat verkostot toimittajia, pitkät yhteistyöt heidän kanssaan ja alan tuntemus mahdollistavat löytämään oikean ratkaisun, joka tuo joustavuutta toimituksiin ja varmuutta tuotteen laatuun. Pitkäaikaiset toimittajasuhteet mahdollistavat hyvän kilpailukyvyn hintavertailussa ja sen, että yritys kykenee vastaamaan asiakkaan vaatimaan tuotantoaikatauluun. Ongelmina ovatkin potentiaalisten toimittajien suuri määrä ja vastaavasti ajankäytön resurssit toimittajan valintaan. Oikean toimittajan valintaan ei käytetä Parttia Oy:llä mitään toimittajanvalintatyökaluja, vaan valinta tehdään arvioimalla parhaimman kokonaisuuden tarjoama toimittaja.

Kilpailuedun saavuttamiseksi tärkeimpiä toimittajanvalinta perusteita ovat tuotteiden ulkonäkö ja laatu, sekä totta kai eräkoot ja hinnat ovat erityisen huomion alla. Designmallit sekä pakkauspalveluissa, että saunatuotteissa luovat pk-yritys Parttia Oy:lle mahdollisuudet erottua edukseen. **Elintarvikekelpoisuus on laatuvaatimuksena** kaikille saunatuotteille, tämä noteerataan alalla, jonka tuotteissa käytetään paljon esimerkiksi teollisuusviinoja. Vastuu toimituksista pyritään aina siirtämään vakuuttamalla toimittajalle.

7.2.3 Laatu-, teknologia- ja markkinariskit

Parttia Oy:n toteutuneet ei-toivotut tapahtumat ovat olleet käytännössä ainoastaan tuotteiden laatuun liittyviä. Sopimusehtojen mukaan korvaavat tuotteet ovat saatu toi-

mittajan kustannuksella. Toimenpiteenä ”heikkolaatuista”-toimittajaa ruvetaan seuraamaan tarkemmin, useammilla tarkastuksilla.

Teknologia- ja markkinariskejä ehkäistään olemalla ajan hermolla. Osallistumiset erilaisille messuille ympäri maailman sekä markkinoiden ja alan aktiivinen seuraaminen luovat edellytykset trendien seuraamiseen.

7.2.4 Sopimusriskit

Parttia Oy:ssä vastuu sopimuksien tekemisestä on jaettu useammalle henkilölle. Hankintaan liittyvät sopimukset kulkevat aina toimitusjohtaja Teppo Sainion kautta ja mahdolliset riskit pyritään aina siirtämään toimittajalle vakuuttamalla. Kuljetuksissa käytetään alan isoja toimijoita, joihin on helppo luottaa. Kuljetuksiin liittyvät riskit ovatkin Parttia Oy: mielestä lähinnä keskeytys- ja yhteiskunnallisia riskejä, konkreettisesti lakkoja sekä pienempiä työnseisauksia. Omaisuuteen liittyvät riskit siirretään myös vakuuttamalla, Parttia Oy:llä on varattu yksi vuorokausi vuodessa, jolloin vakuutusasiamiehen kanssa päivitetään vakuutukset ajan tasalle. Sopimuksia analysoidaan tarpeen mukaan ja niiden tullessa eteen.

7.2.5 Henkilöriskit

Parttia Oy:llä on muutaman vuoden sisällä edessään sukupolvenvaihdos. Teppo Sainio jää ansaitulle eläkkeelle ja vastuun yrityksestä ottaa hänen poikansa Sami Sainio.

Sami Sainio on työskennellyt yrityksessä jo pitkään ja hänen monipuolinen toimenkuvansa ei tule juurikaan muuttumaan sukupolvenvaihdoksen myötä, sillä jo nyt hänellä on yrityksessä suuri vastuu ja uudet asiakkaat suunnataan jo suoraan hänelle. Sukupolvenvaihdos on ollut jo pitkään yrityksen mielessä, mutta sitä ei ole virallisesti vielä suoritettu. Kiireeseen ei ole mitään syytä, vaan tämä tehdään kaikessa rauhassa, konsultointiapua käyttäen. Yrityksen johto ei näe tulevassa sukupolvenvaihdoksessa minäkäänlaista riskiä.

