

**LUT UNIVERSITY**

School of Business and Management

Master's Degree Programme in Supply Management

Pro Gradu- tutkielma

**STRATEGISTEN KUMPPANUUKSIEN RISKIENHALLINTA FINANSSIALALLA**

Janika Savo, 2019

*Ohjaaja:* Professori Veli Matti Virolainen

*1. tarkastaja:* Professori Anni-Kaisa Kähkönen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Janika Savo
<b>Tutkielman nimi:</b>	Strategisten kumppanuuksien riskienhallinta finanssialalla
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppateieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	Supply Management
<b>Vuosi:</b>	2019
<b>Pro Gradu- tutkielma:</b>	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto, 137 sivua, 5 kuviota, 2 taulukkoa, 1 liite
<b>Tarkastajat:</b>	Professori Veli Matti Virolainen Professori Anni-Kaisa Kähkönen
<b>Hakusanat:</b>	Riski, hankintariski, riskienhallinta, kumppanuus, strateginen kumppanuus

Tämän Pro Gradu- tutkielman tarkoituksena on tutkia strategiseksi kumppanuudeksi tunnistetun toimitussuhteen riskienhallintaa finanssialalla toimivassa caseyhtiö A:ssa. Tutkimus pyrkii löytämään selkeän riskienhallinnallisen mallin, jota yritys käyttää osana strategisten kumppanuuksiensa riskienhallintaa. Tutkimus keskittyy vahvasti riskienhallintaan nimenomaan prosessinäkökulmasta. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Empiirinen tutkimus on suoritettu haastatteleamalla neljää caseyhtiön A edustajaa, jotka työskentelevät yhtiön hankintaorganisaation johto- ja asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksesta selviää, että strategisten kumppanuuksien riskienhallintaa johdetaan yhtiön keskitetyn hankintaorganisaation kautta niin kutsutun toimittajajohtamisen mallin mukaisesti. Malli kattaa niin operatiivisen, taktisen kuin strategisenkin tason suunnitelmat ja riskienhallinnan. Empiirinen tutkimus osoittaa, että onnistuneessa strategisen tason suhteessa yhteistyön läpinäkyvyys ja avoimuus korostuvat vahvasti. Strategisen kumppanin kanssa on oleellista olla tarkka ja yksityiskohtainen sopimus, joka kattaa sovitut asiat ja kumppanien oikeudet ja velvollisuudet molempiin suuntiin. Lisäksi caseyhtiö A:n toimiessa finanssialalla korostui tutkimuksessa erityisesti regulaation vaikutus, joka osaltaan asettaa raamit kaikelle yhtiön riskienhallinnalle.

## ABSTRACT

**Author:** Janika Savo  
**Title:** Risk Management in Strategic Partnerships in the Financial Sector  
**Faculty:** LUT School of Business and Management  
**Major:** Supply Management  
**Year:** 2019  
**Master's Thesis:** LUT University of Technology, 137 pages, 5 figures, 2 tables, 1 appendix  
**Examiners:** Professor Veli Matti Virolainen  
Professor Anni-Kaisa Kähkönen  
**Keywords:** Risk, supply risk, risk management, partnership, strategic partnership

The purpose of this master's thesis is to examine how a case company A performs its risk management activities in strategic partnerships. The research is trying to find a coherent risk management model that the case company is utilizing as a part of its risk management activities. This research is strongly focused on risk management from a process perspective and has been carried out as a qualitative case study. Empirical part of this research has been carried out by interviewing four representatives of a case company A, who work for management and specialist positions in the company's procurement organization. Research shows that the risk management of strategic partnerships is managed through the company's central purchasing organization, in line with the so-called supplier management model. The model covers not only operational and tactical but also strategic plans and risk management. Research demonstrates that in terms of a successful strategic level, transparency and openness of cooperation are strongly emphasized. It is essential to have precise and detailed agreement with a strategic partner covering agreed matters and the rights and obligations of the partners in both directions to be able to succeed. Furthermore, the case company is operating in a highly regulated financial sector, and the study emphasized particularly the impact of regulation, which contributes in setting the framework for all of the company's risk management.

## ALKUSANAT

Ensinnäkin haluan kiittää ohjaajaani Veli Matti Virolaista ja Anni-Kaisa Kähköstä heidän palautteestaan ja neuvoistaan tutkimukseni eri vaiheissa. Kiitos myös kaikille muille minua matkani varrella opettaneille professoreille yleisesti tämän arvokkaan oppimiskokemuksen tarjoamisesta. Lisäksi haluan erityisesti ilmaista kiitollisuuteni caseyhtiö A:n edustajille, jotka esittelivät minulle ystävällisesti vilauksen omasta mielenkiintoisesta työstään ja uhrasivat kallisarvoista aikaansa osallistuakseen tutkimukseni empiiriseen osaan.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni ja ystäviäni kaikesta tuestanne opintojeni aikana. En olisi voinut valmistua ilman teitä! Erityinen kiitos menee myös kaikille kanssani opiskelleille, jotka ovat olleet valtava osa opiskeluvuosiäni LUTissa. Tällä hetkellä opintojeni päättyessä tunnen suurta kiitollisuutta kaikesta saamastani koulutuksesta, unohtumattomista kokemuksista ja elinikäisistä ystävistä, joita sain näiden vuosien aikana LUTissa. Kiitos!

Helsingissä, 28.4.2019

Janika Savo

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b> .....	7
1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta .....	8
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	12
1.3 Aiemmat tutkimukset aiheesta.....	14
1.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset .....	15
1.5 Keskeiset käsitteet.....	18
1.6 Tutkimuksen rakenne .....	20
<b>2. RISKIT JA RISKIENHALLINTA</b> .....	21
2.1 Riskin määritelmä .....	21
2.2 Hankintariski.....	26
2.3 Riskienhallinta.....	28
2.4 Riskienhallintaprosessi.....	29
2.4.1 Riskin tunnistaminen.....	33
2.4.2 Riskin analysointi ja arviointi .....	34
2.4.3 Riskienhallintakeinot .....	38
2.4.4 Seuranta ja uudelleenarviointi.....	44
<b>3. KUMPPANUUS</b> .....	46
3.1 Teoriat kumppanuuden taustalla .....	47
3.1.1 Transaktiokustannusteoria .....	47
3.1.2 Resurssiperusteinen näkemys.....	50
3.2 Toimittajien luokittelu.....	53
3.3 Strateginen kumppanuus .....	56
3.3.1 Motiivit.....	59
3.3.2 Mahdolliset haasteet.....	63
<b>4. RISKIENHALLINTA STRATEGISESSA KUMPPANUUSSUHTEESSA</b> .....	66
4.1 Riskin tunnistaminen .....	69
4.2 Riskin analysointi ja arviointi.....	71
4.3 Riskienhallintakeinot.....	72
4.4 Seuranta ja uudelleenarviointi .....	74

<b>5. TUTKIMUSMETODOLOGIA JA AINEISTO</b> .....	77
5.1 Aineiston keruu .....	78
5.2 Aineiston analysointi.....	79
5.3 Pätevyys ja luotettavuus .....	80
5.4 Tutkimuksen konteksti.....	81
5.5 Caseyhtiö <sup>1</sup> .....	82
<b>6. EMPIIRINEN ANALYYSI JA TULOKSET</b> .....	84
6.1 Strateginen kumppanuus .....	84
6.1.1 Kumppanuuden määritelmä.....	85
6.1.2 Riskitekijät, ennakointi ja etukäteen suojautuminen.....	86
6.1.3 Perimmäiset motiivit.....	90
6.1.4 Kumppanuuden aikajänne.....	91
6.2 Riskienhallintaprosessin nykytila yrityksessä.....	92
6.2.1 Suunnitteluvaihe: toimintaympäristö, kommunikointi ja konsultaatio.....	92
6.2.2 Riskin tunnistaminen.....	97
6.2.3 Analysointi ja arviointi .....	99
6.2.4 Riskienhallintakeinot .....	101
6.2.5 Seuranta ja uudelleenarviointi.....	102
<b>7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	105
7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista .....	105
7.2 Tutkimuksen teoreettiset vaikutukset.....	113
7.3 Tutkimuksen rajoitukset ja tulevaisuuden tutkimusnäkökulmat .....	114
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	116
<b>LIITTEET</b> .....	136
LIITE 1. Haastattelukysymykset .....	136

# 1. JOHDANTO

Hankintatoimi kuuluu olennaisena osana kaikkeen yritystoimintaan. Jokainen yritys tekee hankintoja, olivatpa ne sitten pieniä, kuten työn tekemiseen tarvittavia tietokoneita ja muita välineitä tai suurempia kokonaisuuksia, kuten raaka-aineita ja koneita. Alkujaan hankinta oli yksinkertaista, kun tuote kulki raaka-aineen toimittajalta valmistajan kautta markkinoille (Tang & Musa 2011). Nykyisessä alati kiristyvässä kilpailutilanteessa ja globalisaation tuomien muutosten myötä yritysten toimitusketjut ovat entistä pidempiä ja monimutkaisempia, joka antaa yrityksille paljon mahdollisuuksia, mutta myös luo oman haasteensa toimivan toimitusketjun hallinnalle. Maailmanmarkkinoiden kasvaessa kilpailu ei enää tapahdu yksittäisten yritysten välillä, vaan koko arvoketjujen välillä (Horvath 2001). Yritykset pyrkivät optimoimaan oman toimitusketjunsä mahdollisimman tehokkaaksi pärjätäkseen markkinoilla ja saavuttaakseen kilpailuetua. Toimittajan valinnasta on esimerkiksi tullut yksi tärkeimmistä elementeistä, jolla omaa asemaansa markkinoilla voi parantaa ja sillä on ensisijainen merkitys yrityksen riskienhallinnalle (Hamdi, Ghorbel, Masmoudi & Dupont 2015). Yhteistyö hyvän ja luotettavan toimittajan kanssa auttaa yritystä vähentämään toimitussuhteeseen liittyviä mahdollisia haittoja, eli riskejä.

Kuten kaikkeen toimintaan, liittyy myös hankintatoimintaan valtavasti riskejä. Nämä riskit voivat liittyä muun muassa hankittavan tuotteen tai palvelun laatuun, häiriöihin toimituksissa tai niiden aikatauluihin, teknologiaan tai hintojen kehittymiseen. Myös muuttuva ympäristö, kysyntä ja prosessit voivat vaikuttaa negatiivisesti yritykseen. Riskienhallinta on monesti keskeinen kehityksen kohde toimittajaverkostoissa, sillä toimittajien välisen riippuvuuden kasvaessa ne ovat entistä alttiimpia muiden verkostossa olevien yritysten riskeille (Hallikas, Karvonen, Pulkkinen, Virolainen & Tuominen 2004). Näiden tekijöiden vaikutuksesta monet yritykset ovat kiinnostuneet entistä enemmän yhteistyöstä muiden yritysten kanssa. Kilpailuedun luomiseksi yrityksen on yhdistettävä sisäiset ydinosaamisensa ja kyvykkyytensä toimittajien, asiakkaiden ja muiden ulkoisten resurssien kanssa, jolloin yhteistyötä

voidaan pitää keinona hallita ja vähentää riskiä (Hallikas, Puumalainen, Vesterinen & Virolainen 2005). Yritykset ovat alkaneet muodostaa kumppanuussuhteita pyrkiessään kestävä kilpailuedun saavuttamiseen. Kumppanuudella voidaankin nähdä olevan suuri merkitys kilpailuedun saavuttamisessa (Lee, Lee & Pennings 2001). Jos kumppaniyrityksellä on merkittävä rooli koko ostavan yrityksen toiminnalle, voidaan puhua strategisesta kumppanuudesta. Näiden kumppanuuksien riskienhallinta on ensiarvoisen tärkeää ja sen epäonnistuminen vaikuttaa koko yrityksen toimintaan merkittävästi.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia strategiseksi kumppanuudeksi tunnistetun toimitussuhteen riskienhallintaa caseyhtiö A:n näkökulmasta. Riskienhallinnan ja strategisen kumppanuuden kirjallisuutta apuna käyttäen pyritään löytämään selkeä prosessi, jonka mukaan riskejä tulisi teoreettisen pohjan mukaisesti tunnistaa ja hallita kumppanuussuhteessa. Tutkimusta täydennetään tekemällä haastatteluja caseyhtiö A:n valituille edustajille. Tehtyjä havaintoja sovelletaan olemassa olevaan ostavaan caseyhtiö A:han.

Riskienhallinnan ja strategisen kumppanuuden teorioista tehtyjen havaintojen perusteella laaditaan kysymyspatteristo, jossa samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Haastattelujen vastauksia vertaillaan keskenään ja pyritään löytämään vastauksista samankaltaisuuksia, joiden pohjalta voidaan löytää systemaattinen tapa järjestää strategisen kumppanuussuhteen riskienhallinta. Teorioiden, tehtyjen haastattelujen ja omien havaintojen pohjalta muodostetaan lopuksi johtopäätökset strategisen kumppanuuden riskienhallinnan järjestelyn onnistumisesta caseyhtiö A:ssa. Tuloksista pyritään löytämään riskienhallinnan järjestely, jota voisi mahdollisesti yleistää samalla toimialalla sekä samankaltaisessa strategisessa kumppanuudessa toimiville yhtiöille.

## **1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta**

Hankintatoimen rooli yrityksen menestyksen taustatekijänä on herättänyt entistä enemmän kiinnostusta kuluneiden vuosikymmenten aikana. Behzadin, O'Sullivanin,



Olsenin ja Zhangin (2017) mukaan toimitusketjun riskienhallinnasta on tullut entistä tärkeämpi tutkimusaihe kolmesta syystä. Ensinnäkin globalisaatio on tehnyt hänen mukaansa toimitusketjuista pidempiä ja monimutkaisempia, jolloin toimitusketjut ovat entistä alttiimpia mahdollisille riskeille ja häiriötekijöille ja ovat tällöin haavoittuvaisempia. Toisekseen lean-filosofiaa hyödynnetään nykyään monilla eri toimialoilla, jolloin keskitytään helposti vain haittojen eli riskien poistamiseen tai minimoimiseen, jotta toimitusketju saadaan tehokkaammaksi, mutta toisaalta lisätään samalla toimitusketjun haavoittuvuutta. Kolmanneksi hän nimeää maailman entistä suuremman kiinnostuksen toimitusketjun häiriöihin, joka johtuu pitkälti maailman katastrofaalisista tapahtumista. Hankintojen rooli on muuttunut viime vuosina entistä strategisempaan suuntaan ja muuttanut hankintojen johtamista siten, että nykypäivänä yrityksillä on oltava selkeät hankintastrategiat, jotka määrittävät niiden toimia (Ahtonen & Virolainen 2009). Strategisuudesta onkin tullut merkittävä ja tärkeä osa hankintatoimintaa, jonka vuoksi se on aiheena herättänyt mielenkiintoa.

Alati muuttuvassa globaalissa ympäristössä yritysten on elintärkeää erottua joukosta pärjätäkseen muiden markkinoilla olevien yritysten kanssa kilpailussa. Yritysten on kyettävä sopeuttamaan prosessejaan, joka edellyttää niin ongelmien, kriisien kuin jatkuvien haasteidenkin ratkaisemista (Lages 2016). Toimitusketjujen riskienhallinta on nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yhä haastavampaa, kun perinteiset lineaariset toimitusketjut korvaantuvat monimutkaisilla, globaaleilla toimitusverkostoilla (Basole & Rouse 2008). Kampstran, Ashayerin ja Gattornan (2006) mukaan johtavat yhtiöt tarkastelevat yhä enemmän toimitusketjun huippuosaamista enemmän kuin pelkästään kustannusten vähentämisen lähteenä. Tämä nähdään ennemminkin kilpailuedun lähteenä, ja huippuosaaminen toimitusketjun johtamisessa voi parantaa suorituskykyä asiakaspalvelussa, voiton tuottamisessa, varojen käytössä sekä kustannusten vähentämisessä (Kampstra et al. 2006). Monesti yritykset hakevat huippuosaamista ei-ydintoimintoihinsa esimerkiksi juuri luotettavalta kumppanilta.

Globaali ympäristö on sekä helpottanut hankintatoiminnan roolia että toisaalta myös vaikeuttanut sitä. Globalisaatio, sähköinen kaupankäynti, kehittyneet teknologiat ja

kehittyvät tuotantotekijät ovat kaikki lisänneet toimitusketjujen tehokkuutta ja tuoneet sille lisäarvoa, vaikka nämä tekijät samalla tekevät tuotantoketjuista yhä haaraampia ja haavoittuvaisempia riskeille (Kirilmaz & Erol 2017). Globaalien toimitusketjujen voidaankin nähdä olevan kilpailuedun lähde, sillä yritysten maailmanlaajuiset kokoonpanot tarjoavat niille halvan työvoiman ja raaka-aineiden saatavuuden, paremmat rahoitusmahdollisuudet, suuremmat tuotemarkkinat ja isäntävaltioiden tarjoamat ylimääräiset kannustimet ulkomaisen pääoman houkuttelemiseksi kohdemaahan (Manuj & Mentzer 2008). Nämä mahdollisuudet aiheuttavat jälleen kerran myös potentiaalisia riskitekijöitä. Barry (2004) väittää, että yrityksellä voi vakaassa maailmanympäristössä olla alhaisimmat kustannukset, mutta sillä voi olla myös korkein riski. Yritykset varautuvat monesti vain toistuviin, vähäisen vaikutuksen omaaviin riskeihin, vaikka todellisuudessa myös suuren vaikutuksen omaavat vähäisen todennäköisyyden riskit olisi otettava huomioon (Manuj & Mentzer 2008). Hauser (2003) ehdottaakin, että nykyisessä yhä monimutkaisemmassa ympäristössä järjestäytynyt toimitusketjun hallinta voi johtaa juuri parempaan taloudelliseen suorituskykyyn ja kilpailuetuun. Yritys voi järjestellä omat tärkeimmät toimitusketjunsä juuri kumppanien kanssa, jolloin tehokkuus voidaan saavuttaa yhteisten intressien vuoksi paremmin.

Perinteisesti toimitusketjujen hallinnassa on keskitytty dyadiseen riskienhallintaan ja harvoin harkittu edes riskejä alitasoisessa jakeluverkostossa (Basole & Bellamy 2014). Keskittyminen toimitusketjujen hallinnassa oli lähinnä kustannusten vähentämisessä, mutta nykyään fokus on siirtynyt ennemminkin toimitusketjujen jatkuvuuteen ja joustavuuteen (Kirilmaz & Erol 2017), joka johtuu paljolti myös yrityksen saavuttamista kumppanuuden eduista. Lisääntynyt kilpailu ja asiakkaiden vaatimukset vaativat yrityksiä suunnittelemaan ja hallitsemaan toimitusketjujaan niin, että ne pystyvät ylläpitämään kykyään valmistaa ja toimittaa tuotteitaan ja palveluitaan yhtä hyvin, edullisesti tai paremmin kuin kilpailijat (Liao, Hong & Rao 2010). Nämä seikat aiheuttavat sen, että toimitusketjujen riskienhallinta on herättänyt paljon mielenkiintoa viime vuosina, sillä toimitusketjujaan hyvin hallitsevat yritykset voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua suhteessa muihin.

Ajankohtana, jolloin maailmanlaajuinen kilpailu on kiristynyt ja toimitusketjut ovat yhä pitempiä ja monimutkaisempia on entistä todennäköisempää, ettei yritys välttämättä saavuta haluttua toimitusketjun tehokkuutta (Tummala & Schoenherr 2011), vaan ne tulevat entistä haavoittuvaisemmiksi erilaisille häiriöille ja riskeille (Hallikas & Lintukangas 2016). Yritysten on ymmärrettävä toimitusketjijensa keskinäiset riippuvuudet, tunnistettava mahdolliset riskitekijät sekä niiden todennäköisyydet, seuraukset ja vakavuudet (Tummala & Schoenherr 2011). Yritykset ovatkin alkaneet entistä enemmän keskittyä ydinosamaiseensa ja alkaneet ulkoistaa muita toimintojaan. Ulkoisten resurssien hallinta ja hyödyntäminen on kasvanut ja siitä on tullut liiketoiminnan menestyksen uusi lähde, vaikkakin se on antanut tilaa myös monille uusille riskeille ja tätä kautta lisännyt tarvetta yhteiselle riskienhallinnalle ja oppimiselle (Hallikas et al. 2005). Yritykset pyrkivät ulkoistamisella ennen kaikkea tehokkuuteen, joka näkyy kumppanuusien muodostamisena.

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa verkostoituneessa ympäristössä hankinnasta on tullut elintärkeä toiminto yrityksille, jotka haluavat menestyä (Zsidisin 2003a). Monissa ympäristöissä verkostoitumisen voidaan nähdä olevan välttämätön ratkaisu yrityksille, jotta ne voivat reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin (Hallikas et al. 2004), joita ovat esimerkiksi taloudelliset, teknologiset ja globaalit muutokset (Doz & Hamel 1998). Verkostoon kuuluvien yritysten keskinäisten riippuvuussuhteiden seurauksena kaikenlaiset riskit, kuten toimintahäiriöt, taloudelliset häiriöt, työmarkkinat, heikot talousympäristöt, kulttuuriset erot ja poliittinen epävakaus voivat nopeasti kasaantua koko toimitusketjussa ja heikentää sen tehokkuutta (Bennett, Kessler & McGinnis 2012). Verkostoituneessa ympäristössä kyky kehittää ja ylläpitää suhteita tavarantoimittajan kanssa onkin kriittinen menestystekijä sekä haastava tehtävä yrityksen johtamiselle (Hallikas & Lintukangas 2016). Näyttääkin siltä, että verkostoituminen on johtava paradigma yritysten välisen strategisen kumppanuuden analyysissä, sillä nopeat muutokset liiketoimintaympäristöissä aiheuttavat kumppanuussuhteiden muodostumista (Hallikas, Virolainen & Tuominen 2002). Verkostoyhteistyössä yritykset syventävät suhdettaan kumppaniensa kanssa ja tulevat entistä riippuvaisemmiksi toisistaan (Hallikas et al. 2004). Kumppanuussuhteessa yhteisen riskienhallinnan ja

oppimisen merkitys korostuu entisestään. Onkin selvää, että yrityksen riskienhallintaa kumppanuussuhteessa on syytä tutkia tarkemmin.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Strategisiin kumppanuuksiin liittyvä riskienhallinta on aiheena tutkimisen arvoinen, sillä se on viime vuosina herättänyt yhä suurempaa mielenkiintoa ympäri maailman. Yritykset ovat entistä vahvemmin huomanneet strategisiin kumppanuuksiin liittyvät edut suhteessa tavanomaisiin toimitussuhteisiin ja alkaneet vaalia hyviä kumppaneita tarjoamalla heille esimerkiksi parempia toimitusehtoja tai parempaa laatua ja näin ikään kuin sitouttaneet kumppaninsa toimimaan yritystä hyödyttävällä tavalla. Kumppanuus vaatii kuitenkin molempien osapuolien etujen edistymistä, jotta kumppanuus on molemmille suotuinen ja tavoiteltava tila, ja jossa osapuolet voivat keskittyä entistä enemmän ydinsaamiseen ja sen kehittämiseen. Strategisella kumppanilla on paitsi hankinnan näkökulmasta mutta myös koko yrityksen toiminnan ja jatkuvuuden kannalta merkittävä asema, jolloin näiden kumppanuuksien riskienhallinta nousee entistä tärkeämpään rooliin.