7.2.6 Tulevaisuuden näkymät

Pakkauspalvelujen kysynnän väheneminen on jo johtanut pakkauspalvelujen suuntaamisen tavanomaista erikoisempiin pakkauksiin. Mahdollisesti tulevaisuudessa pakkauspalvelut poistuvat kokonaan Parttia Oy:ltä. Sauna on saanut jalansijaa käsityksenä

globaalina hyvinvointikeskuksena ja se antaa rajattomia mahdollisuuksia saunatuotteille, joihin Parttia Oy panostaa eniten ja näkee siinä jatkossa selkeän ydinosaamisen. Saunatuotteilla markkinat ovat Parttia Oy:llä globaalit jo nyt, ja kilpailua on vähän esimerkiksi pakkauspalveluihin verrattuna.

Parttia Oy:llä on suuri kiinteistö pakkauspalveluiden ja varastoinnin takia. Mahdollisesti pakkauspalveluiden poistuttua esimerkiksi toiminnan siirtäminen Viroon ei ole ajatuksena mahdoton. Liiketoimintaa saisi tehostettua selkeästi pienemmillä sekä kiinteillä, ja muuttuvilla kustannuksilla.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa vertaamme keskenään lähdekirjallisuudesta peräisin olevaa teoriaosiota sekä Parttia Oy:n toimintatapoja liittyen lähinnä hankintatoimintaan. Johtopäätöksemme pohjautuvat lähdekirjallisuuteemme. Kehitysehdotukset eivät tietenkään ole absoluuttisia totuuksia, vaan kirjallisuudesta peräisin olevia, sekä oppimamme perusteella ehdotettuja käytäntöjä, joita voi harkintanaan, sekä resurssien puitteissa ottaa käyttöön jopa käyttöön.

8.1 Johtopäätökset

Parttia Oy:n hankintatoimintaan liittyvät haastattelutulokset olivat odotettuja, tiedotettuumme käytössä olevat resurssit. Nykyaikaisessa, hankintaan liittyvässä teoriakirjallisuudessa olevia hankintamalleja ei käytetä, vaan hyvin pärjätään pitkän kokemuksen tuomilla, hyväksi todetuilla käytännöillä.

Yllätyksenä tuli kuitenkin toteutuneiden riskien vähäisyys. Negatiivisia tapahtumia ei paljon ole tapahtunut, ja kaikki tapahtuneet ovat liittyneet kuljetuksiin tai tuotteiden laatuun. Näistäkin on Parttia Oy:llä selvitty vakuuttamisella, eivätkä esimerkiksi tilaus-toimitusketjun aikataulut ole kokeneet liiketoiminnallista tappiota aiheuttavia vaurioita, ainakaan tähän mennessä.

Hallittua riskien siirtoa

Parttia Oy:n riskienhallinnan aste on suhteellisen korkea, mutta se perustuu teoriassa täysin vakuuttamiseen. Riskit pyritään siis aina **vakuuttamalla siirtämään** toiselle tai

kolmannelle osapuolelle, jotta suoria taloudellisia haittoja ei Parttia Oy:lle tulisi. Mielestämme, lähdekirjallisuudesta poiketen, **vahinkoriskien** osalta vakuuttaminen ”kaikki kuntoon kerran vuodessa”-periaatteella on riittävää riskienhallintaa, ottaen huomioon käytössä olevat riskienhallinnanresurssit sekä fyysisesti suhteellisen helposti hallittavat vahinkoriskien kohteet.

Liikeriskien hallinnan tärkeys on Parttia Oy:llä tiedossa, mutta resurssien puutteen vuoksi siihen ei pystytä panostamaan esimerkiksi aikaa ja työtä vaativilla menetelmillä. Liikeriskien hallinta perustuu jokapäiväiseen terveen järjen käyttöön, alan trendien seuraamiseen ja vanhoihin hyviksi todettuihin menetelmiin.