Aihetta on tutkittu etenevässä määrin viime vuosina, mutta tyypillisesti yksittäisen yrityksen ja sen strategisten kumppanuuksien tutkiminen ei ole ollut trendinä, joskin myös tällaisia tutkimuksia on tehty eri näkökulmiin tai toimialoihin keskittyen. Tässä tutkielmassa riskienhallinnan- ja strategisiin kumppanuuksiin liittyvä kirjallisuus on tarkoitettu koota yhteen ja siten löytää keskeinen toimintatapa yritykselle järjestää strategisen kumppanin riskienhallinta. Tutkielmassa casenäkökulma korostuu vahvasti, joka toisaalta poikkeaa aikaisemmista aiheesta tehdyistä tutkimuksista. Caseyrityksenä käytettävä yritys on todellinen ympäri Suomen toimiva merkittävä liiketoiminnan harjoittaja, mutta maailmanlaajuisesti toimijalla ei ole merkittävää asemaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on pohtia strategiseen kumppanuuteen liittyvää riskienhallintaa mahdollisimman monipuolisesti pääpainon ollessa kuitenkin riskienhallintaprosessin eri vaiheissa. Vastaus tutkimuskysymykseen ja

alakysymyksiin pyritään löytämään kokoamalla yhteen aiheen teorioita ja aikaisempia tutkimuksia, caseyhtiölle tehdyin haastatteluin sekä vertailemalla näistä haastatteluista saatuja vastauksia. On kuitenkin otettava huomioon, ettei tutkimuskysymykseen saada yhtä absoluuttisesti oikeaa vastausta tutkimuksen edetessä, vaan pyrkimyksenä on tulkita teorioiden ja haastattelujen pohjalta juuri tälle yhtiölle ominainen ja säännönmukainen tapa hallita strategisten kumppanuuksiensa riskit. Mikäli yhtiön toimissa ei tällä hetkellä ole selkeää linjaa strategisten kumppanuuksien riskienhallinnalle, pohditaan yhdessä teorioiden ja haastattelujen pohjalta, voisiko riskienhallinnallisia toimia kehittää siihen suuntaan, jossa riskienhallinta olisi entistäkin tehokkaampaa. Ennen tätä vaihetta on kuitenkin oleellista analysoida teoriaan pohjautuen haastateltavien lausunnot ja näiden pohjalta pyrkiä löytämään yleistettäviä sääntöjä yrityksen kaikkien strategisten kumppanuuksien riskienhallinnan järjestämiselle. Mikäli haastateltavien vastauksista löydetään eroavaisuuksia, on tarkoituksena myös pohtia, mistä nämä eroavaisuudet johtuvat.

Tutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisu tutkimuskysymykseen, jonka voi tiivistää seuraavanlaiseksi:

- Miten strategiseksi kumppanuudeksi tunnistetun toimitussuhteen riskienhallinta on järjestetty caseyhtiössä ja miten sitä seurataan?

Tälle tutkimuskysymykselle voidaan asettaa seuraavia alatutkimuskysymyksiä, joihin pyritään löytämään teorian ja haastattelujen pohjalta säännönmukaisia vastauksia:

- Miten strateginen kumppanuus määritellään caseyhtiössä?
- Mitkä ovat kumppanuuteen johtavat motiivit?
- Millaisia riskejä strategiseen kumppanuuteen liittyy ja kuinka hyvin niitä voidaan ennakoida?
- Millaisin keinoin tunnistettuja riskejä arvioidaan ja millaisia riskienhallintakeinoja käytetään näiltä suojautumiseen?

### 1.3 Aiemmat tutkimukset aiheesta

Tämän tutkimuksen teoriaosuus on jaettu kahteen suurempaan osaan; riskeihin ja riskienhallintaan liittyvään teoriaan sekä kumppanuuteen liittyvään teoriaan. Nämä teoriat nivotaan yhteen pienempään osaan, joka keskittyy juuri nimenomaan strategisen kumppanuuden riskienhallintaan. Riskeistä ja riskienhallinnasta on tehty vuosikymmenten aikana lukuisia tutkimuksia, joissa on käytetty eri näkökulmia. Teoreettisempia tutkimuksia riskeistä ja riskienhallinnasta on olemassa lukuisia (Sheehan 2010 ; Skjong 2005 ; Spekman & Davis 2004 ; Emblemståg 2010), kuin myös tutkimuksia, jotka käsittelevät nimenomaan toimitusketjuun tai verkostoihin liittyviä riskejä ja riskienhallintaa (Zsidisin 2003b ; Xianqiang & Charu 2007 ; Manuj & Mentzer 2008 ; Hallikas & Lintukangas 2016 ; Basole, Bellamy, Park & Putrevu 2016 ; Hamdi et al. 2015 ; Guertler & Spinler 2015 ; Adenso-Diaz, Mena, Carcía-Carbajal & Liechty 2012 ; Hoffmann, Schiele & Krabbendam 2013)

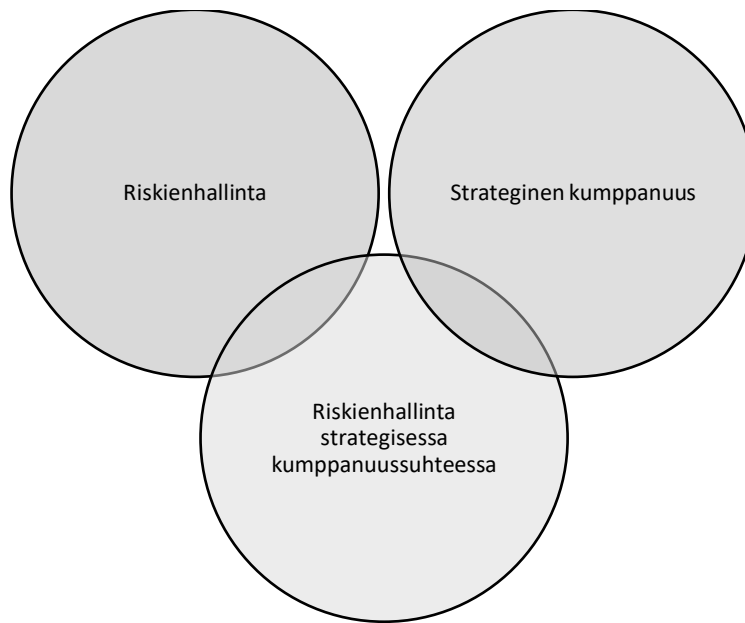
Globaalien markkinoiden ja nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen myötä on huomattu, että kilpailu markkinoilla ei ole enää yksittäisten yritysten välillä, vaan koko näiden yritysten arvoketjujen välillä. Tutkimuksia on tehty toimittajan ja ostajan välisestä suhteesta (Kannan & Tan 2006 ; Ambrose, Marshall & Lynch 2010 ; Bensaou 1999), mutta toimitusketjuja on alettu viime vuosina liittää voimakkaammin yrityksen strategiaan, joka on luonut pohjaa vahvemmalle kumppanuuden etsinnälle. Kumppanuuden edut osana strategista toimitusketjujen hallintaa on herättänyt mielenkiintoa tutkijoissa (Horvath 2001 ; McLaren, Head & Yuan 2002 ; Saban, Mawhinney & Drake 2017 ; Simatupang & Sridharan 2005 ; Kampstra et al. 2006) ja onkin selvästi nähtävissä, että kumppanuudella haetaan mahdollista kilpailuetua yritykselle, joka voi syntyä kustannusten vähentymisen myötä, pääoman tuottojen nousuna, kuin myös luottamuksen nousuna ja markkinoiden nopeisiin muutoksiin sopeutumisenä (McLaren et al. 2002). Toisaalta sopivan kumppanin etsintä ja sen jalkauttaminen eivät ole helppoja toteuttaa käytännössä, vaan vaativat syvää ymmärrystä siitä, kenen kanssa tehdä yhteistyötä ja miten asiaan liittyvät kulttuuriset, strategiset sekä toteutukseen liittyvät elementit voidaan liittää yhteen yritysten välillä tehokkaasti (Barratt 2004). Tämän vuoksi hyvän kumppanuuden löytäessään yrityksen on ensisijaisen tärkeää pitää

kumppanuussuhteestaan hyvää huolta ja hallita sen mukanaan tuomia mahdollisia riskitekijöitä.

Kumppanuuksien riskejä ja riskienhallintaa on alettu pohtimaan vasta viime vuosina. Esimerkiksi Kirilmaz ja Erol (2017) ovat tutkineet riskienhallintaa juuri prosessinäkökulmasta käyttäen apunaan lineaarisia, matemaattisia ohjelmointimalleja. Myös Singh, Mishra, Jain ja Khurana (2012) ovat tutkineet tiettyjen tekijöiden vaikutusta toimitusketjujen riskienhallinnalle erilaisten skenaarioiden avulla, kun taas Tummala & Schoenherr (2011) ovat tutkimuksessaan korostaneet riskienhallintaprosessin merkitystä riskienhallinnalle toimittajaverkostoissa. Monia tämän tutkimuksen kaltaisia tutkimuksia ei ole tehty, jossa olisi käytetty tapaustutkimusta. Kuitenkin esimerkiksi Hallikas (et al. 2004) on tutkimuksessaan pohtinut riskienhallintaa toimittajaverkostoissa ja pääpainona tutkimuksessa onkin ollut esitellä haasteita, joita verkosto tuo riskienhallinnalle. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastatteluja tehtiin sekä ostavan yhtiön että toimittajan näkökulmasta. Myös tässä tutkimuksessa on tarkoitus pohtia molempien osapuolien näkökulmia, mutta pääpainona on kuitenkin riskienhallinnan järjestäminen ja siihen liittyvät riskienhallintaprosessin vaiheet sekä niiden mahdollinen kehittäminen.

#### **1.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset**

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitelty Kuviossa 1. Se rakentuu riskeistä ja riskienhallinnasta sekä kumppanuudesta ja eritoten strategisesta kumppanuudesta käsittelevästä kirjallisuudesta sekä artikkeleista. Tarkoituksena on esitellä ensin riskin sekä hankintariskin käsitteet ja tausta lyhyesti, jonka jälkeen siirrytään luontevasti riskienhallintaan pääpainon ollessa prosessinäkökulmassa. Näiden jälkeen paneudutaan hieman tarkemmin kumppanuuden teoreettiseen pohjaan, jossa fokus on erityisesti strategisessa kumppanuudessa. Siitä tutkimus jatkuu käsittelemään riskienhallintaa prosessina juuri strategisen kumppanuuden näkökulmasta. Näiden teorioiden pohjalta laaditaan kysymyspatteristo haastateltaville, jota sovelletaan olemassa olevaan caseyhtiön A:han.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Riskit ja riskienhallinta ovat olleet tutkimusaiheena jo vuosikymmenien ajan, mutta herättävät silti edelleen mielenkiintoa tutkijoissa. Riskit kuuluvat jokapäiväiseen yritystoimintaan, mutta niiden kanssa on opittava elämään pärjätäkseen markkinoilla. Tämän vuoksi on oleellista käydä ensin riskienhallinnan teoriaa läpi. Riskienhallinnalle tyypillisiä keinoja, kuten riskin jakamista tai pienentämistä apuna käyttäen yritys voi kuitenkin minimoida tiedostettujen riskien vaikutukset liiketoimintaansa. Siksi yritykset ovat alkaneet muodostaa kumppanuuksia, jolloin riskiä on mahdollista pienentää tai siirtää kokonaan toiselle yhtiölle, jolle se ei välttämättä tuota yhtä suurta vaikutusta. Kun kumppanuus on yritykselle erittäin merkittävä, voidaan puhua strategisesta kumppanuudesta. Kumppanuuksiin ja erityisesti strategisiin kumppanuuksiin liittyy kuitenkin myös omalta osaltaan riskejä, joita yrityksen on kyettävä hallitsemaan saavuttaakseen maksimaalinen hyöty kumppanuussuhteesta ja saavuttaakseen kilpailuetua markkinoilla. Nämä kaikki teoriat yhdessä auttavat selvittämään valitun caseyhtiön riskienhallintaprosessin järjestämistä strategisessa kumppanuussuhteessa työn empiirisessä osiossa sekä myös vastaamaan aikaisemmin esitettyyn päätutkimusongelmaan ja alaongelmiin.



Tämä tutkimus on rajattu varsin tarkoin koskemaan vain tiettyä, valittua caseyhtiötä ja sen edustajien näkökulmia strategisen kumppanuuden riskienhallintaan. Sekä riskit ja riskienhallinta että kumppanuus ovat yksinäänkin käsiteltyinä erittäin laajoja kokonaisuuksia, ja molemmista käsiteltävistä aiheista onkin olemassa lukuisia eripituisia teoksia. Tämän vuoksi molemmat aihepiirit on tarkoitus esitellä vain lyhyesti sekä niiltä osin, kuin on tutkimuksen ymmärtämiseksi tarkoituksenmukaista. Riskeistä käsitellään hieman riskin ja hankintariskin käsitteitä yleisesti tälle tutkimukselle sopivalla tavalla, jonka jälkeen käydään läpi riskienhallinnan teoreettinen prosessi.

Näiden lyhyen esittelyn jälkeen on vuorossa kumppanuuden määritelmän lyhyt esittely, jossa käydään läpi kumppanuuteen johtavia teorioita. Tästä päästään kumppanuuden tunnistamiseen, joka liittyy tutkimukseen olennaisesti yhden alaongelman muodossa. Pääpaino kumppanuuden kappaleessa on kuitenkin nimenomaan strategisessa kumppanuudessa ja sen tunnistamisessa yrityksessä. Täten tutkielma rajaa pois paljon oleellista teoriaa kumppanuudesta, mutta työn fokuksen vuoksi keskittyminen ensisijaisesti strategiseen kumppanuuteen on luontevaa. Kun riskit ja riskienhallinta sekä kumppanuus on käyty läpi, nidotaan ne yhteen työn neljännessä luvussa, jossa käsitellään riskienhallintaa ja sen prosessia strategisessa kumppanuussuhteessa.

Teorioiden käsittelyn jälkeen alkaa työn varsinainen empiriaosuus, joka nitoo yhteen aiemmin esitellyn teorian case-esimerkin avulla. Teorioista tehtyjen havaintojen pohjalta laaditaan kysymyssarja, joka esitetään caseyhtiön edustajille. Saatuja vastauksia verrataan paitsi keskenään mutta myös aikaisemmin esiteltyyn teoriaan ja vastauksista pyritään löytämään samankaltaisuuksia tai jonkinlaisia yleistettäviä periaatteita. Lopuksi tehtyjä havaintoja sovelletaan olemassa olevaan caseyhtiöön, joka sisältää myös tiiviin esittelyn yrityksestä. Caseyhtiön käytöllä tutkimus rajautuu yhden yhtiön näkökulmaan, eikä sitä voi suoraan yleistää muihin olemassa oleviin yrityksiin. Työhypoteesina voidaan kuitenkin olettaa, että samalla toimialalla toimiviin yrityksiin jonkinasteiset yleistettävyydet ovat mahdollisia.

## 1.5 Keskeiset käsitteet

### Riski

Käsitteellä riski on niin monta määritelmää, kuin on tutkijoitakin. Siksi on tärkeää, että riski on määritelty tarkasti tälle tutkielmalle sopivalla tavalla. Riski nähdään usein uhkana siitä, että jokin asia saattaa mennä pieleen tai tuottaa ei-toivotun lopputuleman, jonka esiintymistodennäköisyydestä emme voi olla täysin varmoja (Rescher 1983 ; Berg 1994 ; Suominen 2000). Jotta riskin käsite saadaan lähemmäs tutkielman aihepiiriä, määritellään riski tässä tutkielmassa Sheehanin (2010) mukaan ”sisäiseksi tai ulkoiseksi tekijäksi, joka nostaa yrityksen kustannuksia tai vähentää tuottoja ja siten vaikuttaa negatiivisesti yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen”. Tämä määritelmä tukee hyvin yksityisen yrityksen tarkoitusta tuottaa voittoa omistajilleen.

### Hankintariski

Kuten myös riskillä, on hankintariskilläkin monta erilaista määritelmää tutkijasta riippuen. Hankintariskin voidaan esimerkiksi nähdä käsittävän potentiaalisen tapahtuman tai epäonnistumisen mahdollisuus tarttua yritykselle suotuisiin tilaisuuksiin, jossa yksittäinen toimittaja epäonnistuu tai markkinat, joilla se toimii, ja joka johtaa ostavan yrityksen kykenemättömyyteen vastata asiakkaiden kysyntään tai uhkaa asiakkaiden elämää ja turvallisuutta, ja jossa lopputulos johtaa taloudelliseen menetykseen ostavassa yrityksessä (Zsidisin 2003a ; Zsidisin & Ritchie 2009). Hankintariskille on tyypillisesti vaikea lausua yksiselitteistä määritelmää jokaisen tutkijan määrittäessä sen hieman eri tavalla. Tässä tutkimuksessa hankintariski määritetään millaiseksi tahansa alkuperäiseltä toimittajalta tulevaksi informaation, materiaalin tai tuotevirran riskiksi aina toimituksesta tuotteen luovutukseen loppukäyttäjälle saakka (Jüttner, Peck & Christopher 2003). Kuitenkin aivan kuten riskin, myös hankintariskin suosituimmat sitä kuvaavat tekijät ovat riskin todennäköisyys ja sen vaikutus (Guertler & Splinler 2015), jotka ovat tärkeitä tekijöitä erityisesti hankintariskin riskienhallinnan kannalta.

Näitä kahta tekijää voidaan hyödyntää eritoten riskitekijöitä analysoitaessa ja arvioitaessa.

## **Riskienhallinta**

Riskienhallinnassa kyse on potentiaalisten vaihteluiden tunnistamisesta suunnitellussa tai toivotussa lopputuloksessa ja näiden vaihteluiden hallinnasta mahdollisuuksien maksimoimiseksi, menetysten minimoimiseksi sekä päätösten ja lopputulemien kehittämiseksi (AS/NZS 2007). Riskienhallinnan tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen tärkeiden toimintojen suojaamiseksi toteutetaan asianmukaisia toimenpiteitä haitallisilta vaikutuksilta, jolloin riskienhallintaan sisältyy toimenpiteitä sekä vaarojen syntymisen välttämiseksi että niistä mahdollisesti aiheutuvien haittojen vähentämiseksi (Aven & Vinnem 2007). Yksinkertaisimmillaan kyse on siitä, että yritys kykenee hyvissä ajoin tunnistamaan sitä tai sen toimintaa uhkaavat tekijät ja tietää, miten toimia kussakin tilanteessa. Riskienhallinta tarkoittaa mahdollisuuksien tunnistamista ja niihin tarttumista suorituskyvyn parantamiseksi sekä toimien kehittämiseksi, jotta voidaan välttyä tai vähentää ei-toivottujen lopputulemien todennäköisyyksiä (AS/NZS 2007). Tutkielmassa riskienhallinnan ajatellaan olevan jatkuva prosessi, jonka jokainen vaihe on tärkeä onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi.

## **Strateginen kumppanuus**

Nykypäivänä monet yritykset kertovat haluavansa kirkastaa strategiaansa tuottaakseen entistä parempaa ja tehokkaampaa palvelua sekä voittoa omistajilleen. Strateginen aspekti on nostanut päätään myös kumppanuuksien saralla yritysten halutessa keskittyä vahvemmin ydintehtäväänsä. Usein nähdään, että strategiset suhteet ovat joustavia ja nopeita tapoja yritykselle käyttää sellaisia resursseja, joita heillä itsellään ei ole ja voivat näin auttaa yritystä saavuttamaan kestävämpää kilpailuetua (Dyer, Cho & Chu 2001). Strateginen kumppanuus voi rakentua kahden tai useamman yrityksen välille, jossa osapuolet tekevät molempia hyödyttäviä toimenpiteitä sekä jakavat tästä mahdollisesti aiheutuvat kustannukset ja riskit. Strategiseksi kumppanuuden tekee se, että kumppanin mukanaan tuomilla

toimilla on keskeinen asema yrityksen liiketoiminnan uudistumisen ja kilpailukyvyn kannalta. (Illman, Hokkanen, Pokela, Pursula, Luoma & Gilbert 2013) Strategisessa kumppanuussuhteessa tietopääoma pyritään yhdistämään siten, että kumppanuuden molemmat osapuolet saavuttavat sen avulla merkittävää strategista etua itselleen (Stähle & Laento 2000), jota eivät olisi voineet saavuttaa ilman kyseistä kumppanuussuhdetta.

## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu seitsemästä luvusta. Ensimmäinen luku, eli johdanto, johdattelee lukijan tutkimuksen aiheeseen ja taustaan sekä tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Myös aiemmat tutkimukset aiheesta on hyvä ottaa huomioon tutkimuksen tarkoitusta pohdittaessa ja sen tarpeellisuutta määritettäessä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset sekä keskeiset tutkimuksen käsitteet on myös esitelty työn johdantoluvussa.

Tutkimuksen teoriaosuus kattaa luvut kaksi, kolme ja neljä. Luvussa kaksi keskitytään riskien ja riskienhallinnan teoriaan pitäen mielessä tutkimuksen kannalta oleellisen hankintanäkökulman. Luvussa käydään läpi riskin ja hankintariskin käsitteet sekä riskienhallintaa pääpainon ollessa prosessinäkökulmassa. Luku kolme käsittelee kumppanuutta ja sen muodostamiseen vaikuttavia teorioita lyhyesti keskittyen strategiseen kumppanuuteen ja siihen ryhtymisen motiiveihin sekä mahdollisiin haasteisiin. Luku neljä yhdistää aiemmat luvut kaksi ja kolme käsitellen strategisen kumppanin riskienhallintaa.

Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen metodologia, tiedon keruu ja analyysi sekä tutkimuksen konteksti ja lyhyt esittely caseyrityksestä. Empiriaosuus, luku kuusi, esittelee caseyhtiöstä haastatteluissa kerätyn materiaalin ja soveltaa sitä soveltuvin osin aiemmin esiteltyyn teoriaan. Lopuksi luvussa seitsemän esitellään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

## 2. RISKIT JA RISKIENHALLINTA

Tämän tutkielman teoriaosuus aloitetaan esittelemällä riskin, hankintariskin ja riskienhallinnan käsitteet. Kuten kaikkeen toimintaan, liittyy myös yritystoimintaan valtavasti riskejä, joita yritykset toimillaan yrittävät hallita. Kirilmazin ja Erolin (2017) mukaan kohtaamme riskejä jokapäiväisessä elämässämme ja suostumme elämään niiden kanssa selvitäksemme ja suoriutuaksemme erilaisista toiminnoissa. Yritysmaailmassa on mahdotonta selviytyä ja saada voittoja ottamatta riskejä. Yritysten on oltava valmiita sietämään tietty määrä riskiä ja selvittämään juuri näille riskeille toimivat riskienhallintakeinot, joilla riskejä voidaan vähentää tai ainakin lieventää kilpailuedun saavuttamiseksi ja voittojen maksimoimiseksi. (Kirilmaz & Erol 2017) Ensin esitellään riskin määritelmä, josta siirrytään luontevasti hankintariskin käsitteen kautta riskienhallinnan määritelmään. Tämän luvun lopuksi käydään läpi riskienhallintaa prosessinäkökulmasta sekä keskeisimmät keinot riskeiltä suojautumiseen.

### 2.1 Riskin määritelmä

Arkikielessä sana riski on varmasti jokaiselle tuttu ja siksi sille onkin olemassa monta erilaista määritelmää. Skjongin (2005) mukaan sana riski voidaan johtaa tulemaan alun perin klassisesta kreikan kielen sanasta "rhiza", josta se on siirtynyt latinan kieleen muotoon "resicum" ja siitä edelleen espanjan- "riesgo", italian- "risico" ja ranskankielen "risque" kautta lopulta ruotsalaisille muotoon "risk". Tästä suomalaiset ovat todennäköisesti lainanneet arkikielen termin riski. Alkuperäinen kreikankielinen termi keskittyi kuitenkin vahvasti vaikeuksien välttämiseen. (Skjong 2005)

Riskin käsite muuttuu ajan myötä ihmisten kyetessä tunnistamaan enemmän epävarmuustekijöitä. Riski voidaan muun muassa mieltää korrelatiiviseksi mahdollisuudeksi siitä, että asiat saattavat mennä pieleen (Rescher 1983). Rescherin (1983) mukaan tämä voidaan tulkita eräänlaiseksi vahingon mahdollisuudeksi, joka on olemassa aina, kun odotettavissa on määrittelemättömiä

lopputuloksia, jotka jossakin tapauksessa saattavat olla myös negatiivisia. Riski saattaa olla myös siis ei-toivotun tapahtuman esiintymistodennäköisyys (Berg 1994) ja sille on ominaista, ettemme voi olla täysin varmoja näiden ei-toivottujen tapahtumien sattumisesta (Suominen 2000).

Spekman & Davis (2004) ovat määritelleet riskin yksinkertaisemmin ”vaihtelun mahdollisuudeksi odotetussa lopputuloksessa”. Laurilan (1981) mukaan riski on epävarmuutta, joka liittyy yrityksen taloudelliseen menetykseen. Peruslähtökohtana riskille voidaan pitää siis sitä, että se sisältää epävarmuutta – Suomen kielessä synonyymeina käytetään usein vahingonuhkaa, vahingonvaaraa tai tappionuhkaa. Nämä termit ilmaisevat vahingollisen, epäedullisen, vaarallisen tai haitallisen tapahtuman mahdollisuutta. Myös käsitteet mahdollisuus, todennäköisyys ja seuraus liittyvät vahvasti riskeihin. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2014)

Käsitteillä epävarmuus ja riski on usein kuitenkin päällekkäisyyksiä. Riski voi koostua kahdesta eri osatekijästä, joista toinen liittyy vahvasti voiton ja tappion mahdollisuuteen ja toinen tulevaisuudessa tapahtuvaan epävarmuuteen (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2005). Riski voidaan määrittää tilaksi, jossa päätösten seuraukset ja niiden todennäköisyydet ovat selvillä. Epävarmuus on puolestaan tila, jossa päätösten mahdolliset seuraukset ja suhteelliset todennäköisyydet eivät välttämättä ole tiedossa. (Stephen & Kendrick 2005)

Onnistuneessa riskienhallinnassa on Hillsonin (2009) mukaan kuitenkin oleellista pystyä erottamaan epävarmuuden ja riskin ero. Epävarmuutta esiintyy kaikkialla, mutta vain osa on sellaista, jolla on vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Tämän argumentin perusteella riski on siis epävarmuutta, joka toteutuessaan saattaa vaikeuttaa toivotun tuloksen saavuttamisen. Näin ollen riski voidaan tulkita epävarmuuden alakäsitteenä, joka sisältää niin negatiiviset kuin positiivisetkin lopputulokset. (Hillson 2009) Juvonen et al. (2014) toteavat kuitenkin, että mikäli toimenpiteen, tapahtuman tai muun vastaavan tulos tai seuraus on täysin ennalta tiedossa, kyseessä ei tällöin ole riski.

Tyypillisesti riskit voidaan jaotella ei-vakuutettaviin liikeriskeihin ja vakuutettaviin vahinkoriskeihin. Liikeriskeille on tyypillistä, että ne nähdään vahvasti positiivisena tekijänä (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010), sillä niiden ajatellaan linkittyvän vahvasti liiketoimintaan ja päätöksentekoon (Lönqvist et al. 2005). Vakuutettavien riskien näkökulmasta on kyse tapahtumista, jotka liittyvät ihmisten tai yritysten joukkoon sekä niihin arvoihin ja pääomiin, joita kyseisellä joukolla on. Tällaisen riskin sattuessa menetykset ovat yleensä rahallisen-, terveydellisen-, ympäristö- tai yhteiskunnallisen arvon menetyksiä. (Kuusela & Ollikainen 2005) Vakuuttaminen voidaan nähdä erittäin yhtenä tärkeimmistä suojautumiskeinoista, mikäli se on riittävää ja tarpeeksi kattavaa ja kyseessä olevalta riskiltä suojautuminen vakuuttamalla on ylipäänsä mahdollista. Vahinkoriskin toteutuessa yritys kärsii yleensä mittavia taloudellisia menetyksiä, eikä niihin missään olosuhteissa voida yhdistää voiton mahdollisuutta (Juvonen et al. 2014). Liikeriskeiltä yritys ei puolestaan voi suojautua vakuuttamalla, vaan sen on kehitettävä itselleen keinot näiltä riskeiltä suojautumiseen. Liikeriskeihin kuuluvaa hankintariskiä käsitellään tarkemmin tämän tutkielman luvussa kolme.

Riskin määrittelyn yhteydessä puhutaan myös monesti matematiikasta, keskittyen kuitenkin nimenomaan todennäköisyyksiin. Laskennallisesti riskiä arvioitaessa jätetään yleensä tapahtumiin liittyvät odotukset täysin mittaamatta (Juvonen et al. 2014). Riskin voidaankin ajatella koostuvan kahdesta toisiaan täydentävästä elementistä: todennäköisyydestä (tapahtumiin liittyvä epävarmuus) ja merkittävyydestä (tapahtumien laajuus ja vakavuus). Matemaattisesti riski voidaankin saattaa muotoon (Suominen 2000):

Riski = Todennäköisyys x Riskin laajuus tai vakavuus

Kaavassa olevat todennäköisyys ja riskin laajuus tai vakavuus ovat riskin peruselementtejä. Tässä todennäköisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka monta kertaa riski toteutuu jonkin tietyn ajanjakson aikana. Juvosen (et al. 2005) mukaan riskin todennäköisyyttä arvioidaan tavallisesti todennäköisyysjakauman perusteella, jonka vuoksi vain tyypillisten riskien todennäköisyyttä voidaan arvioida tarkasti. Tästä johtuen ei-tyypillisten riskien todennäköisyyksien tarkka arviointi saattaa olla todella

hankalaa. Riskin laajuus tai vakavuus puolestaan viittaavat sattuneiden vahinkojen suuruuteen (Harrington & Niehaus 2003). Vahinkojen suuruuden arvioinnissa voidaan toki käyttää myös aiemmin tapahtuneiden vahinkojen tilastotietoja.

Riskin matemaattinen määritelmä ei ole kuitenkaan aivan aukoton. Juvosen (et al. 2005) mukaan perinteisen riskin määritelmän avulla ei voi selkeästi asettaa riskejä tärkeysjärjestykseen sen mukaan, mihin riskiin tulisi kiinnittää eniten huomiota. Riskit voidaan kuitenkin jakaa seurausvaikutuksensa ja laajuutensa puitteissa jonkinlaiseen tärkeysjärjestykseen. Vaikka määritelmässä riskin merkittävyys ja todennäköisyys saavat saman painoarvon, asia ei todellisuudessa ole näin mustavalkoinen. Jos riskin todennäköisyys on esimerkiksi pieni, mutta sen vakavuus merkittävä, voi riski tässä tapauksessa uhata yrityksen olemassaoloa jos yritys ei tähän riskiin ole varautunut. Päinvastaisessa tilanteessa, jossa riskin todennäköisyys olisi hyvin suuri, mutta vakavuus merkityksetön, ei yritykselle aiheutuisi kuin pientä taloudellista merkitystä riskin toteutuessa. Matemaattinen malli antaisi kuitenkin molemmissa tapauksissa saman lopputuloksen, joka siis johtaisi monessa mielessä harhaan. (Juvonen et al. 2014) Tavallisin riskin vakavuuden mittari on kuitenkin rahamääräinen (Suominen 2000).

Kuten on jo todettu, kaikkeen toimintaan kuten yritystoimintaan sisältyy riskejä ja yrityksen on otettava riskejä menestyäkseen. Riskin ottaminen voidaan jakaa puhtaaseen, spekulatiiviseen, staattiseen ja dynaamiseen riskiin (Engblom 2003). Puhdas riski on yleensä vakuutettavissa oleva ja yrityksen toiminnalle aina haitallinen, eli vaihtoehtona on yleensä joko tilanteen säilyminen ennallaan tai menettämisen mahdollisuus, jolloin näitä riskejä yrityksen tulisi välttää mahdollisimman tehokkaasti (Kuusela & Ollikainen 2005). Spekulatiiviset riskit ovat yleensä mahdollisia investoinneista, uusista tuotteista, välineistä tai toimintaohjelmista johtuvia riskejä. Ne perustuvat riskiä ottavan yrityksen kustannus-hyötylaskelmaan ja tällöin riskinottaja on valmis hyväksymään tietyn määrän riskiä. Spekulatiiviselle riskille on tyypillistä, että se sisältää sekä positiivisia että negatiivisia seurausvaihtoehtoja. (Engblom 2003) Staattisista, eli vakuutusriskeistä ei voi seurata voittoa, vaan ainoastaan menetyksiä (Kuusela & Ollikainen 2005) ja niihin liittyy yleensä ei-toivottuja tilanteita muun muassa työ- tai



sosiaalisesta ympäristöstä (Engblom 2003). Ne ovat yksilön tahdosta riippumattomia, mutta niiden todennäköisyyttä on helpompi arvioida ja näin ollen niitä on myös helpompi vakuuttaa. (Kuusela & Ollikainen 2005) Dynaamiset riskit ovat vaihtelevia ja ennustamattomia olosuhteita, jotka ovat peräisin joko ihmisen tai luonnon aikaansaamista voimista (Engblom 2003) ja muuttuvat suhdanteiden ja olosuhteiden mukaan (Kuusela & Ollikainen 2005). Dynaamisia riskejä kutsutaan usein myös spekulatiivisiksi riskeiksi, koska tyypillisesti toimija voi itse vaikuttaa niihin eikä niitä voida vakuuttaa (Kuusela & Ollikainen 2005).

Näiden lisäksi on syytä nostaa esille välitön ja välillinen riski. Välittömän riskin tunnusmerkistöön kuuluu se, että se kohdistuu suoraan riskitekijään tai riskinottajan toimintaan. Välillinen riski puolestaan saattaa heijastua syy-seurausketjun riskitekijöiden kautta lopulta koko organisaation toimintaan. (Ilmonen et al. 2010) Välillisten riskien seuraukset voivat olla kauaskantoisia ja seuraukset saattavat ilmetä vasta vuosienkin kuluttua.

Tyypillisesti riskit voidaan myös jakaa moneen eri luokkaan. Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää Kuuselan ja Ollikaisen (2005) jaottelua, jossa he jakavat riskit kuuteen kategoriaan:

- voittamisen ja menettämisen riskit
- toimintapuitteiden muutosriskit esim. lainmuutoksen seurauksena
- rikoksen kohteeksi joutumisen riskit
- tulojen hankkimiskyvyn menettämisen riskit
- riskit, jotka aiheuttavat tuhoa tai vahinkoa
- vahingosta vastuuseen joutumisen riskit

Tämän Kuuselan ja Ollikaisen (2005) jaottelun mukaan riskien ymmärtäminen täytyy nähdä monitahoisena, eikä täten riskille voi asettaa yhtä absoluuttista määritelmää. Yritystoiminnassa riski nähdään ja koetaan aivan eri tavalla, miten tavallinen maallikko kokee tämän käsitteen, eivätkä täten ota huomioon samoja asioita. Kokemuksen ja ymmärryksen karttuessa yritys voi paremmin tunnistaa ja havaita jo etukäteen riskejä, joilta on mahdollista suojautua sekä juuri sille riskille ominainen suojautumiskeino. Kuten aikaisemmin jo johdantokappaleessa mainittiin,

tässä tutkielmassa käsitteellä riski tarkoitetaan sisäistä tai ulkoista tekijää, joka vaikuttaa negatiivisesti yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen joko nostamalla kustannuksia tai vähentämällä tuottoja. Seuraavaksi käsitellään hankintariskin määritelmää hieman tarkemmin.

## **2.2 Hankintariski**

Tutkijat ovat kehittäneet hankintariskille myös monenlaisia määritelmiä aivan kuten riskillekin. Hankintariskin ja riskin käsitteillä on paljon päällekkäisyyksiä, mutta tutkielman aihepiirin kannalta on oleellista tarkastella myös hieman tarkemmin itse hankintariskin määritelmää. Mille tahansa riskille tyypillisesti myös hankintariski sisältää epävarmuuden käsitteen. Epävarmuus toimittajien välisessä suhteessa voi nousta eri lähteistä, kuten tarjonnasta, kysynnästä tai ympäristöstä (Christopher & Peck 2004). Hankintariski voidaan kuitenkin määritellä sellaisen tapahtuman todennäköisyydeksi, jossa yksittäinen toimittaja epäonnistuu tai markkinat, joilla se toimii, ja joka johtaa ostavan yrityksen kykenemättömyyteen vastata asiakkaiden kysyntään tai uhkaa asiakkaiden elämää ja turvallisuutta (Zsidisin 2003a). Se voidaan nähdä myös sellaisena tapahtumana, joka vaikuttaa negatiivisesti toimitusketjun toimintaan ja sitä kautta myös sen haluttuun suorituskykyyn, kuten ketjun palvelutasoon tai reagointikykyyn sekä kustannuksiin (Tummala & Schoenherr 2011).

Hankintariskejä voidaan luokitella eri tavalla tutkijasta riippuen. Hankintariski voidaan esimerkiksi luokitella laajemmin pelkästään sisäiseen riskiin, jota voidaan hallita ja ulkoiseen riskiin, jota ei voida hallita (Waters 2007). Myös luokittelu endogeeniseen ja eksogeeniseen riskiin on tyypillinen. Endogeeniset riskit nousevat toimitusverkon sisältä ja pitävät sisällään yrityksen, toimittajat ja asiakkaan toimintaympäristön (Trkman & McCormack 2009). Toimitusriski saa usein alkunsa nimensä mukaisesti toimittajista, jolloin riskit liittyvät muun muassa toimitushäiriöihin, aikatauluihin, hintaan, laatuun ja alati muuttuviin suunnittelumuutoksiin. Kysyntäriski puolestaan saa alkunsa asiakkaista, ja voi syntyä esimerkiksi uusien tuotteiden esittelyistä, kysynnän vaihteluista muun

muassa kausivaihteluissa, häiritsevistä teknologioista sekä kysynnän vääristymistä. (Asian & Nie 2014 ; Chen, Sohal & Prajogo 2013) Näiden lisäksi saatetaan joskus puhua tuotannon ja jakelun riskeistä, jossa ei välttämättä saavuteta haluttua tuotteen määrää ja laatua oikeaan aikaan (Singh et al. 2011). Eksogeeniset riskit syntyvät toimitusverkoston kokemasta ulkoisesta epävarmuudesta, jota yritys tai sen toimitusverkostokokonaisuus eivät pysty hallitsemaan. Näihin riskeihin sisältyvät muun muassa poliittinen ja maariski, sääntelyriski, katastrofin riski sekä valuuttakurssiriski. (Basole et al. 2016)

Joidenkin tutkijoiden mukaan hankintariski voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen: toimitusriskiin, kysyntäriskiin, tuoteriskiin ja prosessiriskiin (Tang 2006). Kuitenkin suosituimmat hankintariskiä kuvaavat tekijät ovat riskin todennäköisyys ja sen vaikutus (Guertler & Splinler 2015), mutta jatkuvasti hankintariski on edelleen jaettu häiriöriskiin ja operationaaliseen riskiin (Tang 2006). Treleven ja Schweikhart (1988) ovat puolestaan esitelleet viisi riskin kategoriaa, jotka liittyvät ostoon ja hankintaan: toimitusvarmuuden häiriö, hintariski, varastoon ja aikatauluihin liittyvät riskit, teknologiariski ja laaturiski. Ostoprosessiin kohdistuu lukuisia toimittajiin ja toimitusverkostoon liittyviä riskejä, joista osa on riippuvaisia yhdestä toimittajasta, jotkut ovat yhteydessä toimittajien joukkoon kun taas toiset vaikuttavat kaikkiin toimittajiin samanaikaisesti (Hamdi et al. 2015). Näistä ensimmäiseen joukkoon liittyy suurin todennäköisyys riskin tapahtumiselle, mutta toisaalta myös pienin vaikutus ja toisin päin. Yhtenä riskilajina voidaan nähdä myös tiedon virtausriski, sillä suurin osa toimitusketjun lisäarvoa tuovista toimista tulevat juuri informaatiovirtojen avulla (Tang & Musa 2011). Myös yrityksen tuotekuvan eli brändin arvo on lisätty monissa kategorioissa hankintariskien listaan, sillä yrityksiltä vaaditaan yhä vastuullisempaa ja näkyvämpää toimintaa koko myytävän tuotteen elinkaaren ajalta (Koplin, Seuring & Mesterharm 2007).

Monet hankintoihin liittyvät riskit koskevat läheisesti toimintojen ulkoistamista. Ulkoistamisessa riskit liittyvät herkästi yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien menetykseen, jotka takaavat yrityksen kilpailukyvyn kuin myös liian riippuvuuden toimittajista (Lonsdale 1999). Wagnerin ja Boden (2006) mukaan riski liiasta riippuvuudesta yhteen toimittajaan on myös ulkoistamiseen läheisesti liittyvä riski.

Tässä tapauksessa seuraus saattaa olla se, että yritys sitoutuu sopimuksin tiettyyn toimittajaan, jolloin se on ikään kuin lukittuna liiksi tähän toimittajaan (Hallikas & Lintukangas 2016). Muutenkin liian kapea toimittajaverkosto tekee toimitusketjusta haavoittuvaisemman toimitusten keskeytymiselle (Hallikas et al. 2002). Seuraavaksi tarkastellaan riskienhallintaa prosessinäkökulmasta.

### **2.3 Riskienhallinta**

Riskienhallinnalla, aivan kuten riskilläkin, on monta erilaista määritelmää. Sidosryhmien lisääntyneet vaatimukset ja yrityksen toimintaympäristöön liittyvät nopeat muutokset, kuten tavaroiden, palveluiden, globalisaation ja ihmisten sekä informaation kasvava liikkuvuus kasvattavat luonnollisesti riskienhallinnan merkitystä (Kupi, Ilomäki, Talja, Sillanpää & Lönnqvist 2008). Riskienhallinnalle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää, mutta useimmat näkevät sen prosessina, jossa riskejä tunnistamalla ja siten erilaisilla riskienhallintakeinoilla riskejä voidaan minimoida yritystä hyödyttävällä tavalla. Hyvin suunniteltu ja onnistuneesti implementoitu riskienhallintaprosessi auttaa yritystä voittamaan riskien tuomat esteet ja tarjoaa kilpailuetua niihin verrattuna, jotka eivät hallitse näitä riskejä (Wieczorek-Kosmala 2014).

Greene & Serbein (1978) ovat todenneet jo vuosia sitten, että rahoitus, tuotanto ja markkinointi ovat pitkään olleet liikkeenjohdon funktioita. Ne eivät ole kuitenkaan olleet kauaa erillisinä funktioinaan, jotka vaativat yritykseltä tietotaitoa ja ymmärrystä. Riskienhallinta kyettiin jo tuolloin näkemään prosessina, joka säilyttää paitsi yrityksen tuloksentekevyyden mutta myös varat minimoimalla taloudellisia vaikutuksia ja satunnaisia tappioita. (Greene & Serbein 1978) Riskienhallinta voidaan usein nähdä myös menetelmänä, joka pyrkii menetyksiä minimoimalla saavuttamaan yrityksessä määritellyn turvallisuustason (Berg 2000).

Riskienhallinnan tavoitteena ei ole vain reagoida ennakoituihin tapahtumiin, vaan luoda organisaatio ja kulttuuri, joka kykenee reagoimaan riskiin nopeasti ja kestävästi ennakoimattomia tapahtumia (Coleman 2011). Oppimalla tehokasta riskienhallintaa

yritys voi kehittää tulostaan tunnistamalla ja analysoimalla laajempaa joukkoa ongelmia ja tarjoamalla tähän systemaattisen tavan tehdä olemassa oleviin tietoihin perustuvia päätöksiä. Järjestelmällinen riskienhallinta myös rohkaisee yritystä tunnistamaan paremmin mahdollisuuksia jatkuvaan kehitykseen innovaatioiden kautta. (AS/NZS 2007)

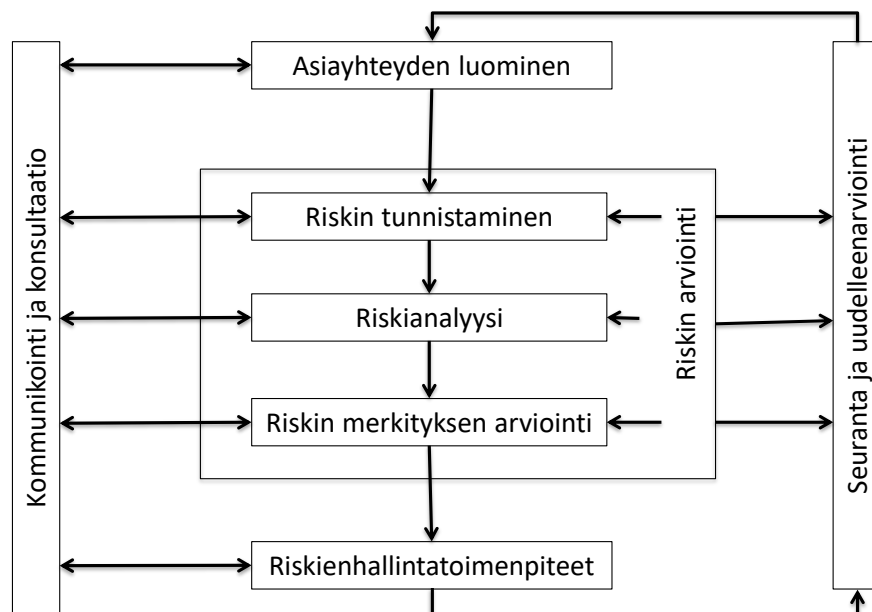
Ennen kaikkea riskienhallinta on keskeinen osa yrityksen strategista johtamista. Se voidaan nähdä prosessina, jossa yritys suunnitelmallisesti tunnistaa toimintojaan uhkaavat riskit. Tämän avulla yritys pyrkii saavuttamaan pitkäaikaisen hyödyn kussakin toiminnossa ja kaikkien toimintojen portfoliossa. (FERMA 2003) Myös Suominen (2000) näkee riskienhallinnan prosessina, jonka avulla uhkaavia tekijöitä voidaan torjua ja niistä mahdollisesti aiheutuvia tappioita minimoida. Aito riskienhallinta etenee suunnitelmallisesti, vaiheittaisena toimintaprosessina, joka sisältää useita eri vaiheita aina riskin tunnistamisesta riskienhallintaohjelman toteuttamiseen. (Suominen 2000)

Yksinkertaistettuna kyse on siis siitä, että yritys kykenee tunnistamaan jo hyvissä ajoin mahdolliset uhkatekijät ja tietää, miten juuri sen tulee toimia kussakin mahdollisessa tilanteessa. Riskienhallinnan tavoitteena ei siis ole välttää riskinottoa, vaan tietoisesti hallita näitä riskinottoja ja sen mahdollisia seurannaisvaikutuksia (Juvonen et al. 2014). Riskienhallinnan voidaan nähdä olevan osa organisaation hallintajärjestelmää, joka auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa turvallisten toimien avulla. Riskienhallinta edustaa sisäisen valvonnan elementtiä, jonka tarkoituksena on tunnistaa nopeasti ja luotettavasti merkittävät riskit. (Gheorgiu, Vidrascu & Niculescu 2014)

## **2.4 Riskienhallintaprosessi**

Kuten aikaisemmin on käynyt jo ilmi, riskienhallinta nähdään varsin usein monivaiheisena prosessina. Riskienhallintaprosessi on parhaimmillaan systemaattinen tapa, jolla yritys kykenee tunnistamaan riskit, mutta myös arvioimaan, hallitsemaan sekä raportoimaan ne yritystä hyödyttävällä tavalla. Myös

tässä tutkielmassa riskienhallinnan nähdään olevan prosessi, joka voidaan karkeasti jakaa neljään päävaiheeseen ja tätä tukeviin niin kutsuttuihin sivuvaiheisiin. Päävaiheet ovat riskien tunnistaminen, riskien analysointi ja arviointi, riskienhallintatoimenpiteiden valinta sekä seuranta ja uudelleenarviointi. Kupin, Keräsen ja Lannen (2009) mukaan alla Kuviossa 2 esitetty malli ei pyri esittämään yhtä ainuttakaan ratkaisua, vaan antaa ennemmin lähtökohdat riskienhallinnan kehittämiseksi. Malli on kuvaus pikemminkin siitä, millainen yrityksen riskienhallintaprosessi on silloin, kun yritys on saavuttanut jossain määrin vakiintuneen käytännön riskienhallintatoimissaan (Kupi et al. 2009).



Kuvio 2. Yksinkertaistettu riskienhallinta prosessina ISO 31000- standardin mukaan (mukaillen AS/NZS 2007).