Toimittajahallinta

Mielestämme suurimmat riskitekijät Parttia Oy:llä liittyvät toimittajien hallintaan, ja sitä kautta eniten **yhteiskunnallisiin, keskeytys-, markkina-, teknologia-, ja laaturiskeihin**. Nimikkeitä Parttia Oy:llä on noin 300 kpl ja vastaavasti toimittajia jopa 100 kpl. Tämä ”vanhanaikainen asenne” lukuisista toimittajista kuulostaa todella vaikeasti hallittavalta kokonaisuudelta.

Ottaen huomioon hankintatoiminnassa käytettävät pienet eräkoot, on mielestämme toimittajien määrä suhteessa nimikkeiden määrään tarpeettoman suuri. Pienet eräkoot ovat tämän päivän trendi, koska minimaalinen varastointi ja esimerkiksi JIT (just in time) -tyyppiset käsitteet sujuvasti hyödynnettynä mahdollistavat sekä taloudellisesti että tehokkaasti toimivan materiaalivirran.

Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdos tullaan tekemään konsulttien avustama, sillä riskit ja sudenkuopat sukupolvenvaihdoksessa ovat aina olemassa. Tarkempia ajatuksia esimerkiksi siitä annetaanko yritys lahjana vai ostaako Sami Sainio osakkeet Teppo Sainiolta ei vielä ole. Lahjana annettaessa verottaja iskee lakipykälien mukaan kovasti osuuteensa, mutta Parttia Oy on tietoinen menetelmistä ja toimii konsultointiapua käyttäen varmasti parhaimman mahdollisen tavan mukaisesti.

Ainoa mahdollinen riski tulevaisuudessa on mielestämme pitkän kokemuksen, sekä yritysmaailmaan liittyvän arvokkaan tietotaidon menettäminen. Tämäkään ei kuitenkaan ole järin konkreettinen riski, sillä sivuun siirtyminen tapahtuu pikkuhiljaa ja

osaaminen on jo varmasti suurilta osin siirtynyt jatkajalle. Sidosryhmät pysyvät varmasti täysin ennallaan, mikäli Parttia Oy:n tuleva johto niin haluaa.

Sami Sainiolla on kaikki edellytykset jatkaa menestyvää liiketoimintaa ja hän myös osaltaan tuo varmasti yritykseen paljon uutta ja innovatiivisia kehitysjatoksia. Kriisitilanteen syntyessä myös Teppo Sainio on varmasti käytettävissä ja hänen konsultointiapunsa on varmasti jatkossakin mittaamattoman arvokasta. Tulevassa sukupolvenvaihdoksessa, kuten liiketoiminnassa yleensä riskit ovat aina olemassa, mutta käytännössä emme usko niiden käyvän toteen sukupolvenvaihdoksen osalta.

8.2 Kehitysehdotukset

Parttia Oy:llä on resursseihinsa nähden asiat hyvin kunnossa, vaikka lähdekirjallisuuttamme se ei suurilta osin vastaakaan. Realistista, toteutettavissa olevaa ja ainakin pidemmän päälle todennäköisesti **tuottavaa riskienhallintaa pystytään mielestämme kehittämään selkeimmän toimittajaverkoston supistamisen kautta**. Ydinosaamisen eli saunatuotteiden tulee olla selkeästi jatkossa yhä enemmän etusijalla. Pakkauspalvelut kuulostavat olevan lähinnä kustannus ja riesa, koska kysyntä vähenee – mutta Suomen mittapuussa kallista henkilökuntaa tulee olla käytettävissä mahdollisten tilausten takia.