Ennen ensimmäistä päävaihetta on kuitenkin oleellista luoda koko yrityksen riskienhallintaprosessille selkeä asiayhteys. Yhdeksi tukevaksi toimenpiteeksi voidaan luokitella esimerkiksi toimintaympäristön määrittäminen. Tässä tärkeässä

vaiheessa yritysjohto yrittää tunnistaa sen ympäristön, joka vaikuttaa sen riskienhallinnallisiin toimenpiteisiin. Tämä vaihe sisältää tyypillisesti sekä yrityksen sisäisen että ulkoisen ympäristön tunnistamisen sekä riskienhallinnan tarkoituksen määrittämisen. Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön elementtien tunnistamisessa voidaan hyödyntää SWOT- analyysiä, jonka avulla yritys kykenee paremmin tunnistamaan sisäiset tavoitteet ja kyvykkyydet sekä ulkoisen toimintaympäristön ja kilpailijat (AS/NZS 2007). Tunnistamalla yrityksen sisäisiä kyvykkyyksiä yritys kykenee paremmin päättämään, millainen riskienhallinnan strategia on onnistuneesti toteutettavissa (Emblemsvåg 2010).

Juvosen (et al. 2014) mukaan toimintaympäristön määrittelyssä keskitytään tavallisesti neljään osa-alueeseen: liiketoimintaympäristöön, riskienhallintaprosessiin, organisaatioon ja yrityksen riskinottohaluun. Yrityksen liiketoimintaympäristön mukaan kiinnitetään huomiota myös yritystä koskeviin poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja lainsäädännöllisiin seikkoihin sekä mahdollisiin kumppanuussuhteisiin ja nykyajan trendeihin. (Juvonen et al. 2014) Tarvittavaa tietoa esimerkiksi edellä mainituista ei kuitenkaan aina välttämättä ole saatavilla, joka saattaa aiheuttaa suurta epävarmuutta koko riskienhallintaprosessille (Emblemsvåg 2010). Yrityksen on siis myös jo tässä vaiheessa kyettävä sietämään tietty määrä epävarmuutta ja oltava valmiita mahdolliseen uudelleenarviointiin myöhemmässä prosessin vaiheessa.

Tätä ensimmäistä vaihetta voitaisiin kutsua myös suunnitteluvaiheeksi, joka tapahtuu käytännössä jo ennen varsinaisen prosessin käynnistymistä. Erolan ja Loudon (2000) mukaan tässä vaiheessa on tärkeää määritellä tavoitteet ja tehdä mahdolliset rajaukset sekä muodostaa suunnitelma erilaisista menettely- ja raportointitavoista ja resurssitarpeista sekä määritellä myös mahdollisen rahoituksen tarve. Kontekstin suunnittelun voidaan näin ollen katsoa sisältävän tavoitteet, kriteerit, mittarit menestyksen tai epäonnistumisen mittaamiseen sekä tarvittavan resurssitarpeen (Emblemsvåg 2010). On kuitenkin muistettava, että riskienhallinnan toteutukseen ja eritoten myös oikean työkalun valintaan vaikuttaa olennaisesti se, millaisia riskejä pyritään hallitsemaan (Ilmonen et al. 2010). Yrityksen tärkeältä strategiariskiltä on tarpeellista suojautua eri tavalla kuin mitä

esimerkiksi työtaturmilta suojautuminen vaatii, jolloin riskienhallintatyöskentelyn fokus näyttää suurta roolia. Siksi riskienhallinnan tavoite tulee olla selkeä jo ennen ensimmäiseen varsinaiseen vaiheeseen siirtymistä.

Toinen tukeva toimenpide prosessissa on kommunikointi ja konsultaatio eri sidosryhmien välillä. Tämän tukevan toimenpiteen tulisi onnistuneessa riskienhallintaprosessissa tapahtua jokaisessa prosessin vaiheessa (AS/NZS 2007). Kommunikointia ja konsultaatiota ei ole erikseen nostettu yhdeksi riskienhallintaprosessin vaiheeksi monenkaan tutkijan riskienhallintakaavioissa, vaikka se on erittäin tärkeä toimenpide onnistuneen riskienhallintaprosessin läpiviemiseksi. Kommunikointia sekä konsultaatiota pitäisi kuitenkin tapahtua jokaisessa riskienhallintaprosessin vaiheessa niin yrityksen sisällä, kuin myös sen ulkopuolelle.

Onnistuneessa riskienhallinnassa on tärkeää, että kommunikoinnista sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille on selkeä suunnitelma mahdollisimman aikaisessa vaiheessa (AS/NZS 2007). Sisäinen kommunikointi varmistaa riittävän tiedonkulun riskistä ja sen hallintakeinosta ja tällöin myös kaikki riskiin liittyvä tieto tulee kirjattua ylös. Sisäinen kommunikaatio varmistaa tarkan kirjauksen, turvaa yrityksen varallisuutta sekä parantaa kaikkien sovellettavien lakien ja määräysten noudattamista (Sheehan 2010). Sisäinen kommunikointi linkittyy vahvasti riskienhallinnan viimeiseen vaiheeseen, eli seurantaan ja uudelleenarviointiin. Seuranta ja uudelleenarviointia onkin syytä myös tehdä prosessin joka vaiheessa.

Yrityksen on myös kannattavaa raportoida ulkoisille sidosryhmilleen säännöllisesti, jotta nämä sidosryhmät ovat myös tietoisia yrityksen riskienhallinnan periaatteista ja sen tehokkuudesta saavuttaa tavoitteensa (FERMA 2003). Sidosryhmät mitä todennäköisimmin arvioivat riskejä omien havaintojensa pohjalta, jolloin niillä saattaa olla merkittävä vaikutus tehtäviin päätöksiin. Siksi on tärkeää, että näiden sidosryhmien käsitykset riskeistä on tunnistettu ja ne voidaan parhailta osin myös integroida itse prosessiin. Vuoropuhelun ulkoisten sidosryhmien kanssa tulisi siis olla ennemminkin konsultaation keskittävää kuin yksisuuntaista informaation



kertomista päätöksentekijältä sidosryhmälle. (AS/NZS 2007) Seuraavissa kappaleissa esitellään tunnistetut riskienhallintaprosessin päävaiheet tarkemmin.

### **2.4.1 Riskin tunnistaminen**

Kun oikea konteksti riskienhallinnalle on luoto, alkaa riskienhallinnan varsinainen prosessi luonnollisesti yritystä mahdollisesti uhkaavien riskien tunnistamisella. Riskin tunnistaminen on ensimmäinen ja monesti myös tärkein vaihe riskienhallintaprosessissa (Kirilmaz & Erol 2017). Jos riskiä ei ole tunnistettu, ei sille myöskään voida asettaa riskinhallinnollisia tavoitteita. Riskin tunnistaminen viittaa monesti siihen pohdintaan, mikä voi mennä pieleen (Ahmed, Berman & Sataporn 2007). Riskien lähteet ja mahdolliset vaikutukset yritystoiminnalle tulee tunnistaa, ennen kuin niitä voidaan yrittää hallita (Ojasalo 2009) ja näin ollen onnistunut riskienhallinta vaatii onnistuneen riskien tunnistuksen (Wu, Blackhurst & Chidambaram 2006).

Riskin tunnistamisessa voidaan käyttää Tchankovan (2002) mukaan esimerkiksi seuraavia peruskysymyksiä: ”Miten organisaation resurssit voivat olla uhattuna?”, ”Mikä haitallinen tapahtuma voi estää organisaatiota saavuttamasta sen tavoitteitaan?” sekä ”Mikä positiivinen vaikutus voidaan paljastaa riskienhallinnalla?”. Riskien tunnistamisessa ei tulisi siis keskittyä vain itse riskien tunnistamiseen, vaan myös tunnistamaan potentiaalisia tapahtumia, joiden vaikutus voi olla joko positiivinen, negatiivinen tai jopa molempia (Flaherty & Maki 2004, 41). Ottamalla riskiä yritys saattaa siis jopa edistää tai nopeuttaa tavoitteen saavuttamistaan (Miettinen 2002).

Tunnistamalla riskejä yritys tulee tietoisiksi tapahtumista tai ilmiöistä, jotka aiheuttavat epävarmuutta. Riskin tunnistamisen päätarkoituksena onkin tunnistaa tulevaisuuden epävarmuustekijöitä, jotta niihin voidaan reagoida ennakoivasti. (Hallikas et al. 2004) Tunnistaakseen tehokkaasti yrityksen epävarmuustekijöitä on päättäjillä oltava syvä ymmärrys yrityksestä ja sen toiminnasta, markkinasta jolla yritys toimii sekä laillisesta, sosiaalisesta, poliittisesta sekä kulttuurisesta

ympäristöstä. Näiden lisäksi yritysjohton on oleellista kehittää ymmärrystään yrityksen strategisista ja operationaalisista tavoitteista, mukaan lukien tavoitteiden onnistumiseen vaikuttavat kriittiset tekijät sekä näiden saavuttamiseen olennaisesti liittyvät uhat ja mahdollisuudet. (FERMA 2003)

Riskien tunnistamiselle on olemassa monia erilaisia menetelmiä, josta yrityksen on valittava omaan käyttöönsä parhaiten sopiva kokonaisuus. Riskien tunnistamis- ja analysointitekniikkana voidaan käyttää esimerkiksi PK-HAAVA- analyysiä, jossa yrityksen haavoittuvuudesta eli yritykseen liittyvistä omaisuus, talous ja toimintaedellytysriskeistä voidaan saada karkea kuva (Juvonen et al. 2014). Tunnistusmenetelminä voidaan käyttää yleisesti myös tarkistuslistoja, johdettua ryhmätyöskentelyä, sisäisiä analyysijä tai prosessikaavioanalyysijä (Flaherty & Maki 2004). Listaamisen avulla yrityksen on helpompi luokitella löydetyt riskit sopiviin luokkiin (Wu et al. 2006). Tyypillisiä luokkia ovat esimerkiksi materiaalivirrat, informaatiovirrat sekä taloudelliset virrat (Cagliano, De Marco, Grimaldi & Rafele 2012). Luokittelun avulla yritys voi johtaa seuraavan kohdan analyysin helpommin ja löytää näin paremmin kriittisimmät riskitekijät. Jokaisen yrityksen on kuitenkin luotava itselleen riskien tunnistamiseen parhaiten soveltuva käytäntö, jonka tulee olla selkeä jokaiselle riskien kanssa työskentelevälle. Kun riskit on onnistuneesti tunnistettu, voidaan prosessissa siirtyä seuraavaan vaiheeseen.

#### **2.4.2 Riskin analysointi ja arviointi**

Kun yritystoimintaa uhkaavat riskit on tunnistettu, on seuraavana vuorossa näiden tunnistettujen riskien analysointi ja arviointi. Riskianalyysin avulla kyetään tunnistamaan eri riskit ja arvioimaan niiden suuruutta ja sattuman todennäköisyyttä (Juvonen et al. 2014). Riskianalyysi antaa hyvän kuvan siitä, kannattaako riskiä ylipäänsä hallita sekä mikä on sopivin ja kustannustehokkain riskienhallintakeino kyseessä olevan riskin hallitsemiseksi (AS/NZS 2007). Riskianalyysin avulla ei siis ole tarkoitus eliminoida tunnistettuja riskejä, vaan pyrkiä paremmin varautumaan riskeihin analyysin tuottaman tiedon avulla (Juvonen et al. 2014).

Tyypillisesti riskien analysoinnissa käytetään kahta kriteeriä: todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta. Todennäköisyyttä on usein vaikea arvioida matemaattisesti todennäköisyysjakauman perusteella puutteellisen tiedon vuoksi, jolloin todennäköisyyttä voidaan arvioida tapahtumien esiintymistiheyden avulla. (Kirilmaz & Erol 2017). Riskin vaikuttavuus ilmaistaan monesti suhteessa kustannuksiin, mutta myös suhteessa suorituskyvyn-, fyysisen-, psykologisen-, sosiaalisen- ja ajan menetykseen (Harland, Brenchley & Walker 2003)

Näitä kahta riskin ulottuvuuden kriteeriä arvioitaessa voidaan hyödyntää monesti yhtiön omaa kokemusta sekä muiden yhtiöiden toimintaa (Hallikas et al. 2004) ja yleisesti historiaan perustuva tieto on objektiivisempaa ja näin ollen luotettavampaa kuin tieto, joka perustuu ainoastaan henkilön subjektiivisiin arvioihin (Flaherty & Maki 2004). Tässä yhteydessä yrityksen on myös hyvä tarkastella riskien kokonaisvaikutusta esimerkiksi oman verkostonsa kautta. Tällöin joku yrityksen tunnistama riskitekijä saattaa olla haitallinen toiselle verkostossa, vaikka toisen yrityksen näkökulmasta samalla riskitekijällä ei ole lainkaan vaikutusta tai vaikutus voi olla hyvin pieni. (Hallikas et al. 2004) Jos puolestaan samasta riskitapahtumasta voi seurata monia erilaisia vaikutuksia, on niistä kukin analysoitava vaikutuksensa osalta erikseen (Ilmonen et al. 2010).

Riskianalyysi on tärkeä työkalu riskienhallinnan suunnittelussa, ymmärtämisessä, ennustamisessa ja epätietoisuuden käsittelyssä. Analyysi lähtee usein ajatuksesta, että kullekin riskikohteelle voidaan määrittää suurin mahdollinen vahinko, eli EML (estimated maximum loss). (Juvonen et al. 2014) Tyypillisesti näiden riskikohteiden vahingot ovat rahallisia, eli kuluja yritykselle (Hallikas et al. 2004). Riskin toteutuminen kannattaakin arvioida euroissa, sillä se on paras tapa vertailla riskejä keskenään. Vaikka euromääräiset arviot eivät välttämättä ole absoluuttisia totuuksia, ovat ne tekijöidensä parhaita arvauksia ja sen vuoksi hyviä mittareita jatkotoimenpiteille. (Ilmonen et al. 2010) Muita tärkeitä tekijöitä ovat immateriaaliset seuraukset, kuten luottamus, maine ja arvonalentumiset, jotka on vaikea mitata rahallisesti, mutta joilla on rahallista vaikutusta pitkällä aikavälillä. (Hallikas et al. 2004)

Riskien analysoinnissa ja arvioinnissa käytetään monesti apuna riskimatriiseja. Riskimatriisin avulla yritys voi kartoittaa tunnistamiaan riskejä, esimerkiksi toimintoja tai prosesseja, aihealue kerrallaan. Riskien arvioinnin voidaan nähdä olevan tehokkaampaa silloin, kun kokonaisuus on jaettu suunniteltuihin osiin ja käsitellään yksitellen (AS/NZS 2007). Yrityksen on kuitenkin oleellista olla hyvin perillä kokonaisuudesta, jota se yrittää hallita. Suomisen (2003) mukaan hyvin usein arviointi tapahtuu siten, että riskejä tarkastellaan riskilajeittain ja jokaista yksittäistä riskiä arvioidaan sen todennäköisyyden ja seurausvaikutusten mukaan. Riskejä voidaan arvioida sekä verbaalisesti että numeerisesti, ja arvioinnissa on syytä käyttää melko karkeaa asteikkoa. (Suominen 2003) Esimerkiksi Hallikas (et al. 2004) on arvioinut riskejä verbaalisesti asettaen ne erikseen taulukoihin vaikuttavuuden ja todennäköisyyksien perusteella. Tällöin riskin vaikuttavuutta voidaan arvioida viidellä eri asteikolla: ei vaikutusta, vähäinen vaikutus, keskitason vaikutus, vakava vaikutus ja katastrofaalinen vaikutus. Todennäköisyyttä voidaan puolestaan arvioida asettaen riskit järjestykseen sen mukaan, onko tapahtuman todennäköisyys todella epätodennäköinen, epätodennäköinen, kohtalainen, todennäköinen tai todella todennäköinen. Riskien listaus edellä kuvatulla tavalla auttaa yrityksen päätöksentekijöitä priorisoimaan korkean vaikuttavuuden tai todennäköisyyden omaavia riskejä.

Riskianalyysi voidaan toteuttaa eri yksityiskohdilla riippuen käsiteltävästä riskistä, analyysin tarkoituksesta ja saatavilla olevasta tiedosta, aineistosta ja resursseista. Analyysi voi olla kvalitatiivinen, puoli-kvantitatiivinen tai kvantitatiivinen. (AS/NZS 2007) Kvalitatiivinen analyysi on näistä yleisin, sillä yrityksellä ei välttämättä ole hallussaan tarpeeksi kvantitatiivista aineistoa, jota voisi hyödyntää tehokkaasti riskien vaikutuksen ja todennäköisyyden arvioimiseksi. Kvalitatiivinen analyysi voidaan tehdä verbaalisesti tai tasoa kuvaavalla numeroinnilla ja se mahdollistaa riskien todennäköisyyksien ja vaikutusten arvioinnin yleisellä tasolla (AS/NZS 2007). Riskimatriisin avulla voidaan kartoittaa esimerkiksi työryhmissä jokaisen yrityksen päätavoitteen osalta erikseen sitä uhkaavat merkittävimmät riskit siten, että niiden merkittävyys osoitetaan eri värisillä väreillä. (Ilmonen et al. 2010) Tällöin on mahdollista havaita helpommin ne riskit, joihin toimenpiteitä on syytä ensisijaisesti kohdistaa.

Riskianalyysin tueksi on hyödyllistä esittää tunnistetut riskit kaaviona. Tämä riskikaavio antaa hyvän yleiskuvan kaikista riskeistä ja näyttää kaikkein tärkeimmät riskit selkeässä muodossa. Lisäksi kaaviosta voidaan tunnistaa, mikäli joitakin riskejä voidaan vähentää laskemalla niiden todennäköisyyttä tai niiden seurauksia. (Hallikas et al. 2004) Kun riskin vaikuttavuutta ja todennäköisyyttä arvioidaan kvalitatiivisesti, voidaan niille määrittää tietyt, tapauksen mukaiset riskitasot. Tasoja voi olla yrityksen tarpeesta riippuen yleensä kolmesta viiteen, molemmille riskin ulottuvuuksille erikseen. Tässä tutkielmassa hyödynnetään kuitenkin aikaisemmin mainittuja Hallikkaan (et al. 2004) viittä eri riskin ulottuvuutta. Joskus saattaa tulla myös tilanne, jossa on tarpeellista korostaa toista ulottuvuutta. Tällöin se voidaan toteuttaa hyödyntäen riskin matemaattista määritelmää ja korottaen esimerkiksi riskin vaikutuksen arvo potenssiin (riski = vaikutus<sup>2</sup> x todennäköisyys) (AS/NZS 2007). Taulukossa 1 on esitelty esimerkki kvalitatiivisesta riskimatriisista, jossa on hyödynnetty myös värejä merkittävyyden erottelun vuoksi.

Vaikutuksen laajuus Todennäköisyys	Ei vaikutusta	Vähäinen vaikutus	Keskittason vaikutus	Vakava vaikutus	Katastrofaalinen vaikutus
Todella todennäköinen	Pieni	Kohtalainen	Suuri	Sietämätön	Sietämätön
Todennäköinen	Todella pieni	Pieni	Kohtalainen	Suuri	Sietämätön
Kohtalainen	Todella pieni	Pieni	Kohtalainen	Suuri	Suuri
Epätodennäköinen	Todella pieni	Pieni	Kohtalainen	Kohtalainen	Suuri
Todella epätodennäköinen	Todella pieni	Todella pieni	Pieni	Kohtalainen	Kohtalainen

Taulukko 1. Kvalitatiivinen riskimatriisi (mukaillen Hallikas et al. 2004 ; AS/NZS 2007).

Taulukon 1 perusteella riskit voidaan jakaa skaalaan, jonka toisessa päässä ovat hyvin epätodennäköiset ja vaikutukseltaan pienet tapahtumat ja toisessa päässä hyvin todennäköiset ja vaikuttavuudeltaan merkittävät tapahtumat (Flaherty & Maki 2004). Yrityksen on hyvä miettiä, kannattaako hyvin epätodennäköisiin ja vaikutuksiltaan pieniin riskeihin edes puuttua. Toisaalta hyvin todennäköisiin ja vaikutuksiltaan merkittäviin tapahtumiin varautuminen on ensiarvoisen tärkeää. Näiden kahden ääripään väliin sijoittuvien tapahtumien riskienhallintaa on arvioitava aika- ja tapauskohtaisesti. Onkin hyvä huomioida, että myös aikahorisontti vaikuttaa riskiin ja riskejä tulisi kyetä arvioimaan samanpituisen ajan puitteissa kuin niitä yrityksen strategioita, joihin riskit voisivat vaikuttaa (Flaherty & Maki 2004). Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin riskien hallitsemiskeinoja.

### **2.4.3 Riskienhallintakeinot**

Kun riskit on onnistuneesti tunnistettu ja arvioitu, on vuorossa riskienhallintakeinon valinta kullekin tunnistetulle riskille. Aiemmat vaiheet, riskin tunnistaminen sekä analysointi ja arviointi, tuottavat yritykselle tietoa niistä riskeistä, jotka vaativat yritykseltä toimenpiteitä, ja analyysi auttaa yrityksiä monesti myös suosimaan tiettyjä riskejä ensin toimissaan (AS/NZS 2007). Kleindorferin ja Saadin (2005) mukaan riskin ennaltaehkäisy on paljon tehokkaampi keino kuin sen hoito, joka vaatii yrityksen johtoa reagoimaan nopeasti ja hoitamaan kaikkein tärkeimmät riskit ensin. Esimerkiksi riskin arvioinnin ja analysoinnin yhteydessä tehty kvalitatiivinen riskimatriisi auttaa yritystä löytämään helposti ne riskit, joihin on ensiarvoisen tärkeää puuttua. Analyysin on tarkoitus tuottaa myös mahdollisimman syvä ymmärrys siitä, miten riskejä voi ja kannattaa ylipäätään hallita (Ilmonen et al. 2010). Riskienhallintatoimenpiteen valinnan voidaan nähdä olevan prosessi, jossa yritys valitsee riskille sopivan hallintatoimenpiteen ja toteuttaa sen voidakseen hallita riskiä yritystä hyödyttävällä tavalla (FERMA 2003). Riskienhallintakeinon valinta onkin kriittinen vaihe, sillä eri riskitekijöiden vaikutus yritykseen riippuu valtavasti yrityksen valitsemasta riskienhallintastrategiasta (Fitó & Guitart 2012).

Riskienhallintakeinoja on tutkijasta riippuen yleensä kolmesta viiteen. Useimmin käytetyt strategiat riskienhallinnalle ovat riskin siirtäminen, riskin pitäminen, riskin poistaminen ja riskin pienentäminen (Hallikas et al. 2004). Riskin pitämisen yhteydessä puhutaan monesti myös riskin hyväksymisestä. Viides tunnistettu riskienhallintakeino on riskin vakuuttaminen. Sekä riskin vakuuttaminen että riskin pitäminen eivät kuitenkaan itse asiassa vaikuta itse riskiin, vaan ovat ennemminkin tapoja rahoittaa riskiä (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002). Lähtökohtaisesti on kuitenkin kannattavampaa, että yritys pyrkii itse suojautumaan riskiltä, eikä siirrä sitä kolmannelle osapuolelle, esimerkiksi vakuutusyhtiölle vakuuttamalla kyseinen riskitekijä (Ilmonen et al. 2010). Tässä tutkielmassa vakuutettavat riskit on jätetty tarkastelun ulkopuolelle, sillä vakuutettavat riskit perustuvat pitkälti yrityksen ja vakuutuksenantajan keskinäisiin ehtoihin ja sopimuksiin.