Toimittajamäärä kuriin

Käytettävien toimittajien lukumäärä on mielestämme liian suuri nimikkeiden määrään suhteutettuna. Toimittajien pienempi määrä mahdollistaisi jo ennestään pienien resurssien keskittämisen tärkeisiin toimittajiin. Nykyisistä standarditoimittajista luulisi hyvin helposti löytyvän potentiaalisia avaintoimittajia, jotka pystyisivät toimimaan esimerkiksi systeemitoimittaja-periaatteella (luku 5) ja joiden kanssa yhteistyösuhde saataisiin jopa nykyaikaiselle ”**partnership**”-tasolle, jossa katse olisi pidemmällä tähtäimellä. Avaintoimittajan kartoitukseen uhrattava aika ja vaiva maksaisivat varmasti itsensä takaisin, monien yhteistyön tuomien etujen mukana.

Ostopartnershipilla tehokkuutta

Hankintoja keskittämällä tilausmäärät kasvaisivat, pienentäen hankintaan liittyviä kokonaiskustannuksia, joita ovat kuljetukset, tilausvalmistelut, huolinta yms. Lisäksi tiiviin yhteistyön avulla voitaisiin spesifioida Parttia Oy:n tarpeisiin vastaavia tuotteita,

joilla saavutettaisiin kilpailuetuja ja vältettäisiin riskit liittyen tuotteen laatuun. Lähtökohtana erottua markkinoilla edukseen ja saada tietysti kuluttajat tyytyväisiksi tuotteisiin. Kun vastuu tuotteen laadusta, kehittämisestä ja teknologiasta otetaan yhdessä, käyttäen useamman toimijan tietoa, taitoa, intressejä ja resursseja ylipäätään, ovat tulokset oletettavasti parempia. Tätä kautta saisi mielestämme karsittua huomattavasti **teknologia-, markkina- ja laaturiskejä sekä keskeytysriskejä liittyen toimituksiin ja yhteiskunnallisiin riskeihin.**

”Ostopartnershiipiin” siirryttäessä on olemassa tietysti myös mahdollinen strategiariski, joka kohdistuu toimittajien kanssa luotuun suhteeseen. Yrityksen onkin oltava erityisen huolellinen toimittajien valinnassa ja yhteistyön laajuudesta, jotta epäonnistunut yhteistyö ei tuottaisi yritykselle tappiota. Yleisesti käytännössä kuitenkin jaettu vastuu useammasta asiasta helpottaa asioiden hoitoa, niin yritys- kuin yksityiselämässä. Ostopartnershipin jalkoihin jääneitä rinnakkaistoimittajia ei tietenkään tarvitse täysin unohtaa, niihin ei uhrata aikaa millään tasolla – mutta mikäli absoluuttinen pakko on saada tietty tuote muualta kuin avaintoimittajalta, silloin on olemassa hätävaratoimittaja. Kilpailuetua tavoiteltaessa on yleensä kuitenkin otettava joitain riskejä, ja yleisesti riskin suuruus kulkee samassa suhteessa mahdollisen voiton suhteen.

Pakkauspalveluista varastointiin

Tämänhetkinen ajanjakso on Parttia Oy:lle tärkeä ja toiminnan tehostaminen on oleellista. Pakkauspalveluiden kysynnän laskeminen ja mahdollisesti kokonaan loppuminen tuo loogisesti lisää mahdollisuuksia käyttää hyödyksi suurta käytössä olevaa kiinteistöä, tässä tapauksessa pakkaamiseen ja varastointiin tarkoitettua halliosaa.

Pienien eräkokojen edellä mainittu yhdistely tuo säästöä kuljetuskustannuksiin. Yleisesti varastointi on puhtaasti kustannus, mutta Parttia Oy:n tapauksessa voisi olla viisasta pitää sauna- ja kiinteistönhoitotuotteiden osalta hieman reilumpaa varastoa, koska itse varastointikustannukset eivät lisääny. Pääomaa totta kai varastointi sitoo itseensä, mutta Parttia Oy:llä on varmasti käsitys esimerkiksi standardi-saunatuotteiden menekistä jälleenmyyjille (S-ketju yms.) esimerkiksi seuraavan neljännesvuoden osalta.

Keskeytysriskien ehkäisyn kannalta integroitu toiminnanohjausjärjestelmä avaintoimittajien kanssa olisi järkevää. Esimerkiksi varastotilanteen seuraamiseen käytettävän ajan voisi hyödyntää vaikkapa markkinoinnin kehittämiseen.

Yhteiskunnalliset riskit hallintaan

Parttia Oy:n johto nimesi merkittävimmiksi riskitekijöiksi toimittajamaihin liittyvät poliittiset toimenpiteet, kuten lakot. Syvempi yhteistyö ja sitä kautta välittömämpi informaatiovirta eliminoi omaa aikaa säästäten yhteiskunnallisia riskejä, niitä pystytään huomattavasti helpommin siis ennakoimaan, jakamaan, siirtämään kolmansille osapuolille ja poistamaan kokonaan.

9 POHDINTA

Tavoitteisiin, resursseihin ja aikatauluun nähden opinnäytetyömme onnistui mielestämme hyvin. Työn valmisteleminen ennen varsinaista työhön ryhtymistä ajalla mitattuna kesti hyvin kauan, koska molemmilla opinnäytetyön tekijöillä resurssit ja ajankäyttö työhön olivat hyvin rajalliset. Teoriassa opinnäytetyömme sai alkunsa vuonna 2011 marraskuussa, jolloin haastattelimme ensimmäisen kerran Parttia Oy:n toimitusjohtajaa Teppo Sainiota. Tällöin saimme hyvän pohjan tulevalle työllemme ja tiedettiin miten edetä työssämme, mutta aktiivinen ja harkittu työn tekeminen alkoi vasta puoli vuotta ensimmäisestä tapaamisesta. Totuuden nimissä on myös mainittava, että työn aloittamista vaikeutti molempien opiskelijoiden erilaiset elämänvaiheet ja se, että toinen opiskelijoista asui Helsingissä ja toinen Kotkassa.

Parttia Oy oli muutaman mutkan kautta jo entuudestaan tuttu yritys. Ajatus opinnäytetyön tekemisestä juuri tähän yritykseen oli siis kytenyt jo kauan mielessämme ja myöhemmin otettuamme yhteyden yrityksen johtoon saimme positiivisen ja kannustavan kannanoton opinnäytetyön tekemiseen juuri Parttialle. Aiheen muodostaminen ja rajaus oli aluksi todella hankalaa ja kertaalleen tutkimuksen aihe vaihtuikin kokonaisuudessaan. Lopullinen aihe hankintatoiminnan riskilajeista ja niihin varautumisesta muodostui yhteistyössä Parttia Oy:n ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Teoreettinen osuus työstämme osoittautui meille haastavaksi. Näin oli siksi, että aiheesta löytyi todella paljon materiaalia ja meidän piti rajata teoriaa todella paljon, jotta

saimme työstämme suhteellisen tiiviin, mutta silti kokonaisuudeltaan kattavan työn. Vaikeuksia toivat varsinkin hankintatoiminnan riskilajien rajaaminen niihin tärkeimpiin ja eniten case-yritystämme koskeviin riskeihin sekä riskilajien, ja riskiluokkien todella monimuotoinen jaottelu lähdekirjallisuudessa. Tähän kului paljon aikaa, koska halusimme konkreettisten ja useiden riskilajien olevan kattavasti työssämme esillä, ilman että työmme vaikuttaisi liian laajalta. Loppujen lopuksi olemme kuitenkin tyytyväisiä teoriaosuuteen ja mielestämme se on onnistunut kokonaisuus.

Työn tutkimusosion toteutimme haastatteluna yrityksen tilassa, jossa keskustelimme Partia Oy:n toimitusjohtajan kanssa. Toimitusjohtaja Teppo Sainio oli hyvin avoin ja hänen kanssaan käydyt keskustelut olivat luotettava ja kattava pohja tutkimuksellemme ja siksi iso kiitos työstämme kuuluukin meihin paljon arvokasta ja pyyteetöntä aikaansa antaneelle toimitusjohtajalle.