Yrityksen riskienhallintaan käyttämät resurssit ovat rajattuja, jonka vuoksi monesti on hyvä lähteä liikkeelle kustannus-hyöty –analyseista. Kustannukset on usein varsin helppo arvioida, mutta hyödyt perustuvat usein henkilöiden subjektiivisempiin arvioihin (Flaherty & Maki 2004). Kriittistenkään riskien täydellinen hallitseminen tai rajoittaminen ei välttämättä ole aina paras vaihtoehto. Tavoitteena tulisivin ennemmin olla tehdyn kustannus-hyöty –analyysin perusteella riittävä ja tasapainoinen riskienhallinta unohtamatta yrityksen riskienhallinnan kantokykyä. (Ilmonen et al. 2010) Yleensä yrityksen ei olekaan järkevää toteuttaa kaikkia mahdollisia riskienhallintakeinoja, vaan valita sopivin yhdistelmä näistä. Näiden keinojen yhdistelmä valitaan tyypillisesti ottaen huomioon yritykselle tärkeitä kriteereitä sekä tekijöitä, kuten kulut ja hyödyt sekä tehokkuus. Joissain tapauksissa saattaa olla myös tarpeen miettiä sosiaalisia, poliittisia ja taloudellisia tekijöitä. (AS/NZS 2007) Liiallinen riskienhallinta voikin johtaa pahimmillaan tilanteeseen, jossa yritys saattaa menettää mahdollisuuksia tuottoihin ylimitoitetuista toimista ja varovaisuudesta johtuen ja jättää hyvät mahdollisuudet markkinoilla ainoastaan muiden hyödynnettäväksi (Birkinshaw & Jenkins 2010).

Valittaessa kullekin riskille sopivaa riskienhallintakeinoa on oleellista hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa riskitietoa (Ilmonen et al. 2010). Toimintaympäristön jatkuva muutos voi aiheuttaa kuitenkin päänvaivaa oikean riskienhallintakeinon

valitsemiseksi ja hallintakeinot saattavatkin vaihdella riskin olemassaolon eri vaiheissa. Yksittäisen riskin hallinta ei useinkaan tapahdu eristyksissä muista, vaan sen tulisi olla osana kokonaisvaltaista riskienhallintastrategiaa (AS/NZS 2007). Oppien kerääminen aikaisemmista tapahtuneista poikkeamista sekä vahinkojen huolellinen listaaminen ja analysointi ovat erittäin tärkeitä, kun tavoitteena on estää tällaisten vahinkojen uudelleensattuminen ja varmistaa, että vaikutukset olisivat jatkossa entistä paremmin ennakoitavissa ja hallittavissa. (Ilmonen et al. 2010) Tämän vuoksi yrityksellä on oltava syvä ymmärrys kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta ja prosessin tulisi olla ylhäältä alaspäin suuntautuva, jotta liiketoiminnan tavoitteet täyttyvät ja epävarmuus voidaan pitää toivotulla tasolla (AS/NZS 2007). Seuraavaksi tarkastellaan kolmea riskienhallintakeinoja hieman tarkemmin. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, tutkielmassa tarkastelun ulkopuolelle jäävät vakuutettavat riskit. Riskin pitäminen tai sen hyväksyminen ymmärretään varsin usein myös tapana rahoittaa riskiä, jolloin sen tarkempi tarkastelu ei ole tutkielman kannalta olennaista.

### **Riskin pienentäminen**

Riskin pienentäminen on oleellinen osa yrityksen riskienhallintakeinoja. Yli puolet riskeistä on ajan myötä ja asteittain pienennettävissä ja siksi tähän riskienhallintakeinoon tulee Santasen (et al. 2002) mukaan panostaa eniten ja se tulisi aloittaa yritystä eniten uhkaavista ja haavoittavista tekijöistä. Riskin pienentäminen tähtääkin tappion tai haitallisen tapahtuman vakavuuden pienentämiseen. Toivottava tilanne olisi siis sellainen, jossa riski toteutuisi mahdollisimman harvoin mahdollisimman pienin seurauksin. Jos riskin toteutuminen on erittäin todennäköistä, mutta sen taloudelliset vaikutukset ovat pieniä, on parasta käyttää yrityksen omia valvontajärjestelmiä vähentämään mahdollisia menetyksiä (Sheehan 2010). Käytännössä riskin pienentäminen sopii pienille, kohtalaisille ja joskus myös suurille riskeille, jotka on osoitettu väreän vaalean vihreä, keltainen ja oranssi aikaisemmin esiteltyssä taulukossa 1.

Koska yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa, tähtää riskien pienentäminen myös mahdollisten tappioiden minimointiin. Pienentäminen tulee kysymykseen usein



silloin, kun toimet tappion estämiseksi eivät ole riittävän tehokkaita yrityksessä (Ojasalo 2009), tai kun riskiä ei ole mahdollista välttää tai siirtää (Juvonen et al. 2014). Riskin pienentäminen saattaa tulla kyseeseen myös silloin, kun riskiä pienentämällä mahdollinen tappio tai vahinko saadaan pienemmäksi tai jos sen vaikutus pyritään rajaamaan vain osaan riskikohteesta. Riskien pienentämiselle teoreettisia hallintakeinoja ovat riskien yhdistäminen eli kombinointi ja riskien jakaminen. (Suominen 2000)

Riskin jakamisen päämääränä on, että se lisää itsenäisten riskikohteiden määrää ja näin vahingon sattuessa ainakin osa riskikohteesta todennäköisesti säilyy vahingoittumattomana ja sen seurausvaikutukset jäävät pienemmiksi. Riskin yhdistämisen, eli kombinoinnin esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi kaksoiskappaleen tai varaosan hankintaa. Sekä riskin jakaminen että sen kombinointi lisäävät yrityksen kustannuksia, mutta samalla pienentävät piilomenetyksiä ja keskeytymisestä aiheutuvia vahinkoja. Riskin jakaminen tähtää yksipuolisuudesta aiheutuvien riskien tehokkaaseen torjuntaan. Jakaminen voidaan toteuttaa yrityksessä esimerkiksi uudelleenjärjestelyin, pienentämällä tietyn tuotteen hallitsevuutta, hankkimalla vaihtoehtoisia tavarantoimittajia tai kehittämällä vaihtoehtoisia toimintatapoja ja entistä kilpailukykyisempiä tuotteita. (Suominen 2000). Joskus tuotannon tehokkuus tai palvelun laatu saattaa parantua myös itsestään riskiä pienentämällä (Juvonen et al. 2014).

### **Riskin välttäminen/poistaminen**

Riskejä voidaan myös hallita joko välttämällä tiettyjä tunnistettuja riskitekijöitä tai vaihtoehtoisesti poistamalla niitä. Riskin välttämisen ideana on, että se rajaa mahdollisten tappioiden määrän nolnaan. Tällainen tulee yleensä kysymykseen esimerkiksi merkittävimpien henkilöriskien ja erilaisten ympäristö- ja turvallisuusriskien osalta (Ilmonen et al. 2014). Riskin välttäminen tulee usein kyseeseen toiminnoille joiden todennäköisyys on suuri kuin myös niiden taloudellinen vaikutus (Sheehan 2010). Nämä riskit on kuvattu riskimatriisissa (taulukko 1) punaisella värillä, eli ovat yritykselle sietämättömiä riskejä ja edellyttävät paljon huomiota yrityksen johdolta. Riskin välttäminen tapahtuu

lopettamalla altistus tai vaihtoehtoisesti kiertämällä riski kokonaan. Riskin välttäminen ei kuitenkaan aina ole mahdollista, sillä joiltain riskeiltä yritys ei vain pysty välttymään. Toisaalta riskin välttäminen saattaa myös joissain tapauksissa synnyttää uusia riskejä. (European Foundation for Quality Management 2005)

Riskin välttämistä voidaan erottaa irrallisena funktionaan riskin poistaminen. Suominen (2000) mukaan riskin poistaminen edellyttää, että riskin aiheuttanut syy kyetään ensinnäkin tunnistamaan ja sen jälkeen eliminoimaan esimerkiksi luopumalla riskialttiin materiaalin käytöstä tai riskialttiista toiminnasta. Tietyn riskin poistaminen saattaa vaikuttaa yrityksen riskikuvaan kuitenkin siten, että muut riskit kasvavat tai syntyvät kokonaan uusia riskejä. (Suominen 2000) Riskien poistamisen osalta onkin tyypillisesti aiheellista arvioida riskin poistamisesta saatavaa hyötyä suhteessa siitä aiheutuviin kustannuksiin, eli perustuu päätöksentekijän kustannus-hyöty –analyysiin (Suominen 2000 ; Ilmonen et al. 2014). Täysin poistettavia riskejä on olemassa verrattain vähän, jonka vuoksi riski usein hyväksytään osin tai kokonaan, mutta sen mahdollista toteutumista pyritään pienentämään riskienhallintakeinoin (Ilmonen et al. 2014). Esimerkiksi yrityksen hankintariskiltä voitaisiin suojautua poistamalla riskiä, eli tässä tapauksessa vaihtamalla toimittajaa riskialttiista toimittajasta vähemmän riskialttiiseen. Jokaisen päätöksen kohdalla päätöksentekijän on kuitenkin pohdittava mahdollisia tuottoja suhteessa epäilemiinsä tappioihin sekä riskinottohalukkuuteensa nähden.

### **Riskin siirtäminen**

Riskiä voidaan myös mahdollisesti siirtää osapuolelta toiselle. Tässä riskienhallintamuodossa tunnistettu riskialtis toiminta siirretään sopimuksen perusteella toiselle tai kolmannelle osapuolelle (Suominen 2000). Riski on aiheellista siirtää, mikäli sen tapahtuminen on epätodennäköistä, mutta aiheuttaa suuren taloudellisen vahingon tapahtuessaan (Sheehan 2010). Riskin siirron yhteydessä voidaan tarkoittaa esimerkiksi ulkoistamista tai tukitoimintojen siirtoa alihankkijalle, jolloin yritys kykenee paremmin keskittymään ydinliiketoimintaansa (Ilmonen et al. 2014). Riskin siirron voidaan katsoa olevan tehokasta silloin, kun se aiheuttaisi yritykselle kestävämmän tilanteen, mutta riskillä ei ole samankaltaista

vaikutusta toiseen tai kolmanteen osapuoleen. Riski voi olla aiheellista siirtää myös esimerkiksi osittain ulos yrityksestä kun kyse on maariskistä tai ympäristöriskistä tai jos yrityksen sijoitusten arvo laskee äkillisesti (Erola & Louto 2000).

Riskin siirtämiseen on olemassa kaksi erilaista menetelmää. Siirto voi tapahtua alihankintana, kuten jo yllä mainittiin. Riskin siirto voi kuitenkin tapahtua myös ilman omaisuuden tai toimintojen siirtämistä alihankkijalle. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta tilanteesta toimii yrityksen käyttämien panosten vuokraaminen, joka siirtää riskin yritykseltä vuokranantajalle. (Juvonen et al. 2014) Tämän vuoksi riskin siirtäminen voidaan nähdä vakuuttamisen tavoin tapana rahoittaa riskiä. Yritysten tehdessä yhä ketterämpiä ratkaisuja toimintojensa suhteen esimerkiksi ulkoistamisella ja ydinliiketoimintoihinsa keskittymällä riskin siirtämisen voidaan kuitenkin nähdä liittyvän läheisesti suoraan riskiin vaikuttamiseen.

		Taloudellinen vaikutus	
		Pieni	Suuri
Todennäköisyys	Suuri	Riskin pienentäminen	Riskin välttäminen
	Pieni	Riskin hyväksyminen	Riskin siirtäminen

Kuvio 3. Riskienhallintakeinon valinta puhtaasti todennäköisyyteen ja taloudelliseen vaikutukseen perustuen (Sheehan 2010).

Yllä olevaa kuviota voidaan pitää yleispätevänä ohjeena riskienhallintakeinon valinnalle, vaikka se ei kerrokaan koko totuutta. Yrityksen on kuitenkin löydettävä kaikille kokemilleen riskeille oma, toimiva riskienhallintakeino. Yhtenä riskienhallinnan vaihtoehtona on myös riskin pitäminen eli sen hyväksyminen. Usein tällaisten riskien tapahtumisen todennäköisyys on hyvin pieni ja sen taloudelliset vaikutukset eivät ole merkittäviä, kuten Kuvio 3 osoittaa. Nämä riskit on esitetty

riskimatriisissa tummanvihreällä värillä (Taulukko 1). Hyväksyttävillä tai pidettävillä riskeillä on myös ominaista, että niiden riskienhallintakustannukset voivat olla suurempia kuin niistä saatava hyöty, jolloin on järkevämpää yksinkertaisesti hyväksyä riski (Sheehan 2010). Näitä riskejä voi myös pyrkiä hallitsemaan vakuuttamalla, mutta joissain tapauksissa voi olla järkevämpää vain toivoa, ettei kyseinen riskitekijä toteudu. Toteutuessaankaan tällainen riski ei kuitenkaan aiheuta yritykselle katastrofaalista menetystä. Kun sopiva riskienhallintatoimenpide on valittu ja toteutettu, voidaan riskienhallintaprosessissa siirtyä seuraavaan vaiheeseen, eli riskin seurantaan ja mahdolliseen uudelleenarviointiin.

#### **2.4.4 Seuranta ja uudelleenarviointi**

Riskien seuranta ja uudelleenarviointi on oleellinen osa riskienhallinnan onnistunutta prosessia. Riskienhallinta ei ole yksittäinen projekti, vaan prosessi, joka jatkuu niin pitkään kuin riskiä yrityksessä esiintyy, jolloin tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta tulee seurata (Santanen et al. 2002). Yrityksen toimintaympäristö ja sen toiminnot ovat jatkuvassa muutoksessa, jolloin kerran hyvin toteutettu riskienhallintaprosessi ei välttämättä toimi enää tietyn ajan kuluttua. Jatkuva tarkastelu on välttämätöntä, jotta yrityksen tekemät suunnitelmat pysyvät ajan tasalla. Tekijä, joka vaikuttaa riskin todennäköisyyteen ja sen taloudellisiin vaikutuksiin saattaa muuttua, samoin kuin ne tekijät jotka vaikuttavat riskille valitun hallintatoimen sopivuuteen tai kustannuksiin (AS/NZS 2007). Siksi on tärkeää arvioida riskejä säännöllisesti. Seuranta mahdollistaa mahdollisten poikkeamien tunnistamisen sekä niihin reagoimisen nopeammin. Seurannan avulla saatetaan havaita myös uusia riskitekijöitä. Hallikkaan (et al. 2004) mukaan onkin tarpeen seurata muutoksia yhteistyöverkostossa, teknologiassa, kumppanuusstrategioissa ja kilpailijoissa ja päivittää riskiarvioita näistä säännöllisesti.

Riskien, poikkeamien ja vahinkojen analysoinnin ja ylöskirjauksen tarkoituksena on parantaa ja kehittää toimintaa, sekä tietenkin estää vahinkojen syntyä tai mahdollista uudelleensyntymistä. Varsinkin perussyiden eli niin sanottujen juurisyiden löytäminen ja korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen on ensiarvoisen

tärkeää. Riskienhallintaa on tarkoituksenmukaista hyödyntää strategiatyössä, eli miten nämä keskeiset riskit ovat linjassa yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Lopputuloksena saattaa olla hyvinkin muuttunut riskinottohalukkuuden allokointi, sillä yleisesti riskinottohalua allokoidaan strategisesti tärkeimmille tavoitteille. Joissain tapauksissa muuttunut riskitilanne voi pakottaa yrityksen luopumaan jostain strategisesti tärkeästä hankkeesta. (Ilmonen et al. 2010) Joskus myös yrityksen riskinkantokyky saattaa muuttua esimerkiksi muuttuneen taloudellisen tilanteen tai menetettyjen resurssien vuoksi. Toisinaan niukoista resursseista huolimatta riskienhallinta tulisi kuitenkin silti ottaa systemaattiseksi toimintatavaksi (Juvonen et al. 2005).

Riskien raportointi hoidetaan tyypillisesti yrityksessä sisäisesti, jolloin on tärkeää keskittyä merkittävimpiin riskeihin. Raportointi on olennainen ja välttämätön osa kokonaisvaltaista riskienhallinnan johtamista ja sillä on erittäin suuri merkitys tietoisuuden ja läpinäkyvyyden lisäämisessä yrityksessä. (Ilmonen et al. 2010) Raportoinnilla voidaan myös varmistaa se, että kaikki riskiin liittyvä tieto on hyvin dokumentoitu myöhempää tarkastelua varten. Parhaimmillaan yritys ottaa oppia mahdollisista virheistä ja hyödyntää raportoitua tietoa jatkossa paremmin yhdessä yrityksen strategisten linjausten kanssa. Tavoitteena on oltava systemaattinen prosessi, joka tarkastelee menestyksen syitä, epäonnistumisia ja läheltä-piti – tilanteita oppien tarjoamiseksi organisaatiolle (AS/NZS 2007). Jos seurannan ja uudelleenarvioinnin tuloksena paljastuu epäkohta jonkun riskin hallinnassa, voidaan tämän riskin osalta palata takaisin alkuun ja suorittaa kaikki prosessin vaiheet uudelleen käyttäen tällä kertaa apuna myös organisaation aiempaa tietoa kyseisestä riskistä.

### 3. KUMPPANUUS

Toimintaympäristön ollessa jatkuvassa muutoksessa yritysten välinen kumppanuus on alkanut kiinnostaa yhä laajempaa joukkoa viime vuosina. Yritysten on kyettävä tekemään voittoa ja tuottamaan lisäarvoa omistajilleen toisinaan haastavassakin markkinatilanteessa. Parhaiten yritys onnistuu tässä haastavassa tilanteessa, mikäli se kykenee keskittymään ydinliiketoimintaansa esimerkiksi ulkoistamalla sille pakolliset, mutta ei niin tärkeät liiketoimintonsa. Joissain tapauksissa yritys syventää suhdettaan toiseen yritykseen niin vahvasti, että voidaan puhua kumppanuudesta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät toisesta ja saavuttavat sellaisia etuja, joita eivät olisi voineet saavuttaa ilman syvää kumppanuussuhdetta.

Kumppanuutta on aina ollut yritysten välisissä suhteissa varmasti jossain määrin, mutta sen hyödyt ovat alkaneet etenevissä määrin kiinnostaa tutkijoita. Stählen ja Laennon (2000) mukaan kumppanuus esiintyy sekä yrityksen ulkoisissa suhteissa että sen sisäisessä toimintakulttuurissa, jonka henkilöstön tietoon ja taitoon kumppanuus viimekädessä rakentuu. Kumppanuuden voidaan ajatella koostuvan kolmesta erityyppisestä ydinajatuksista: tietopääoman integroinnista, luottamuksen rakentamisesta sekä lisäarvon tuottamisesta (Stähle & Laento 2000).

Kun kumppanuus syventyy sellaiselle tasolle, jossa molemmat osapuolet hyötyvät toistensa tekemistä toimista eivätkä olisi voineet saavuttaa sellaisia hyötyjä yksin, voidaan puhua strategisesta kumppanuudesta. Tämä tutkimus keskittyy vahvasti nimenomaan strategiseen kumppanuuteen, eikä tutkimuksessa esitellä muita toimitussuhteen muotoja. Tämän luvun aluksi keskitytään hieman kumppanuuden syntyyn johtaviin vallitseviin teorioihin. Teorioiden jälkeen erilaiset tavat luokitella toimittajia esitellään lyhyesti, josta siirrytään luontevasti käsittelemään strategisen kumppanuuden motiiveja sekä pohditaan tekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa haasteita strategiselle kumppanuussuhteelle.

### 3.1 Teoriat kumppanuuden taustalla

Yrityksellä voi olla monenlaisia erilaisia motiiveja kumppanuuden tavoittelulle, kuten esimerkiksi ydinliiketoimintoihinsa parempi keskittyminen, suojautuminen riskeiltä tai kustannustehokkuuden saavuttaminen. Tässä kappaleessa on tarkoitus perehtyä kumppanuuden taustalla vaikuttaviin hallitseviin teorioihin, transaktiokustannusteoriaan ja resurssiperusteiseen näkemykseen. Tutkimuksen kannalta nämä teoriat ovat olennaisimpia, sillä ne käsittelevät kumppanuutta nimenomaan sen syntyyn vaikuttavien tekijöiden kautta. Toisaalta voidaan kuitenkin ajatella, että kumppanuus vaatii jatkuvaa tiedonvaihtoa ja kehittymistä molemmilta osapuolilta, mutta teoria luo vahvan pohjan sille, miksi kumppanuussuhteeseen ylipäänsä halutaan ryhtyä.

#### 3.1.1 Transaktiokustannusteoria

Yrityksen tuotantoketjun organisoinnin eli sen, tuotetaanko tuotantovaihe yrityksessä vai ostetaanko se ulkopuoliselta toimittajalta, taloudellinen analyysi pohjautuu usein transaktiokustannusteoriaan (Pajarinen 2001). Suurimmat vaikuttajat tämän teorian synnyssä olivat John R. Commons (1934) ja Ronald H. Coase (1937). Commons oli paljon aikaansa edellä sekä taloudellisen organisaation kysymyksiä uudistettaessa että hänen vaatimuksessaan pitää analyysiyksikön valintaa tärkeänä. Hän ehdotti, että transaktiosta pitäisi tulla analyysin perusyksikkö, ja että talouden organisaatiolla oli tarkoitus ja vaikutus saavuttaa molemminpuolista hyötyä katsomalla eteenpäin ja välttämällä mahdollisia konflikteja. Voittojen saavuttaminen kaupankäynnistä oli vanha taloustieteen idea, mutta Commons toi esiin idean organisaation saavutettavissa olevista voitoista. (Commons 1934 ; Williamson & Masten 1999)

Coase puolestaan oli ajassaan tyytymätön uusklassiseen taloustieteeseen, jonka mukaan hintamekanismi ohjasi yleistä talousjärjestelmää (Hallikas et al. 2002). Hän kehitti 1937 ajattelumallin, jossa pohjimmiltaan transaktiokustannusajattelu

keskittyy ulkoisen suhteen transaktioiden kustannusten tarkasteluun, jotta voidaan määrittää yritykselle paras hallintoratkaisu. Coase jakoi kaupalliset hallintorakenteet kahteen vaihtoehtoiseen malliin: markkinoihin tai hierarkiaan. Hänen mukaansa yrityksen tuotannon organisointi perustuu pääasiassa kunkin tuotantovaiheen synnyttämien kustannusten minimointiin. Tämä tarkoitti sitä, että markkinoiden marginaalikustannusten ollessa korkeammat kuin yrityksen käytöstä aiheutuneet kulut, transaktio tulisi järjestää yhtiössä sisäisesti ja kustannusten ollessa matalammat taas päinvastoin. (Coase 1937) Kyseessä oli siis valinta markkinoiden tai hierarkian välillä yritystä enemmän hyödyttävään suuntaan.

Varsinaisesti Coasen kehittämä teoria tuli tunnetuksi vasta kuitenkin hieman myöhemmin Williamsonin (1975, 1985) analyysin kautta. Hänen mukaansa transaktiokustannusteoriassa käytetään instrumentaalista lähestymistapaa suhteen rakenteeseen ja dynamiikkaan ja ehdotetaan, että transaktioita voidaan paremmin hallita yrityksessä sisäisesti tai läheisten pitkäaikaisten suhteiden avulla, kun transaktioiden hallinnointi on vaikeaa (Williamson 1985). On kuitenkin huomattava, ettei tämä teoria ennusta sitä, miten eri tekijät vaikuttavat osaltaan yhteistyösuhteen menestykseen ostavan tai toimittavan yrityksen näkökulmasta (Ambrose et al. 2010).

Transaktiokustannusteorian mukaan transaktio syntyy yhden tuotteen siirtyessä tuotantovaiheesta seuraavaan. Toisessa vaihtoehdossa tuotantovaihe ulkoistetaan, eli se ostetaan markkinoilta tai tehdään erillinen sopimus jonkin muun tahon kanssa tuotantovaiheen suorittamisesta. (Pajarinen 2001) Jos transaktiokustannukset ovat alhaiset, ovat markkinat paras hallintorakenne, kun taas puolestaan vertikaalisen integraation nähdään olevan parempi ratkaisu tilanteessa, jossa transaktiokustannukset ovat korkeammat (Hoffmann et al. 2013). Coasen perusajatuksena olikin, että ilman transaktiokustannuksia ulkoistaminen sallii yrityksen hyödyntää mittakaavaetuja ja laajuutta paremmin, jolloin markkinoilla toimiminen on ehdottomasti parempi vaihtoehto (Coase 1937). Vaikka alkujaan teoriaa käytettiin enemmän hallintorakenteen tutkimiseen, on sitä viime vuosina alettu käyttää etenevissä määrin myös organisaation välisten suhteiden tutkimiseen erityisesti toimitusketjun hallinnassa, ja siitä on todettu olevan apua esimerkiksi



toimitusketjun tehokkuuden ja suorituskyvyn tutkimisessa, kuten toimitusketjun riskienhallinnassa (Grover & Malhotra 2003).