Tutkimuksen edetessä kuitenkin tajusimme, että aiheen rajaus oli puutteellinen ja koko tutkimusosuus käsitteli käytännössä vain toimittajahallintaa. Toimittajahallintaan toki liittyy paljon riskejä, mutta opinnäytetyön aihetta tai teoriaosuutta vastaavaksi tutkimustulokset eivät parhaalla mahdollisella tavalla kohtaa.

Johtopäätösten ja realististen kehitysideoiden luominen osoittautui myös erittäin haastavaksi osuudeksi työssämme. Meidän piti ottaa huomioon se totuus, että case-yrityksemme on pk-yritys ja sen resurssit parannuksiin ovat hyvin pienet. Emme voi tosisamme ehdottaa yritykselle suuria resursseja vaativia toimia, koska todellisuudessa niiden toteuttaminen ei ole mahdollista, eikä välttämättä edes kannattavaa. Haastavaa olikin miettiä asioita laajalti näkökulmasta, jossa otetaan huomioon yrityksen hankintatoiminta ja sen parantaminen ilman, että yrityksen kokonaisvaltainen liiketoiminta vaarantuisi tai häiriintyisi jo olemassa olevien resurssien avulla. Pohtiminen oli kuitenkin mielekäästä sen monimuotoisuuden ja vapaan ajattelutavan kannalta, joten onnistuimme varmasti kehittämään omaa ajattelutapaamme.

LÄHTEET

- Aaker, D.A. 1998. Strategic market management. 5th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Berg, Kai-Erik 1994. Yrityksen riskinhallinta. 2.uudistettu painos. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.
- Czikota, M.R., Ronkainen, I. & Moffett, M.H. 2005. International Business. 7th edition. Mason, Ohio: Thomson Corporation.
- Erola, E & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Flink, A-L, Reiman, T & Hiltunen M. 2007. Heikoin lenkki. Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Grafers, H & Schlich, A. 2006. Strategic Export Management. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Heljaste, Korkiamäki, Laukkala, Mustonen, Peltonen & Vesterinen. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Hokkanen, S., Karhunen, J. & Martti Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Hämäläinen, P., Mattila, M. & Molarius, P. 1995. Ympäristöriskit – satunnaispäästöjen analysointi. Tampere: Opetushallitus.
- Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jauri, O. 1997. Riskien hallinta uudesta näkökulmasta. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Kasanen, E, Lundström, T, Puttonen, V & Veijola, R. 1997. Rahoitusriskit yrityksissä. Porvoo: WSOY.

Kuusela, H & Ollikainen, R. 1998. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.

Lehtonen, J-M. 2004. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY.

Pk-yrityksen riskienhallinta. Keskeytysriskit. PK-RH. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/keskeytysriskit/keskeytysriskit.html>. [Viitattu 9.2.2013]

Riskien hallinta. Hankintatoimen kehittäminen. Saatavissa: http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/riskien_hallinta/ [Viitattu 19.2.2013]

Rissa, K. 1999. Riskit hallintaan. Jyväskylä: Karissa Oy. Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Ritvanen, V & Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka. Haastattelu. 2.11.2011.

Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka. Haastattelu. 18.2.2013.

Sakki, J. 2001. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 5.uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Santanen, Laitinen & Kekäle. 2002. Vakuutus ja riskit. Tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Schwalbe, K. 2000. Information technology project management. Boston, MA: Course Technology.

Strang, L. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät – tunnista, ennakoi, selviydy. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.