Transaktiokustannusteoria pohjautuu kahteen käyttäytymiseen vaikuttavaan päätöksentekoon, joiden vuoksi markkinamekanismi usein epäonnistuu: opportunistiin ja rajattuun rationaalisuuteen (Williamson 1985). Opportunismi viittaa voimakkaimpaan itsekkyyden muotoon, jossa ihmisen toimia ohjaa yritysten välisissä vuorovaikutussuhteissa omat mielenkiinnon kohteet sekä vääryys ja toimijoita motivoi ensisijaisesti oman etunsa ajaminen (Williamson 1985 ; Grover & Malhotra 2003). Opportunistisessa käytöksessä kumppani saattaa tehdä petoksen peitelläkseen omia etujaan liiketoiminnoissaan (Anderson & Narus 1990). Opportunistisen osapuolen pyrkimyksenä on tyypillisesti rikkoa sopimuksia tai antaa epäoikeutettuja lupauksia, jos niistä voi jotenkin itse hyötyä (Williamson 1975). Opportunismien olemassaolo aiheuttaa transaktiokustannuksia, sillä vastapuolen toimia on valvottava, kyettävä säilyttämään varat ja huolehtimaan siitä, ettei toinen osapuoli osallistu opportunistiseen käytökseen (Grover & Malhotra 2003). Jos potentiaalisia kumppaneita on markkinoilla vähän, lisää se mahdollisuutta opportunistiseen käytökseen (Hallikas et al. 2002).

Toinen tärkeä ominaisuus liittyy rajattuun rationaalisuuteen, jolla tarkoitetaan yksilön kykenemättömyyttä ottaa huomioon kaikki mahdolliset vaikutukset, joita tietyllä transaktiolla voi olla (Williamson 1991 ; Hallikas et al. 2002). Päättäjät voivat haluta käyttäytyä rationaalisesti, mutta heidän kykynsä on rajoittunut vastaanottamaan, tallentamaan, hakemaan ja välittämään saamaansa tietoa virheettömästi (Grover & Malhotra 2003), joka johtaa epävarmuuteen ja sitä kautta erilaisten mahdollisten riskitekijöiden syntyyn esimerkiksi juuri kumppanuussuhteessa. Miller ja Moris (1999) ovatkin tarttuneet tulevaisuuden epävarmuuteen ja päätöksentekoon kritisoimalla päätöksentekomenetelmiä, jotka perustuvat täsmällisen tiedon keräämiseen ja arviointiin sekä kvantitatiiviseen mittaamiseen, eivätkä ota huomioon hiljaisen tietämyksen ulottuvuutta. Langloisin ja Robertsonin (1995) mukaan yrityksen ja markkinoiden suhteellinen oppimiskyky määrittääkin yrityksen rajat, jolloin kukin tuotantovaihe tehdään itse tai ostetaan sen mukaan, missä osaaminen on kehittyneintä.

Yrityksen hankintatoiminnan kannalta peruskysymykseksi nousee make-or-by, joka tarkoittaa sitä, mitä toimintoja yrityksen kannattaisi ulkoistaa ja mitä tuottaa itse. Hallikkaan (et al. 2004) mukaan ulkoistamisen voidaan nähdä olevan paras vaihtoehto, jos epävarmuus ja opportunistin vaara ovat vähäisiä, on olemassa monia vaihtoehtoisia kauppakumppaneita, omaisuuden ominaispiirteet ovat vähäisiä, hyväksyttävyyjärjestelmä on tiukka oikeusturvan tai taktiikan vuoksi ja täydentävän osaamisen markkinat ovat melko kilpailukykyiset. Päinvastaisessa tilanteessa itse tuottamisen voidaan nähdä olevan parempi ratkaisu (Hallikas et al. 2004). Nykyään myös yhä useammin erilaiset verkostoyhteistyöt tulevat kysymykseen toimitusketjujen maailmassa. Verkostoituminen sisältää tyypillisiä elementtejä sekä markkinoiden ulkoistamisen että markkinoiden vastaisesta ratkaisumalleista, joka hyödyttää yritystä puhtaisiin markkinaratkaisuihin verrattuna mahdollistamalla paremman yhteistoiminnallisen osaamisen koordinoinnin ja pienentämällä riskiä monopoliasemien pätevyyksistä sekä antaa kumppaneille entistä strategisemman päätöksenteon ilman pelkoa opportunistisesta käytöksestä (Hallikas et al. 2004). Kumppanuussuhteessa vakiintuneisuus tuo toimittajalle kaivattua tasaisuutta, jolloin toimittajan ei tarvitse etsiä jatkuvasti uusia asiakkaita ja se kykenee keskittymään paremmin nykyiseen ostaja-toimittajasuhteeseensa (Pajarinen 2001). Yrityksen hallintorakennetta päätettäessä on siis arvioitava kaikkia sen transaktioihin merkittävästi vaikuttavia kustannuksia koko elinkaaren ajalta, sillä transaktiokustannusteoria korostaa juuri ennen kaikkea kustannustehokkuutta (Williamson 1985).

### **3.1.2 Resurssiperusteinen näkemys**

Toinen kumppanuuden taustalla vahvasti vaikuttava teoria on resurssiperusteinen näkemys. Resurssien niukkuus, ennustamattomat muutokset skenaarioissa ja muiden organisaatioiden pyrkimys hallita kriittisiä resurssejaan yli organisaatorajojen tekevät kilpailuympäristöstä usein varsin epävarman (Rossignoli & Ricciardi 2015). Epävarmuus on varsin haitallista, sillä se hämärtää organisaation resurssien hallintaa ja strategisia valintoja, jotka estävät sitä toimimasta tehokkaasti päivittäisissä toiminnoissaan. Organisaatioiden välinen

riippuvuus saattaa lisäksi johtaa organisaation vähempään itsemääräämisoikeuteen ja epävarmempaan tulevaisuuteen. (Rivas 2012) Yritysten on kuitenkin siedettävä epävarmuutta tehokkaasti pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa (Alchian 1950), jolloin epävarmuuden kanssa parhaiten toimeentulevat saavuttavat eniten valtaa ja määräämisoikeutta (Pfeffer & Salancik 1978). Tämä seikka luo tarpeen yritykselle luoda suhteita muihin järjestöihin, jotka omistavat yrityksen omien resurssien kannalta täydentäviä resursseja (Rossignoli & Ricciardi 2015).

Resurssiperusteisen näkemyksen esi-isänä voidaan pitää Emersonia, joka kirjoitti teoksen "Power Dependence Relations" jo vuonna 1962. Kuitenkin näkemys on tullut tutummaksi Pfefferin ja Salancikin myötä vuonna 1978, jolloin he alkoivat tarjota arvokkaita neuvoja niille organisaation johtajille, jotka halusivat ymmärtää erilaisten organisaatioiden kumppanuuksien kannalta tärkeitä näkökulmia ja seurauksia. (Malatesta & Smith 2014) Monet näkemyksen ajatuksista tulevatkin nimenomaan näiltä herroilta. Resurssiperusteinen näkemyksen voidaan ajatella muodostuvan muutamasta yksinkertaisesta periaatteesta. Malatestan ja Smithin (2014) näkemyksen mukaan on ensinnäkin selvää, että organisaatiot tarvitsevat resursseja selvitäkseen ja saavuttaakseen päämääränsä. Toiseksi organisaatio voi hankkia tarvitsemiaan resursseja ympäristöstään tai yksinkertaisemmin myös muilta organisaatioilta. Kolmanneksi vallalla ja sen vastakohtalla, riippuvuudella, on tärkeä rooli organisaation välisten suhteiden ymmärtämisessä. Viimeinen periaate antaa osviittaa siitä, että vallan tasapaino suosii usein niitä organisaatioita, joilla on jotain sellaista, mitä muut organisaatiot tarvitsevat.

Teoriasta käy selkeästi ilmi, että organisaatiot etsivät mahdollisia kumppanuussuhteita säilyttääkseen selviytymisen kannalta tärkeät resurssit ja turvatakseen tulevaisuuden kasvun. Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan organisaatioiden tulisi vastata enemmän niiden organisaatioiden tai ryhmien tarpeisiin, jotka hallitsevat niiden kriittisiä resursseja. (Pfeffer & Salancik 1978) Nämä resurssiriippuvuudet saavat aikaan organisaation sisäistä voiman jakautumista, joka puolestaan vaikuttaa moniin riippumattomiin toimintoihin (Carroll & Teece 1999). Organisaation johdon ei tulisi olla passiivinen, vaan pyrkiä

hallitsemaan sekä ulkoisia riippuvuuksia säilyttääkseen organisaation itsenäisyyden että mahdollisuuksien mukaan lisätä itsenäisyyttä ja vapautta ulkoisista rajoitteista (Pfeffer & Salancik 1978). Nämä toimet sisältävät tyypillisesti organisaation välisiä yhteisiä sopimuksia, muodollisia liittoutumia, yhteisyrityksiä ja yrityskauppoja (Carroll & Teece 1999).

Resurssiperusteisen näkemyksen keskiössä on suurilta osin ympäristö, jonka koetaan vaikuttavan organisaation toimintaan. Kyse on siis pitkälti siitä, että organisaatiot tarvitsevat resursseja ympäristöstään, joka onnistuessaan tuottaa vaikutusvaltaa ja pitkäaikaista vakautta (Malatesta & Smith 2014). Teorian mukaan organisaatiot pyrkivät toisaalta minimoimaan riippuvuutensa toisiin organisaatioihin tärkeiden resurssien hankkimiseksi ja toisaalta vaikuttaakseen ympäristöönsä, jotta tarvittavia resursseja olisi saatavilla (Rossignoli & Ricciardi 2015). Voidaankin ajatella, että organisaatiot, jotka omaavat muille tärkeitä resursseja ovat valta-asemassa niihin organisaatioihin verrattuna, jotka ovat riippuvaisia näiden organisaatioiden tuottamista resursseista. Siten teorian mukaan voima ja resurssit ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, jolloin organisaatio A:n valta organisaatio B:hen on yhtä kuin organisaatio B:n riippuvuus organisaatio A:n resursseista (Emerson 1962 ; Pfeffer & Salancik 1978). Ympäristö rajoittaa ja vaikuttaa organisaatioon, jolloin organisaatiot pyrkivät hallitsemaan näitä resurssiriippuvuuksia luomalla erilaisia sisäisiä järjestäytymismalleja (Pfeffer & Salancik 2003). Sisäiset järjestelyt ovat kuitenkin lähinnä keinoja vähentää vallan epätasapainoa ja keskinäisten riippuvuuksien hallintaa (Casciaro & Piskorski 2005).

Resurssiperusteinen näkemys perustuu kolmeen oletukseen: 1) organisaatiot suosivat varmoja ja ennakoitavia ympäristöjä epävarmojen sijaan, 2) organisaatiot suosivat vapaampia ympäristöjä niiden vapautta rajoittavien sijaan ja 3) organisaatiot toteuttavat ympäristöä muuttavia strategioita aina kun se on mahdollista (Pfeffer & Salancik 2003). Kaikkien organisaatioiden onkin järkevää toteuttaa toimia, jotka säätelevät ympäristöä (Hawley 1950) ja ne ovatkin väistämättä riippuvaisia ympäristönsä olosuhteista (Rossignoli & Ricciardi 2015). Pfefferin ja Salancikin (2003) mukaan organisaation selviytymisen avain on kyky hankkia ja ylläpitää resursseja, jolloin niiden on kyettävä toimimaan

vuorovaikutuksessa sosiaalisten ympäristöjensä kanssa. Mikäli organisaatiolla olisi täydellinen määräysvalta kaikkiin toimintoihinsa tarvittaviin tekijöihin ja elementteihin, ei vuorovaikutuksessa sosiaaliseen ympäristöön olisi mitään ongelmaa. Organisaatio selviytyy, kun se kykenee sopeutumaan ja selviytymään ympäristönsä kanssa, eikä vain silloin, kun se tekee sisäisiä järjestelyjä.

### **3.2 Toimittajien luokittelu**

Tässä luvussa esitellään muutama erilainen tapa luokitella toimittajia. Hallikkaan (et al. 2005) mukaan kaikille toimittajille ei voida enää käyttää samaa reagoivaa ja yhtenäistä suhteiden hallintaa, jonka vuoksi erilaisia käytäntöjä toimittajien hallinnointiin on luotava eri toimittajille. Jotta erilaiset hallintakeinot voidaan suunnitella ja toteuttaa, on toimittajat jaettava ensin eri luokkiin. (Hallikas et al. 2005) Luokittelulla pyritään varmistumaan siitä, että organisaatio toimii järjestelmällisesti eri toimittajien kanssa (Hudnurkar, Rathod & Jakhar 2016). Luokittelu auttaa organisaatiota myös huomaamaan helpommin potentiaalisimmat toimittajat sekä toimittajat, jotka ovat kriittisiä organisaation liiketoiminnalle.

Jo ennen 2000-lukua on huomattu, miten yritykset voivat keskittyä ydintoimintoihinsa ja parantaa kilpailuasemaansa markkinoilla luomalla erilaisia kumppanuussuhteita, jotka voivat kehittyä parhaassa tapauksessa myös strategisiksi kumppanuussuhteiksi. Kirjallisuudesta onkin löydettävissä todisteita siitä, että ostava organisaatio preferoi läheisempiä kumppanuussuhteita silloin, kun se toivoo voivansa hallita toimitusvarmuutta paremmin tai vaikuttaa toimittajan tarjoamaan laatuun tai toimitusaikatauluihin (Ellram 1995). Kannanin ja Tanin (2006) mukaan operationaalisella tasolla ostajan etu kehittää läheisiä suhteita avaintoimittajiensa kanssa kumpuaa paremmasta laadusta tai jakelusta, alhaisemmista kustannuksista tai jostakin näiden yhdistelmästä. Strategisella tasolla suhteen tulisi johtaa kestäviin parannuksiin tuotteen laadussa ja innovoinnissa, kilpailukyvyyn parantamisessa sekä markkinaosuuden kasvussa. Näiden tulisi puolestaan heijastua suoraan myös yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Toimittajat voivat puolestaan olla motivoituneita kehittämään

läheisempiä suhteita silloin, kun he pyrkivät varmistamaan pitkäaikaisen suhteen, luotettavat markkinat tai toivovat voivansa vaikuttaa asiakkaiden laatuun. (Kannan & Tan 2006)

Tutkijasta riippuen toimitussuhteet voidaan luokitella erilaisiin luokkiin. Campbell (1997) on esimerkiksi jakanut toimitussuhteet neljään luokkaan; 1) itsekeskeisiin, jotka keskittyvät vahvasti vain yrityksen omiin tarpeisiin, 2) henkilökohtaiseen uskollisuuteen, jossa vallitsee keskinäinen vastuu ja sitoutuminen osapuolten välillä, 3) yhteisiin sijoituksiin viitaten pitkän aikavälin sitoutumiseen strategisen edun saavuttamiseksi ja 4) poliittiseen valvontaan, jota leimaa keskinäinen riippuvuus ja korkea integraatioaste. Tämän jaottelun luokat 2 ja 3 viittaavat parhaiten tässä tutkimuksessa tutkittavaan strategiseen kumppanuuteen. O'Toole ja Donaldson (2000) ovat puolestaan määritelleet toimitussuhteet 1) bilateraaliksi, jossa keskiössä on keskinäinen yhteistyö, 2) toistuviksi, jossa suhteet ovat läheiset mutteivät bilateraalisen suhteen kaltaiset, 3) diskreeteiksi, jossa yritysten välillä on minimaalinen vuorovaikutus sekä 4) hierarkkiseksi, jolloin toinen kumppaneista on hallitseva. Tästä luokittelusta bilateraalinen suhde on lähinnä strategista kumppanuutta keskittyen vahvasti keskinäiseen yhteistyöhön ja molemminpuoliseen hyötyyn.

Pääasiassa tutkijoiden tavat luokitella toimittajia voidaan kuitenkin yhdistää kahteen pääluokkaan: jatkuvaan ja portfoliolähestymistapaan. Jatkuva lähestymistapa pohjaa toimittajien luokitteluajatuksensa transaktiokustannuksiin, ydinkyvykkyyksiin ja organisaationalisiin rakenteisiin (Hallikas et al. 2005) ja ottaa myös omaisuuden erityispiirteet huomioon (Hudnurkar et al. 2016). Tyypillisessä jatkuvan lähestymistavan mallissa toimittajat on luokiteltu markkinaehtoisin tai kontradiktoriin suhteisiin, erilaisiin kumppanuussuhteisiin ja yhteisyhtiöihin tai hierarkkisiin suhteisiin (Cox 1996; Hughes, Ralf & Michels 1998) tai yksinkertaisemmin kilpailullisiin, transaktiopohjaisiin, eli erillisiin sekä yhteistyöhön pyrkiviin suhteisiin (Burt et al. 2003; Dwyer, Schurr & Oh 1987). (Hallikas et al. 2005) Jatkuvuuden voidaan ajatella tarkoittavan laajemmin yrityksen tavoitetta synnyttää etuja säästämällä eriasteisten omaisuuserien transaktiokustannuksissa. Tämän jälkeen yritys voi kasvattaa ulkoisia suhteita, jotka ulottuvat tavanomaisista

suhteista kumppanuuksiin ja siten sisäisiin sopimuksiin, jotka johtuvat sulautumisesta ja hankinnasta. (Hudnurkar et al. 2016)

Portfoliolähestymistapa sisältää varsin tyypillisesti paitsi varsinaisen luokittelun, mutta myös ostettujen tuotteiden tai palveluiden analyysin sekä toimitussuhteiden hallinnan strategiat luokitelluille toimittajille (Olsen & Elram 1997; Kraljic 1983). Erilaiset portfoliolähestymistavat eroavat yleisesti toisistaan lähinnä erilaisten kategorioiden muodossa. Esimerkiksi Bensaou (1999) luokitteli toimittajat ja ostajat nelikenttämallin muotoon sen mukaan, millaisia ostajan ja toimittajan suhteeseen tekemät investoinnit olivat, jolloin ostajan tekemät investoinnit määrittelevät toisen akselin ja toimittajan tekemät toisen akselin. Tällöin nelikenttään muodostuvat luokat markkinavaihto, vangittu ostaja, vangittu toimittaja sekä strateginen kumppanuus.

Kraljicin (1983) portfoliomalli on varmasti yksi tunnetuimmista. Tämän mallin ideana on, että toimittajan valinta perustuu hankinnan voittovaikutukseen ja siihen liittyvään toimitusriskiin (Rezaei & Ortt 2012). Organisaation käyttäessä tätä lähestymistapaa luokittelevat ne ostettavat tuotteet neljään luokkaan: strategisiin-, pullonkaula-, vaikuttaviin- ja ei-kriittisiin tuotteisiin. Luokka määräytyy sen mukaan, millainen on odotettu vaikutus tuottoon ja millainen toimitusriski kyseiseen tuotteeseen liittyy. Jokainen näistä luokista vaatii omanlaisensa erillisen lähestymistavan ostoon, joiden monimutkaisuus on suoraan suhteessa strategisiin vaikutuksiin. (Kraljic 1983)

Olipa luokittelu organisaatiossa tehty millä mallilla tahansa, on se olennainen vaihe onnistuneessa toimittajienhallinnassa. Luokittelu saattaa olla myös kriittinen vaihe joillekin organisaatioille ja auttaa hahmottamaan paremmin kokonaisuuksia varsinkin, jos yhdelle tuotteelle on olemassa todella monta vaihtoehtoista toimittajaa. Tämän lyhyen toimittajan luokitteluintron jälkeen siirrymme tutkimuksessa käsittelemään hieman tarkemmin strategista kumppanuutta.

### 3.3 Strateginen kumppanuus

Kuten jo tämän luvun alussa todettiin, on kumppanuus herättänyt sekä tutkijoissa että yritysjohtajissa viime vuosikymmeninä yhä suurempaa mielenkiintoa. On ilmeistä, että strategiset liittoumat, toimittajan ja valmistajan väliset kumppanuudet, arvoketjujen suhteet, yhteisytykset ja muut yhteistyön muodot aiemmin itsenäisten yritysten välillä ovat laajentaneet merkitystään 1990-luvulla (Cravens, Piercy & Cravens 2000). Viimeisten vuosikymmenten aikana on kiinnitetty paljon huomiota liiketoimintaympäristön muutoksiin, jossa erityisenä mielenkiinnonkohteena on ollut liikesuhteiden luonteiden muuttuminen ja erityisesti merkittävä siirtyminen kontradiktorisista suhteista kohti strategisia liittoutumissuhteita (Zineldin & Dodourova 2005).

Strategisista liittoumista puhuttaessa voidaan monesti tarkoittaa myös strategista kumppanuutta, ja termeillä onkin olemassa päällekkäisyyksiä. Strateginen liittouma eli allianssi on monesti hieman laajempi käsite ja sisältää monien kumppanuuksien välisiä yhteenliittymiä (Stähle & Laento 2000). Tässä tutkimuksessa keskitytään strategiseen kumppanuuuteen, vaikka tutkimuksen teoriapohjana onkin sivuttu myös strategisen allianssin teoriaa. Osittaiset päällekkäisyydet ovat johtaneet lukuisiin erilaisiin määritelmiin, jotka poikkeavat toisistaan lähinnä strategisen painopisteen, sopimusten täsmällisen roolin sekä kumppanuuden pituuden ja kannustimien mukaan (Barlow, Cohen, Jashapara & Simpson 1997; Bresnen & Marshall 2000). Tämän kappaleen aluksi on tarkoitus käydä läpi hieman taustaa strategiselle kumppanuudelle sekä määritellä strateginen kumppanuus terminä tälle tutkimukselle sopivalla tavalla. Tämän jälkeen strategisen kumppanuuden motiivit ja sen mukanaan tuomat haasteet käydään läpi osioissa 3.3.1 ja 3.3.2.

Strategiset aspektit ovat alkaneet nostaa päätään enemmän yritysten halutessa täyttää ydintehtävänsä entistä tehokkaammin. Kansainvälinen yrityskirjallisuus on jo löytänyt lukuisia myönteisiä tuloksia strategisissa liittoumissa aktiivisesti toimiville yrityksille, kuten korkeamman oman pääoman tuoton, paremman sijoitetun pääoman tuoton ja korkeamman onnistumisprosentin verrattuna fuusioihin tai



yrittäjien (Todeva & Knoke 2005). Strategisista suhteista on tullut nopeita ja joustavia tapoja käyttää täydentäviä resursseja ja taitoja, joita muut yritykset voivat tarjota ja ovat tärkeitä välineitä kestävästä kilpailuedun saavuttamiseen (Dyer et al. 2001). Yrityksen kyky menestyksekkäästi muodostaa, ylläpitää ja hallita kumppanuuksia tulee siten keskeiseksi tekijäksi, joka vaikuttaa eroon erinomaisen ja keskinkertaisen suorituskyvyn välillä (Spekman, Kamauff & Myhr 1998).

Kumppanuus on kuitenkin vain keino järjestää yritysten välistä yhteistyötä, eikä se takaa automaattisesti kumppanuuden rakentamisen suorituskyvyn tavoitteiden, kuten operationaalisen erinomaisuuden, toteutumista (Maheshwari, Kumar & Kumar 2006). Päätös yhteistyöstä ei olekaan ainoastaan reagoiva toimenpide, vaan sillä täytyy olla pohjimmiltaan strateginen tarkoitus, jolla pyritään parantamaan kunkin yrityksen ja sen kumppanuuden tulevia olosuhteita (Todeva & Knoke 2005). Erilaisten teorioiden pohjalta onkin löydetty paljon syitä, miksi organisaatiot haluavat ryhtyä strategisiin kumppanuussuhteisiin (Zineldin & Dodourova 2005), vaikka esimerkiksi transaktiokustannus-käsite ei enää anna riittävää selitystä organisaation käyttäytymisestä, koska yritykset maksavat myös suhteellisia kustannuksia yrittäessään rakentaa yhteisiä puskureita kumppanuuden epävarmuustekijöihin (Todeva & Knoke 2005).