Suominen, A. 2003. Riskien hallinta. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Vesterinen, P. 2011. Turvaa logistiikka. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Viitala R. & Jylhä E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Teemahaastattelun runko

Kysymyksiä Parttia Oy:n toimitusjohtaja Teppo Sainiolle

Perehtyminen yritykseen 2.11.2011

1. Mitä kuuluu Parttia Oy:n liiketoimintaan?
2. Milloin Parttia Oy on aloittanut toimintansa?
3. Mikä on Parttia Oy:n ydintoimintaa?
4. Onko Parttia Oy:llä ulkoistettuja toimintoja?
5. Kuinka monta työntekijää työskentelee Parttia Oy:llä?
6. Onko Parttia Oy perheyritys?
7. Kuinka suuri on Parttia Oy:n liikevaihto?
8. Kuinka monta nimikettä Parttia Oy:lla on myynnissään tällä hetkellä?
9. Onko yrityksellä visioita tulevaisuuteen/ Tuleeko yrityksen toiminta muuttumaan tulevaisuudessa?
10. Kuinka suuri osa Parttia Oy:n liikevaihdosta tulee pakkaamispalveluista?
11. Mitä vaiheita pakkauspalveluiden tuottamiseen kuuluu?
12. Onko pakkauspalveluiden kysyntä kasvava?
13. Lyhyt kerronta Parttia Oy:n tehtaanmyymälästä ja sen toiminnasta?
14. Katsaus Parttia Oy:n tulevaisuuteen, millaisena yrityksen johto sen näkee?
15. Parttia Oy:n hankintatoiminta lyhyesti kerrottuna?
16. Näkeekö yrityksen johto parannettavaa hankintatoiminnassa?
17. Onko Parttia Oy:lla olemassa hankintastrategia

Teemahaastattelun runko

Kysymyksiä Parttia Oy:n toimitusjohtaja Teppo Sainiolle

Syventävä haastattelu 18.2.2013

Taustakysymykset

1. Onko yritykseen tullut suuria esim. rakenteellisia muutoksia viime vuonna?
2. Onko tuotteisto muuttunut?
3. Nimikkeiden määrä yrityksessä?
4. Onko yrityksen ydinosaaminen muuttunut?
5. Onko yritykseen tullut viimeisen vuoden aikana henkilöstömuutoksia?
6. Onko yrityksen palveluita ulkoistettu?
7. Yrityksen liikevaihto 2011?
8. Yrityksen omistus, kenellä?, Kokonaan perheellä? osakemäärät?
9. Yrityksen tämänhetkinen suunta? Onko se selkeästi esim. kasvava?
10. Onko tehtaan myymälä Green Bouquetin myynti kasvanut/laskenut?
11. Onko yrityksellä selvät kehitysmenetelmät? Pyritäänkö joitain osa alueita selkeästi tehostamaan? Näkemyksiä/parannusehdotuksia Parttian liiketoiminnalle?

Pakkauspalveluihin liittyvät kysymykset

12. Asiakkaiden tilatessa pakkauspalveluja, kuinka moni hankkii pakkausmateriaalit itse?
13. Onko yleistä, että asiakas ostaa vain pakkauspalvelun?
14. Asiakkaan jättäessä materiaalien hankinnan Parttialle niin hyödytäänkö tästä selkeästi taloudellisesti?
15. Tarjotaanko asiakkaille ensisijaisesti myös pakkausmateriaaleja?

Hankintoihin liittyvät yleiset kysymykset

16. Kuinka paljon kuluu euroja hankintoihin vuodessa?
17. Toimittajien määrä? Onko useita rinnakkaistoimittajia yhdellä tuotteella? Kuinka monta tälläistä tuotetta on?
18. Onko toimittajia monta "standarditoimittajaa" vai tiettyjä ainoita "avaintoimittajia"?
19. Kuka/ketkä suunnittelee / suunnittelevat hankinnat?
20. Onko hankintaan olemassa joku hankintastrategia?
21. Jos on: millainen? onko tämä strategia toimiva? Onko strategiassa kehitettävää?
22. Jos ei: Olisiko Parttia Oy:n mielestä tarpeellista laatia sellainen? / Miksi?
23. Mitä osatekijöitä Parttia Oy huomioi hankintojen suunnittelussa?
24. Kuinka monesta maasta hankintoja tulee?
25. Mistä maista?
26. Minkälaisilla kuljetuksilla?
27. Kuka suunnittelee kuljetukset?
28. Mitä kuljetuksiin liittyviä haasteita/potentiaalisia riskitekijöitä sisältyy Parttia Oy:n näkökulmasta kotimaan kuljetuksiin?
29. Mitä riskejä kansainvälisiin hankintoihin liittyy?
30. Onko kansainväliset hankinnat riskialttiimpia kuin kotimaan hankinnat? Miksi?
31. Mitä taloudellisia haasteita/potentiaalisia riskitekijöitä sisältyy Parttia Oy:n hankintaan?
32. Onko tapahtunut vahinkoja kuljetusten saralla?
33. Euromääräiset menetykset?
34. Onko virheistä opittu?
35. Haasteita / Kehitettävää / parannettavaa hankintoihin Parttia Oy:n näkökulmasta?