Toimitusketjujen hallinnan kontekstissa yritykset pyrkivät yleensä ylläpitämään sellaisia pitkäaikaisia suhteita, joissa ne uskovat voivansa vahvistaa toimitusketjun jäsenten keskinäistä hyötyä (Su, Song, Li & Dang 2008). Edistääkseen kumppanuuden etuja toimitusketjun kontekstissa Fynes, Burca & Marshall (2004) ovat muun muassa korostaneet, että toimittajalta tulevaa epävarmuutta olisi vähennettävä merkittävästi. ”Aidoissa” kumppanuussuhteissa jokainen osapuoli paitsi sitoutuu toiseen, myös pyrkii muuttamaan omaa käytöstään täyttääkseen toisen osapuolen tarpeet (Ryu, So & Koo 2009). Ostajan ja toimittajan välinen kumppanuus sisältää tietojen jakamisen ja keskinäisriippuvaisten tehtävien paremman koordinoinnin sekä investoinnit erityisiin omaisuuseriin, jotka voivat parantaa laatua tai pienentää tuotantokustannuksia. Tämä prosessi edellyttää luottamusta ja erittäin tehokasta hallintomekanismia. (Dyer et al. 1998) Kumppanit ovat todellisessa riippuvuussuhteessa keskenään, sillä niiden muodostama

syvällinen yhteys edellyttää oman tietopääoman paljastamista tai siinä olevan strategisesti merkittävän osan luovuttamista yhteiseen käyttöön (Stähle & Laento 2000).

Tutkijasta riippuen myös strategiselle kumppanuudelle on olemassa monta määritelmää. Aikaisempia määritelmiä ovat antaneet esimerkiksi Hendrick ja Ellram (1993), jotka määrittelevät kumppanuuden kahden organisaation jatkuvana pitkäaikaisen sitoumuksen suhteena, jossa riskit ja edut jaetaan kumppanuusyritysten välillä. Tämän määritelmän pitkäaikaisuus viittaa vahvasti strategisuuteen. Mohr ja Spekman (1994) puolestaan uskovat, että kumppanuudet ovat tarkoituksellisia strategisia suhteita riippumattomien yritysten välillä, joilla on yhteisiä tavoitteita, pyrkivät molemminpuoliseen hyötyyn ja tunnustavat keskinäisen riippuvuuden korkean tason. Hieman uudempi näkökulma keskittyy kumppanuuden määrittelyssä kahden itsenäisen yrityksen vuorovaikutukseen jatkuvassa yhteistyössä, jotta voidaan saavuttaa molemminpuolinen hyöty pitkällä aikavälillä (Wang & Kess 2006).

Tässä tutkimuksessa määritämme strategisen kumppanuuden Illmanin (et al. 2013) vuonna 2012 laatiman määritelmän mukaan *”kahden tai useamman yrityksen väliseksi toimintamalliksi, jossa osapuolet tekevät toisiaan täydentäviä, molempia hyödyttäviä toimenpiteitä ja investointeja yhteistyösuhteessa, jonka kustannukset, hyödyt, riskit ja haitat jaetaan osapuolten kesken. Kumppanuudet ovat luonteeltaan strategisia, koska ne koskettavat yritysten keskeisiä tutkimus ja kehitys-, tuotanto- ja markkinointitoimintoja ja niillä on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnan uudistumisen ja kilpailukyvyn kannalta”*.

Uudet organisaation muodot, jotka perustuvat yhteistyöhön ja läheisiin suhteisiin itsenäisten organisaatioiden välillä, laajentavat etuja sekä avoimilla markkinoilla että virallisissa organisaatioissa (Miles and Snow 1992). Toinen Illmanin (et al. 2013) määritelmää hyvin tukeva on Maheshwarin (et al. 2006) määritelmä, jossa kumppanuus perustuu kahden tai useamman toimitusketjussa toimivan yrityksen strategiseen yhteenliittymään helpottaakseen yhteisiä ponnisteluja ja yhteistyötä yhdessä tai useammassa lisäarvoa tuovassa toiminnassa, kuten tutkimuksessa,

tuotekehityksessä, valmistuksessa, markkinoinnissa, myynnissä ja jakelussa tavoitteenaan lisätä etuuksia kaikille kumppaneille vähentämällä hyödykkeiden hankintaa, hallussapitoa ja hävittämistä. Strategiset kumppanuudet voidaan nähdä organisatoristen yhteistyöstrategioiden ilmentyminä, jotka edellyttävät kumppaneiden taitojen ja resurssien yhdistämistä tavoitteenaan saavuttaa yksi tai useampi asetettu tavoite, jotka liittyvät yhteistyössä toimineiden yritysten keskeisiin strategiaan tavoitteisiin (Czinkota & Ronkainen 1995). Strategista kumppanuutta voidaan hyvin kuvailla termeillä erikoistuminen, kummankin ydinosaamisten toisiaan täydentävyys ja riippuvuus, strategisten tavoitteiden yhteneväisyys, hyödyn ja arvon luominen ja jakaminen, yhteistyösuhteeseen panostaminen sekä riskinotto ja oppiminen (Vesalainen 2006). Seuraavissa kappaleissa käydään läpi hieman strategisen kumppanuuden motiiveja sekä siihen liittyviä haasteita.

### **3.3.1 Motiivit**

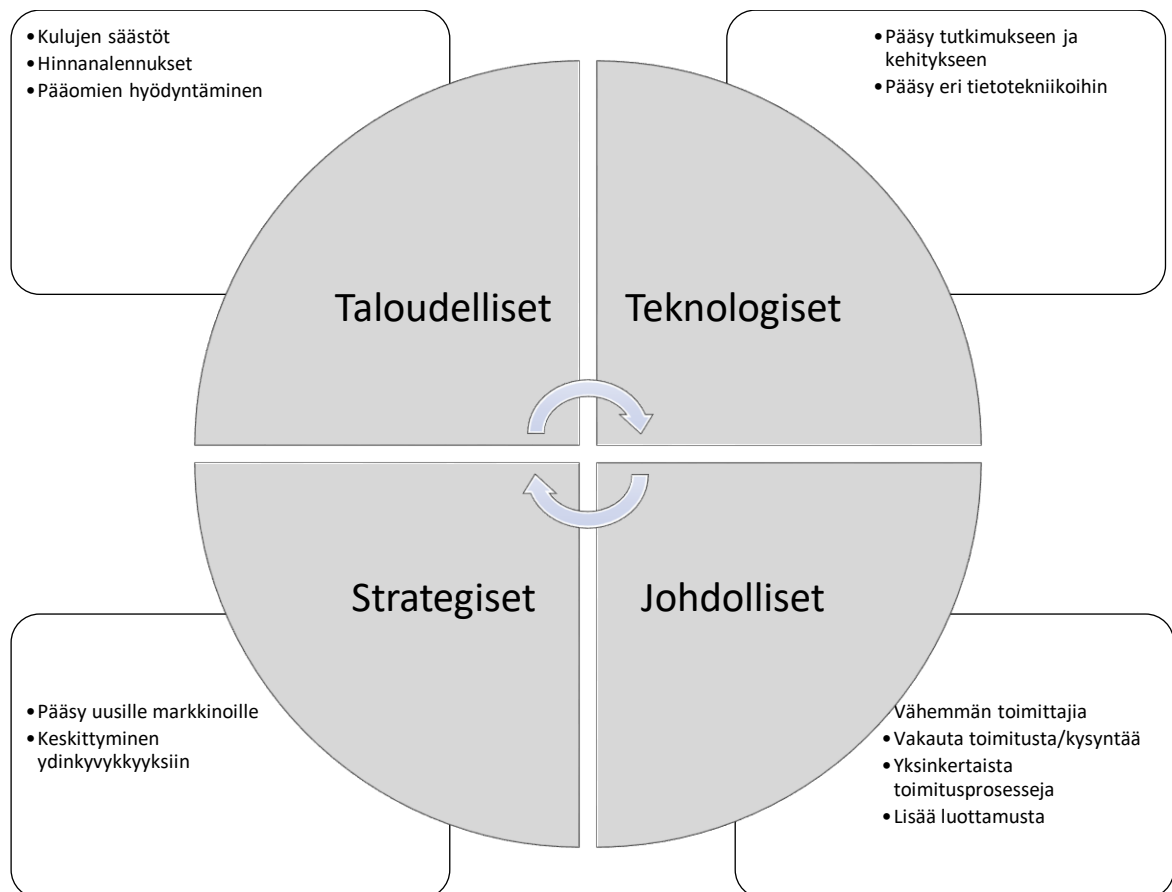
Yritykset ryhtyvät strategiaan kumppanuussuhteisiin kukin hieman eri syistä ja näiden syiden monimuotoisuus on herättänyt kiinnostusta tutkijoissa laajempaan syiden tarkasteluun. Yritysten motiivit strategiselle kumppanuussuhteelle vaihtelevat yritykselle tyypillisistä ominaisuuksista ja monista erilaisista ympäristötekijöistä riippuen (Todeva & Knoke 2005). Jokaisella strategiseen kumppanuussuhteeseen ryhtyvällä yrityksellä on varmasti useampikin syy kumppanuussuhteen luomiseen, mutta näitä syitä yhdistää vahva kietoutuminen yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Aiemmat tutkimukset strategiseen kumppanuuteen ryhtymisen motiiveista ovat keskittyneet paljolti eri teorioiden, kuten transaktiokustannusteorian sekä resurssiperusteisen näkemyksen pohjalle, joita avattiin jo aiemmin tämän tutkimuksen tässä luvussa tarkemmin. Muita mahdollisia motiivien takana vaikuttavia teorioita ovat muun muassa organisatorinen oppiminen (Hamel 1991), strateginen sijoittuminen (Porter & Fuller 1986) ja institutionaalinen teoria (Di Maggio & Powell 1983).

Strategisen kumppanuuden avulla yritys pyrkii täyttämään strategiset tavoitteensa entistä tehokkaammin. Kumppanuuden avulla saatetaan pyrkiä esimerkiksi täyttämään sellainen ammattitaito, jota jokin muu yritys omaa, saada mahdollisesti yritykseltä puuttuvia resursseja tai voidaan saada jaettua mahdolliset riskitekijät (Cravens et al. 2000). Yleisesti ottaen strateginen kumppanuus perustuu oletukseen, jonka mukaan kumppanuus perustetaan kahden yrityksen välille parantaakseen jonkin osan suorituskykyä (Heide & Stump 1995). Kumppanuuden avulla yritykset voivat yhdistää resurssinsa ja vahvuutensa sekä hyödyntää ydinosaamistaan päämääriensä saavuttamiseksi, jota eivät olisi välttämättä voineet saavuttaa toimiessaan erikseen. Esimerkiksi jos yritys pyrkii saamaan maailmanlaajuisen läsnäolon tai laajentamaan markkinoitaan, voi kumppanuus helpottaa huomattavasti pääsyä uusille markkinoille. Uusille markkinoille meneminen ”yksin” on paitsi yritykselle kallista, mutta myös saattaa aiheuttaa päänvaivaa paikallisen kulttuurisen, poliittisen, oikeudellisen ja taloudellisen ympäristön tietämyksen puutteen vuoksi, jotka ovat välttämättömiä ymmärtää tehokkaan liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Strateginen kumppanuus tarjoaa siis mahdollisuuden jakaa sekä kustannuksia että riskejä. (Gebrekidan & Awuah 2002)

Yritykset voivat muodostaa strategisia kumppanuussuhteita monista syistä, kuten tehostaakseen omaa tuotantokapasiteettiaan, vähentääkseen sisäisten organisaatorakenteiden ja ulkoisten ympäristöjen epävarmuustekijöitä, hankkiakseen kilpailuetuja, joiden avulla ne voivat saavuttaa suurempia tuottoja tai hankkia uusia liiketoimintamahdollisuuksia korkeampien markkina-arvojen toivossa (Webster 1999). Yksi liikkeellepaneva voima strategiseen kumppanuussuhteeseen ryhtymiseen on kumppaniyrityksen strategisen kehittämisen tarve (Hoffmann & Schlosser 2001). Kumppanuus tarjoaa sekä suurille että pienille yrityksille lukuisia mahdollisuuksia parantaa liiketoimintaansa resursseja yhdistelemällä, pienentämällä koordinoinnin tarvetta ja transaktiokustannuksia, kyvyn keskittyä ydinosaamiseensa ja nopeaa reagointikykyä markkinoiden muuttuviin tarpeisiin (Spekman et al. 1998). Kumppanuus saattaa tuoda yritykselle uutta tekniikkaa, joka saatetaan saada parhaalla laadulla tai edullisemmalla hinnalla, se voi vähentää yrityksen taloudellista riskiä ja jakaa tutkimuksen ja kehityksen kustannuksia

kumppanuusyritysten kesken sekä sillä voidaan saavuttaa tai varmistaa jokin kilpailuetu alati kiristyvillä markkinoilla (Elmuti & Kathawala 2001).

Kumppanuuden hyödyt ulottuvat puhtaasti taloudellisen motiivin lisäksi muuallekin organisaatioon. On huomattu, että kumppanien jäsenten väliset läheisemmät suhteet tarjoavat yrityksille merkittäviä mahdollisuuksia luoda strategista hyötyä sekä parantaa suorituskykyä ja tehokkuutta (Whipple & Gentry 2000). Useat tutkijat jakavatkin strategiseen kumppanuuteen ryhtymisen motiivit neljään kategoriaan: taloudellisiin, teknologisiin, johdollisiin ja strategisiin motiiveihin.



Kuvio 4. Kumppanuuteen vaikuttavien motiivien viitekehys (Whipple & Gentry 2000).

Taloudellisiin motiiveihin sisältyvät sekä taloudellinen suorituskyky että talouden vakaus (Ellram 1990). Taloudellisiin motiiveihin luokitellaan kuuluvaksi motiivit, jotka liittyvät läheisesti kulujen alentamiseen, mahdollisiin kumppanuuden mukanaan tuomiin hinnanalennuksiin sekä pääomien tehokkaampiin hyödyntämiskeinoihin. Myös voittoa tuottavat funktiot, kuten yhteiset investoinnit, alentuneet inventaariokustannukset sekä vakaat toimitushinnat kuuluvat läheisesti kumppanuuden taloudellisiin motiiveihin (Zineldin & Dodourova 2005).

Teknologiset motiivit kumppanuudelle aiheutuvat siitä, ettei yrityksellä välttämättä itsellään ole resursseja tai kyvykkyyksiä tehokkaille tutkimus- ja kehitystoimille tai pääsyä tarvittaviin tietotekniikoihin. Yritykset saattavat pyrkiä etsimään välittömiä kilpailuetuja muodostamalla kumppanuussuhde sellaisen tahon kanssa, joka tarjoaa sille uutta teknologiaa (Vyas et al. 1995). Teknologiset ratkaisut auttavat kumppanuusyrittästä helpottamalla esimerkiksi hankintaprosessia yhteisillä teknologioilla tai uusien tuotekehitysten avulla (Zineldin & Dodourova 2005). Kun yritykset yhä enemmän luottavat reaaliaikaiseen tiedonvaihtoon, on yksittäisen yrityksen vaikeampi pysyä teknisen kehityksen kärjessä (Whipple & Gentry 2000).

Johdolliset motiivit liittyvät vahvasti siihen, miten johtaminen muuttuu yksinkertaisemmaksi vähentämällä toimittajien määrää, vakaamman toimituksen, yksinkertaisempien toimitusprosessien sekä lisääntyneen luottamuksen ansiosta. Vähentynyt toimittajajoukko mahdollistaa yritykselle muutaman avaintoimittajan hankkimisen kehittääkseen heidän kanssaan uusia ratkaisuja tuottavuuden parantamiseksi sekä keinoja saavuttaa kilpailuetuja (Rackham, Friedman & Ruff 1996). Kilpailuetua saavuttavat yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, joka puolestaan kumpuaa yrityksen strategisista suuntauksista. Strategisiin motiiveihin liittyykin vahvasti keskittyminen ydinkyvykkyyksiin. Myös uudet avautuvat markkinat voidaan nähdä strategisiin motiiveihin kuuluvana, sillä laajentumissuunnitelmat vaativat onnistuakseen strategisen päätöksen, johon koko yrityksen johto on sitoutunut. Voidaankin ajatella, että strategiset motiivit liittyvät vahvasti tulevaisuuden suunnitteluun ja siihen, miten tehokas yrityksen prosessi on suhteessa kilpailijoihin (Zineldin & Dodourova 2005). On kuitenkin tärkeää muistaa, että suhteen kehittyessä aiemmin vähemmän tärkeästä edusta voi myöhemmin tulla

erittäin merkittävä (Cravens et al. 2000). Kumppanien välinen suhde ja siihen ryhtymisen motiivit voivat siis olla mahdollisessa muutoksessa suhteen elinkaaren aikana ja niitä onkin hyvä tarkastella yrityskohtaisesti. Seuraavaksi käydään läpi hieman strategiseen kumppanuuteen liittyviä haasteita.

### **3.3.2 Mahdolliset haasteet**

Strategiseen kumppanuuteen ryhtymiseen liittyy monia etuja ja hyötyjä molemmille kumppanuuden osapuolille, jolloin kumppanuus voidaan nähdä erittäin houkuttelevana vaihtoehtona. Kolikolla on kuitenkin aina myös kääntöpuolensa, eikä kumppanuus tee asiassa poikkeusta. Useimmat strategiseen kumppanuuteen liittyvistä tutkimuksista käsittelevät enemmän vain kumppanuuteen liittyviä synergiaetuja, eivätkä ota huomioon haasteita ja ongelmia (Zineldin & Dodourova 2005), joita voi ilmetä joko jo kumppanuuden muodostamisvaiheessa tai jossakin sen elinkaaren muussa vaiheessa. On myös tunnistettu tosiasia, että yritysjohtajien keskuudessa on vain vähän ymmärrystä kumppanuuden muodostamisen prosesseista, yritysten keskinäisestä dynamiikasta ja sen kehityksestä ja mitkä ovat todellisuudessa ne tekijät, jotka määrittävät onnistuuko jokin kumppanuussuhde vai ei (O'Farrell & Wood 1999).

Strategisten kumppanuuksien mahdolliset riskit tai niiden epäonnistuminen johtuvat monista syistä. Kumppaneiden voi olla esimerkiksi vaikeaa arvioida huolellisesti strategisen kumppanuuden mahdollisia vaikutuksia tai heiltä puuttuu tarvittava tuntemus valitusta kumppanista ja sen tavoitteista (Gebrekidan & Awuah 2002). Erilaiset tavoitteet voivatkin olla este strategisen kumppanuuden muodostamiselle jo sen alkuvaiheessa. Lewisin (1992) mukaan yksi esimerkki voisi olla sellainen, jossa toinen kumppaneista pyrkii markkinaosuutensa kasvattamiseen ja toinen parantamaan kapasiteettinsa käyttöastetta, jolloin kumppanien tavoitteet eivät kohtaa ja kumppanuus ei onnistu, mikäli kumppanit eivät onnistu saavuttamaan tavoitteissaan yhteisymmärrystä. Ongelma voi olla myös siinä, että monet johtajat ryhtyvät kumppanuussuhteeseen tutkimatta tarvittavia toimia, jotka ovat välttämättömiä yhteistyön peruseriaatteiden varmistamiseksi (Lewis 1992). Myös

kyvyttömyys tulevien riskien jakamiseen sekä luottamuksen puute johtavat helposti kumppaneiden varhaiseen liittoutumattomuuteen (Johansson 1997). Financial Timesin (1999) tekemän tutkimuksen mukaan suurin syy strategisten kumppanuuksien epäonnistumiselle on nimenomaan epäonnistunut strategisen tarkoituksen ymmärtäminen ja sen selvä artikulointi sekä yrityksen kokonaisstrategian ja kumppanuuden roolin välisen tiiviin yhteistyön tuntemattomuus ja epäselvät roolit kumppanien välillä.

Vaikka strateginen kumppanuussuhde solmittaisiin kahden yrityksen välillä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, ei suhde välttämättä aina toimi. Kumppanuuksiin liittyy sekä taloudellisia, että strategisia riskejä ja sitoutuminen on yleensä tällaisissa suhteissa korkeampaa, jolloin kumppanit pyrkivät kehittämään yhteisiä toimintoja, operaatiot saattavat olla päällekkäisiä ja suhde aiheuttaa merkittäviä organisaatiomuutoksia kumppanuusyrytyksissä (Maheshwari et al. 2006). Aitoon kumppanuuteen sitoutumiseen liittyykin vahvana käsitteenä luottamus, jonka voidaan nähdä olevan ensisijaisen tärkeää kumppanuussuhteissa. Luottamuksen rakentaminen on tärkein, mutta myös haastavin osa onnistuneen kumppanuuden rakentamisessa. Saattaa tulla tilanteita, joissa toinen kumppani menestyy ja toinen jostakin syystä epäonnistuu ja mielellään syyttää toista tästä epäonnistumisesta. (Elmuti & Kathawala 2001) Tällöin on kuitenkin tärkeää, ettei kumppani syytä toista epäonnistumisesta, sillä se ainoastaan lisää kumppanuusyrytysten välistä jännitettä ja johtaa varsin usein kumppanuuden hajoamiseen (Lewis 1992). Yritysten olisi hyvä muodostaa suhteensa vastuun, tasa-arvon ja luotettavuuden varaan (Elmuti & Kathawala 2001).

Luottamukseen liittyy vahvasti kumppanin mahdollinen opportunistinen käyttäytyminen, jota käsiteltiin tämän luvun transaktiokustannusteoriaa käsittelevässä osiossa. Gebrekidanin ja Awuahin (2002) mukaan opportunistinen käytös saattaa aiheuttaa kumppanille muun muassa teknologian, strategisten suunnitelmien, markkinointisuunnitelmien, asiakkaiden ja itse markkinoiden menetyksiä. Opportunistinen käyttäytyminen saattaa ilmetä esimerkiksi kumppanin välttelynä, anastamalla toisen resursseja tai tuottamalla epätydyttäviä tuotteita ja palveluita (Das & Teng 1999). Myös arkaluontoiset tiedot saattavat levitä



kumppanuusrajojen ulkopuolelle opportunistisessa käyttäytymisessä (Gebekidan & Awuah 2002).

Siinä missä kumppanuus saattaa helpottaa yrityksen pääsyä uusille markkinoille, voi kumppanuussuhde toisen kanssa aiheuttaa myös kulttuurien ristiriitaa tai yhteensopimatonta henkilökemiala. Nämä erot tulevat ensimmäisenä esille yhteisen kielen löytämisessä, mutta ulottuvat myös kulttuurien erilaisiin toimintatapoihin ja siihen, mitä pidetään arvossa. Voi myös olla, että kumppanuusyrietysten johto ei kommunikoi selkeästi toisen yrityksen kanssa tai ole kyllin sitoutunut, joka saattaa puolestaan johtaa kumppanuuden päättymiseen jo varhaisessa vaiheessa. (Elmuti & Kathawala 2001) Muutoksia saattaa tapahtua myös kumppanuuden elinkaaren eri vaiheissa, jotka asettavat uusia haasteita kumppanuusyrietyksille. Suorituskyvyn riski liittyy tällaiseen tilanteeseen, johon voi sisältyä ympäristön aiheuttamia tekijöitä, kuten hallituksen politiikan muutoksia tai mahdollinen sota, talouden taantumista markkinatekijöiden, kuten kovan kilpailun ja kysynnän vaihteluiden johdosta sekä sisäisiä tekijöitä, kuten pätevyiden puutteita tietyillä kriittisillä alueilla tai jopa yksinkertaisimmillaan pelkästään huonoa onnea (Das & Teng 1999). Yrietyksen onkin syytä pohtia tarkkaan, mitkä ovat sen motiivit ja niistä saatava kokonaisyöty yrietyksen toteuttaessa omaa strategiaansa verrattuna kumppanuuden mahdollisiin haasteisiin.