Kysymyksiä sukupolvenvaihdoksesta

36. Onko yritykseen tulossa sukupolven vaihdos?
37. Milloin mahdollinen sukupolven vaihdos toteutetaan?
38. Millaisena riskinä yrityksen johto näkee sukupolvenvaihdoksen?
39. Onko yrityksellä jo mielessä mahdollinen Teppo Sainion (TJ) korvaaja?
40. Milloin mahdollinen uusi toimitusjohtaja "sisäänajetaan"?

41. Miten yrityksen uusi toimitusjohtaja valmistetaan virkaan?
42. Millä aikataululla yrityksen uusi toimitusjohtaja ottaa vastuun?
43. Onko yrityksellä selkeä strategia uuden toimitusjohtajan vaihtamiseen ja tarvitaanko tähän konsultointi apua?

Kysymykset liittyen toimittajahallintaan

44. Millaisia perusteita toimittajan valinnassa on kartoitusvaiheessa? esim. Hinnat / auditoinnit yms..? Käytetäänkö jotakin toimittajanvalintamalleja?
45. Miten laatuvaatimukset ovat käytännössä otettu esille kilpailutuksen yhteydessä tarjouspyyntöön?
46. Kuinka se on toiminut?
47. Onko laatu ollut hyvää?
48. Millaisia riskejä toimittajiin liittyy yleisesti?
49. Onko riskien vastuuta jaettu? (Kuten vakuutuksien avulla eliminoitu riskejä? esim. Kuljetussopimuksissa toimittajien kanssa? Vahinkoriskien eliminointi esim. Palovaakuutuksella?)
50. Onko teknologiariskejä ajateltu?(Esim naapuriin voi tulla uusi tehokkaampi pakkauskone)
51. Onko markkinariskejä ajateltu? (Esim. Säilykö kysyntä? onko kysynnän vaihteluihin panostettu? Ollaanko valmiita kysynnän selkeään laskuun/nousuun, varsinkin strategisten-/pullonkaula tuotteiden osalta?)
52. Huomioidaanko globalisaation aiheuttamia riskejä?(Esim. luonnonmullistukset tms)
53. Suurimmat haasteet Parttia Oy:n mielestä toimittajan valinnassa?

'Kysymyksiä sopimuksista

54. Kuka tekee yrityksen sopimukset? → Onko vain yksi vastuhenkilö? / Ulkopuolista konsultointi apua?
55. Miten sopimuksissa otetaan huomioon mahdolliset:
56. Sopimusrikkomukset?
57. Kuljetuksiin liittyvät riskit?
58. Laatuun liittyvät riskit?
59. Millaisia sopimukseen liittyviä riskejä / ongelmia on tapahtunut?

60. Analysoidaanko sopimuksia/mahdollisia riskejä kuinka usein?
61. Otetaanko virheistä / puutteista oppia?
62. Riskien hallinta tällä hetkellä? Onko sitä/miten tapahtuu?
63. Mitkä ovat yrityksen toimitusjohtajan kokemuksella Parttia Oy:n suurimmat riskit hankintoihin liittyen?
64. Miten näette Parttian tulevaisuuden?
65. Onko yritykseen tulossa mahdollisia muutoksia liiketoimintaan liittyen lähitulevaisuudessa?