## 4. RISKIENHALLINTA STRATEGISESSA KUMPPANUUSSUHTEESSA

Alati muuttuva ympäristö, tietoisuuden lisääntyminen, vaikutusten ja riippuvuussuhteiden parempi ymmärrys sekä yksilölliset tarpeet ovat muokanneet yritysten toimintatapoja huomattavasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Globalisaatio on tehnyt yritysten toimitusketjuista entistä monimutkaisempia ja pidempiä, jolloin niiden altistuminen erilaisille riskitekijöille on suurempi (Behzadi et al. 2017). Markkinoiden nopean kasvun myötä myös perinteisemmät toimitusketjujen järjestelmät ovat muuttuneet laajoiksi ja monimutkaisiksi järjestelmiksi, jotka ulottuvat laajemmalle maantieteelliselle alueelle ja laajempaan tuotevalikoimaan (Li & Chandra 2007). Huippuosaaminen toimitusketjun johtamisessa nähdään nykyään ennemminkin kilpailuedun lähteenä, jolla yritys voi parantaa suorituskykyään muun muassa voiton tuottamisessa omistajilleen sekä kustannusten vähentämisenä (Kampstra et al. 2006).

Riskienhallinnan nähdään olevan erittäin tärkeä osa yrityksen onnistunutta strategiaa, sillä kaikki yritykset kokevat erilaisia riskejä jokapäiväisessä toiminnassaan. Riskienhallinnan tavoitteena on pyrkiä suunnitelmallisesti tunnistamaan ja siten ehkäisemään mahdollisimman tehokkaasti siihen kohdistuvia epävarmuustekijöitä. Toimitusketjuun sisältyy epävarmuutta aina, kun ei ole mahdollista määritellä etukäteen toimittajan kykyä tuottaa haluttu tuote markkinoiden edellyttämällä tavalla tai kun sama toimittaja ei kykene suoriutumaan markkinoiden vaatimista muutoksista (Cucchiella & Gastaldi 2006).

Toimiva riskienhallinta paitsi torjuu tunnistettuja epävarmuustekijöitä, pystyy nopeammin reagoimaan ennakoimattomiin tapahtumiin sekä mahdollistaa kehityksen uusien innovaatioiden kautta, mutta myös samalla minimoi epävarmuustekijöistä mahdollisesti aiheutuvia tappioita. Riskienhallinnalla ei suinkaan pyritä kokonaan välttämään riskinottoa, vaan pyritään tietoisesti hallitsemaan yrityksen riskinottohalukkuutta ja siitä mahdollisesti aiheutuvia vaikutuksia (Juvonen et al. 2014). Hankintatoimeen ja toimitusketjuihin liittyvä

riskienhallinta osana yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa on alkanut herättää mielenkiintoa tutkijoissa, jolloin se on voitu nostaa korkealle yrityksen strategisten tavoitteiden tukemisessa.

Hankintojen rooli on saanut jalansijaa yritysten strategioissa, joka on muuttanut myös niiden johtamiskäytänteitä siten, että yrityksillä on oltava selkeä strategia hankintatoimelle, joka määrittää niiden toimia (Ahtonen & Virolainen 2009). Selkeästi määritellyn sekä johdon sitouttaman ja jalkauttaman strategian avulla yritys kykenee suuremmalla todennäköisyydellä täyttämään ydintehtävänsä eli tekemään voittoa ja tuottamaan lisäarvoa omistajilleen. Yrityksen on kuitenkin keskityttävä ydinliiketoimintoihinsa tämän tehtävän suorittamisessa, jolloin sen on järkevää hankkia pakolliset, ei-kriittiset liiketoiminnot yrityksen ulkopuolelta eli kumppaniyrityksen toimesta. Yrityksen syventäessä suhteensa ulkopuoliseen tahoon sellaiseksi, jossa molemmat osapuolet hyötyvät toisesta ja saavuttavat sellaisia etuja, joita eivät olisi voineet saavuttaa ilman toista, voidaan puhua strategisesta kumppanuudesta. Strategisesti merkittävä kumppanuus voi vähentää hankintaorganisaation koordinoitukustannuksia, lisätä tehokkuutta ja tarjota yritykselle yksinoikeuden toimittajan resursseihin (Kauffman & Popkowski 2005; Liesch & Buckley 2012). Ostajayritys voi kuitenkin sitoutua vain rajalliseen määrään toimittajia, jolloin toimittajan valinnasta ja sen kehityksestä muodostuu kriittinen tekijä (Kauffman & Popkowski 2005).

Tässä tutkimuksessa käsitellään toimitusketjussa olevien strategisten kumppanuuksien riskienhallintaa. Riskienhallinta nähdään prosessina, jonka jokainen vaihe tulee käydä huolellisesti läpi onnistuneen lopputuleman saavuttamiseksi. Riskienhallinnan käsitettä ja prosessin kulkua käsiteltiin jo luvussa 2 ja tämän luvun tarkoituksena on hieman tarkentaa aiemmin esiteltyä lukua lähemmäs tutkimuksen aihepiiriä. Strategisten kumppanuuksien riskienhallintaprosessi näyttäytyy melko samanlaisena kuin mikä tahansa muu yrityksen riskiprosessi, mutta esimerkiksi valittujen kumppaneiden määrä hankintaverkostossa vaikuttaa prosessin eri osa-alueisiin. Strategisten kumppanuuksien osalta prosessi saattaa olla lisäksi tarkempi ja yksityiskohtaisempi kumppanin ollessa yrityksen strategiassa merkittävä. On myös huomattava, että

yrittäjien strategisella kumppanilla on mitä todennäköisimmin myös muita kumppanuuksia, jotka aiheuttavat verkottuneen ympäristön ja tuovat oman haasteensa riskienhallinnalle. Seuraavaksi käydään hieman tarkemmin läpi jo aiemmin luvussa 2.4 esiteltyä riskienhallintaprosessia toimitusketjun strategisten kumppanuuksien riskienhallinnan näkökulmasta. Päävaiheet sekä tätä tukevat sivuvaiheet voidaan olettaa olevan myös strategisten kumppanuuksien riskienhallinnassa samat kuin luvun 2.4 kuviossa 2.

Aloittaessaan riskienhallintaprosessia yritys joutuu pohtimaan monenlaisia asioita. Kuten aikaisemmin jo luvussa 2.4 mainittiin, ennen ensimmäisen varsinaisen riskienhallintaprosessin vaihetta on pohdittava riskienhallinnallinen asiayhteys, jota monesti kutsutaan suunnitteluvaiheeksi. Tässä vaiheessa yritys tunnistaa tarpeensa kumppanin riskienhallinnalle, määrittää siihen sitoutuvat resurssit sekä tekee alustavan budjetin riskienhallintatoimille. Toisinaan yritys saattaa joutua myös pohtimaan rahoitustarpeita. Alun tarpeet saattavat kuitenkin muuttua radikaalisti prosessissa yrityksen tunnistuessa ja analysoidessa tunnistettuja riskejä. On kuitenkin tärkeää, että tarve ylipäänsä tunnistetaan ja toimiin ryhdytään ennakoivasti.

Ennen varsinaisen riskienhallintaprosessin ensimmäistä päävaihetta on tärkeää tunnistaa se ympäristö, jossa itse yritys toimii mutta myös se ympäristö, jossa valittu strateginen kumppani toimii. Nämä ympäristöt saattavat olla keskenään hyvinkin erilaisia, jolloin yrityksen saattaa olla hankala tunnistaa kumppaninsa toimintaympäristön kriittisiä elementtejä. Onnistuneen riskikuvan saamiseksi yrityksen olisi kuitenkin kyettävä tuntemaan kumppaninsa toiminta mahdollisimman kattavasti. Olisi myös hyvä kiinnittää huomiota kumppanin asiakkaisiin ja heidän normaaliin käyttäytymiseensä, sekä pohtia miten muutokset kumppanin asiakkaan käyttäytymisessä voisivat mahdollisesti vaikuttaa myös kumppanin kautta itse yritykseen ja aiheuttaako tämä mahdollisia uusia epävarmuustekijöitä. Ympäristötekijöissä on aina hyvä myös ottaa huomioon esimerkiksi kumppanin maantieteellinen sijainti, jolloin huomiota on hyvä kiinnittää erilaiseen kulttuuriin ja toimintamalleihin, poliittisiin, teknologisiin ja lainsäädännöllisiin seikkoihin sekä mahdollisiin luonnonkatastrofeihin tai sotaan. Toimintaympäristön huolellinen

kartoitus auttaa yritystä ja sen kumppania tunnistamaan toimintaympäristölle ominaiset riskit sekä valitsemaan kullekin riskille toimivan riskienhallintakeinon.

Päävaiheita tukevaksi sivuvaiheeksi voidaan lukea myös kommunikointi ja konsultaatio, jonka tulee kuitenkin olla jatkuvaa, avointa ja läpinäkyvää koko prosessin ajan. Kommunikoinnin tulee tapahtua sekä sisäisesti että ulkoisesti eri sidosryhmille, jolloin kaikki osalliset ovat tietoisia tavoitteista sekä mahdollisista muutoksista prosessin eri vaiheissa. Kommunikointi ja konsultaatio linkittyy vahvasti riskienhallintaprosessin viimeiseen vaiheeseen eli seurantaan ja uudelleenarviointiin, sillä riskejä voidaan uudelleenarvioida myös kommunikoinnissa esiintulleiden seikkojen johdosta. Varsinkin strategisten kumppanuuksien saralla konsultaatio on tärkeä apuväline yritykselle jokaisessa prosessin vaiheessa. On tärkeää, että kumppani on hyvin tietoinen yrityksen riskienhallinnallisista tavoitteista, jotta se pystyy mahdollisesti antamaan uusia näkökulmia päätöksentekijöille ja tietää oman roolinsa tunnistettujen riskien hallinnassa, jossa vastuu riskistä saattaa olla yhteinen tai kokonaan kumppanin hallittavissa. Kumppaniyrityksillä onkin hyvä olla yhteinen riskienhallinnallinen tavoite ja täten niille muotoutuu parhaassa tapauksessa ajan myötä yhteinen riskienhallintastrategia, joka tukee molempien voiton maksimointia ja saattaa tarjota merkittävää kilpailuetua. Seuraavaksi tarkastellaan riskienhallintaprosessin neljää tunnistettua päävaihetta.

#### **4.1 Riskin tunnistaminen**

Strategisten kumppanuuksien riskienhallintaprosessin varsinainen ensimmäinen päävaihe on riskien tunnistaminen. Kumppanuuden riskin tunnistaminen sisältää kattavan ja jäsennellyn määritelmän potentiaalisista toimitusketjuun liittyvistä mahdollisista ongelmista (Tummala & Schoenherr 2011). Toimitusketjun kumppaneiden usein verkottuneessa ympäristössä riskien tunnistusvaiheessa on otettava huomioon yrityksen riippuvuudet muista organisaatioista. Riippuvaisten tapahtumien ketjut aiheuttavat tyypillisesti lisähaastetta jo riskien

tunnistusvaiheessa, jolloin keskeytykset, laatuhäiriöt ja toimitusvaihtelut ovat yleisiä signaaleja mahdollisista riskeistä (Hallikas et al. 2004).

Toimitusketjuun liittyvät riskit voivat olla organisaation ulkopuolella, mutta kuitenkin toimitusketjun sisällä. Tällaiset riskit liittyvät usein toimitusketjun jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja ilmenevät toimittajan luotettavuuden, materiaalin saatavuuden, toimitusaikojen ja –ongelmien sekä esimerkiksi työtaistelujen muodoissa tai loppuasiakkaiden kohdalla vaihtelevana kysyntänä, tilausten käsittelyn ongelmina tai räätälöityinä vaatimuksina (Kirilmaz & Erol 2017). Ulkopuoliset riskit liittyvät puolestaan vuorovaikutuksesta sen ympäristön kanssa, jossa yritys toimii ja ilmenevät muun muassa onnettomuuksina, äärimmäisinä sääilmiöinä, lainsäädäntönä, rikollisuutena tai sodan muodossa (Mason-Jones & Towill 1998). Tehokasta riskienhallintaa varten yrityksen olisi hyvä jakaa toimitusketjunsä eri elementteihin, kuten toimittajiin, valmistajiin, varastoihin tai jakelukanaviin liittyviin riskeihin sekä tutkia ja yksilöidä riskit erikseen ja tarkasti, jotta oikeat riskienhallinnan toimenpiteet voidaan myöhemmässä prosessin vaiheessa määrittää oikein kullekin tunnistetulle riskityypille (Kirilmaz & Erol 2017; Tummala & Schoenherr 2011). Tällaista toimintatapaa kutsutaan toimitusketjun kartoitukseksi ja riskien rekisteröinniksi (Kirilmaz & Erol 2017). Muita mahdollisia apukeinoja toimitusketjun riskien tunnistamiseen ovat tapahtumapuu-analyysi, vika- ja tehoanalyysi (FMEA) ja Ishikawa analyysi (CEA), joka keskittyy syiden ja vaikutusten analysointiin (Tummala, Nkasu & Chuah 1994).

Yritysten on kyettävä tunnistamaan riskeihin vaikuttavat tekijät ja ymmärrettävä niiden vaikutukset liiketoiminnalle, jotta riskienhallinta olisi tehokasta. Hallikkaan (et al. 2004) mukaan verkottuneessa ympäristössä liikesuhteet perustuvat pitkälti organisaatioiden välisiin kumppanuuksiin, jossa tehokas tiedonvaihto kumppaneiden välillä on keskeinen tekijä ulkoisen ja sisäisen epävarmuuden vähentämisessä. Yritysten kuuluessa useisiin, jopa mahdollisesti kilpaileviin toimitusverkostoihin on selvää, että tiedon jakamiseen liittyy usein rajoituksia ja yhteistyössä esiintyviä näkemyksiä saatetaan joissain tapauksissa liioitella tai aliarvioida (Hallikas et al. 2004). Näitä tekijöitä yrityksen on hyvä tunnistaa jo tässä vaiheessa riskiprosessia. On myös huomioitavaa, että jotkut yrityksen muista

strategioista saattavat vaikuttaa haitallisesti ja synnyttää uusia riskejä (Chopra & Sodhi 2004). Tämän vuoksi yrityksen kaikkien toimintojen riskienhallinnan tulisi olla tiiviissä yhteydessä keskenään.

## 4.2 Riskin analysointi ja arviointi

Ensimmäisen prosessivaiheen jälkeen on tarpeen analysoida ja arvioida edellisessä vaiheessa tunnistettuja riskejä. Riskien arviointia ja priorisointia on syytä tehdä, sillä sen avulla voidaan valita myöhemmin sopiva riskienhallintatoimenpide kullekin tunnistetulle riskitekijälle sekä yritys- että toimitusverkoston tasolla (Hallikas et al. 2004). Riskienhallinnan keskeinen tehtävä on arvioida riskiin liittyvien tapahtumien vaikutuksia ja tarjota joko reaktiivisia tai proaktiivisia työkaluja riskin negatiivisten vaikutusten vastatoimeksi (Li & Chandra 2007).

Kuten jo aiemmin luvun 2 osiossa 2.4.2 todettiin, riskien analysointiin ja arviointiin käytetään tyypillisesti kahta kriteeriä – riskin todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta. Todennäköisyyden arvioinnissa voidaan käyttää todennäköisyysjakamaa, joka vaatii yritykseltä aiempaa historiatietoa tai vaihtoehtoisesti riskitapahtuman esiintymistodennäköisyyttä. Esiintymistodennäköisyys on näistä vaihtoehdoista mahdollisesti enemmän käytetty, sillä luotettavaa historiatietoa saattaa olla vaikeasti saatavissa kumppanista. Tietoja voi olla saatavissa tietyille riskeille, kuten toimitusaikaa varten, mutta esimerkiksi maanjäristystä tai terroristista tekoa on todella vaikea ennustaa historiatietoon pohjautuen, jolloin esiintymistiheyden arviointi tuottaa luultavasti paremman lopputuloksen, mikäli ne on huolellisesti arvioitu asiantuntijoiden toimesta (Kirilmaz & Erol 2017). Riskin arviointi voi paljastaa tarpeen tutkia jotakin riskitekijää tarkemmin ja hankkia siitä lisätietoja. Kumppanuuden kohdalla voidaan puhua esimerkiksi siitä, että yritys tunnistaa riskin analysoinnin ja arvioinnin yhteydessä, että sen on tiedettävä enemmän kumppanistaan (Hallikas et al. 2004), jotta oikea riskienhallintatoimenpide voidaan valita.

Myös strategisten kumppanuuksien riskien analysoinnissa ja arvioinnissa voidaan käyttää Taulukon 1 mukaista riskimatriisia. Matriisin avulla yrityksen on helpompi luokitella tunnistetut riskit ja miettiä, millaisiin riskeihin se haluaa varautua ja millä toimilla. Yritys voi määrittää erilaisia riskikriteerejä, jotka perustuvat yrityksen tavoitteisiin ja voivat pohjautua lakeihin, standardeihin, politiikkaan tai muihin yrityksen asettamiin vaatimuksiin (ISO Guide 73 2009). Kumppanista tunnistetun ja analysoidun riskin perusteella yritys voi valita sille sopivan riskienhallintatoimenpiteen. Toimenpiteen strategia riippuu pääasiassa odotettujen vaikutusten ja valitun strategian toteuttamiseen liittyvien kustannusten välisestä kompromissista (Kirilmaz & Erol 2017). Taulukon 1 mukaisista riskeistä erityistä huomiota herättävät vähäisen todennäköisyyden mutta suuren vaikutuksen omaavat riskit. Tällaiset riskit ovat Adenso-Diazin (et al. 2012) mukaan hankalasti hallittavissa, sillä investoinnit näihin ovat yleensä vaikeasti perusteltavia. Niitä voidaan kuitenkin kumppanuussuhteessa parhaiten hoitaa onnistuneella toimitusverkon suunnittelulla, joka vähentää verkon monimutkaisuutta ja tiheyttä sekä lisää osallistujien yhteyksiä toisiinsa (Adenso-Diaz et al. 2012).

### **4.3 Riskienhallintakeinot**

Riskien huolellisen tunnistuksen, analysoinnin ja arvioinnin jälkeen on tarpeellista keskittyä valitsemaan oikeat riskienhallintatoimenpiteet niille riskeille, joilta yrityksen on välttämätöntä pyrkiä mahdollisimman tehokkaasti suojautumaan. Riskien tiedostaminen ja niiltä suojautuminen ennakkoon on yritykselle parempi ja myös kustannustehokkaampi vaihtoehto, sillä ennakoimattomat riskit aiheuttavat yritykselle todennäköisemmin enemmän kustannuksia ja pahimmassa tapauksessa myös esimerkiksi maineriskiä. Oikeaa riskienhallintatointa valitessa voidaan hyödyntää riskin analysoinnin ja arvioinnin tuloksena tuotettua riskimatriisia, joka osoittaa selkeästi kriittisimmät toimenpiteitä vaativat riskikohteet, jotka uhkaavat yrityksen toimintaa jollakin tavalla suurella vaikuttavuudellaan. Riskimatriisista myös käy selkeästi ilmi ne riskit, joiden suojautumistoimiin ei välttämättä ole järkevää tehdä suuria investointeja. Tällaisia riskejä ovat tyypillisesti erittäin pienen vaikutuksen omaavat riskit, vaikka ne olisivat erittäin todennäköisiä.



Tyypillisesti riskien niin kutsutut lieventämisstrategiat voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: reagoiviin ja ennakoiviin lähestymistapoihin (Kirilmaz & Erol 2017), jotka toteutetaan joko varosuunnitelmana riskialttiin tapahtuman jälkeen tai vaihtoehtoisesti ennen riskialtista tapahtumaa (Kern, Moser, Hartmann & Moder 2012). Reagoivassa eli reaktiivisessa lähestymistavassa riskin suojautumistoimiin ei ryhdytä ennen riskialttiin tapahtuman toteutumista, vaan riskin vaikutuksen tai todennäköisyyden lieventäminen tapahtuu vasta riskin toteutuessa (Kirilmaz & Erol 2017). Varsinkin yrityksen strategista päämäärää uhkaavat riskityypit on suositeltavampi hallita reagoivalla eli proaktiivisella lähestymistavalla. Tässä lähestymistavassa riskin lieventämisstrategia suunnitellaan huolellisesti jo ennen riskin syntymistä (Kirilmaz & Erol 2017), jolloin yritys kykenee ennakoimaan paremmin tällaisen riskin ja pienentää mahdollisesti sen todennäköisyyttä erilaisin toimin sekä aloittaa riskin toteutuessa lieventämistoimet ajoissa, jotta riskin vaikutus jää mahdollisimman pieneksi.

Tässä tutkimuksessa tunnistetaan aiemmin esitetyn Kuvion 3 mukaisesti neljä erilaista tapaa hallita riskejä: riskin pienentäminen, riskin poistaminen tai siltä välttyminen, riskin hyväksyminen sekä riskin siirtäminen. Kullekin riskille valittu keino pohjautuu vahvasti tunnistetun riskin todennäköisyyteen ja taloudelliseen vaikutukseen. Hyväksyttävät riskit ovat pienen todennäköisyyden sekä pienen vaikutuksen omaavia, jolloin riski on kannattavampaa hyväksyä kuin tehdä sen välttämiseksi suurempia investointeja, kuten edellä mainittiin. Riskin pienentämisen sekä riskin poistamisen tai siltä välttymisen tehokkuus liittyy puolestaan vahvasti yrityksen omaan keinovalikoimaan, eivätkä tällaiset riskit näy välttämättä kovinkaan suurina kumppaniyrityksille. Sen sijaan riskin siirtäminen liittyy vahvasti strategisen kumppanuuden kaltaisiin suhteisiin, sillä yritys voi hyötyä riskinsä siirtämisestä kumppaniyritykselle. Joskus voi myös syntyä tilanteita, jossa riski saatetaan voida jakaa kumppanuusyritysten kesken.

Siirrettävät riskit toteutuvat yleensä pienellä todennäköisyydellä, mutta niiden taloudellinen vaikutus on todella merkittävä yritykselle. Riskin siirrossa kumppanilta toiselle on pitkälti kyse siitä, että yhdelle kumppanille haitallinen riskitekijä ei

välttämättä ole sitä toiselle osapuolelle kumppanuussuhteessa, mikäli kumppaniyritys kykenee paremmin hallitsemaan kyseistä riskitekijää pienemmin seurauksin. Voi myös olla, että kyseinen kumppani siirtää edelleen riskin omalle toiselle kumppanilleen. Tällainen tilanne on hyvä esimerkki kumppanuusverkoston hyödyntämisestä. Hallikkaan (et al. 2004) mukaan tällaisessa kumppaneiden verkostossa on välttämätöntä, että kumppanit ovat arvioineet omat riskinsä ja toteuttaneet omia asianmukaisia riskienhallintakeinoja, jonka jälkeen yksittäisiä riskienhallintaprosesseja on mahdollista täydentää yhteisillä riskienhallintaprosesseilla. Onkin oleellista, että löydetään kumppanuusverkon laajuisesti optimaaliset riskienhallintastrategiat riskien jakamiseksi ja tasapainottamiseksi sekä kokonaisriskin pienentämiseksi (Hallikas et al. 2004).

Strategisessa kumppanuussuhteessa siirrettävät riskitekijät ovat yrityksen strategian toteutumisen kannalta merkittäviä liiketoimintaan vaikuttavia osia, mutta eivät kuulu yrityksen ydinliiketoimintaan, jolloin tällaiset riskit ovat paremmin hallittavissa kumppaniyrityksen toimesta, jonka ydinliiketoimintaan tämä kyseinen riskitekijä saattaa kuulua. On kuitenkin varmistuttava, että kumppaneiden strategiset tavoitteet on selkeästi viestitty ja kyseisiltä riskeiltä suojautuminen on molempien kumppaneiden etu. Tällöin kumppani käyttäytyy pienemmällä todennäköisyydellä opportunistisesti ja yritysten välinen strateginen kumppanuus auttaa molempia osapuolia saavuttamaan suurempia voittoja omistajilleen ja kilpailuetua suhteessa yrityksen omiin kilpailijoihin.

#### **4.4 Seuranta ja uudelleenarviointi**

Riskienhallinta on kokonaisvaltainen prosessi, jonka oleellisena viimeisenä päävaiheena voidaan nähdä tunnistettujen riskien todennäköisyyksien ja vaikutusten seuranta ja huolellinen uudelleenarviointi. Seurannan ja uudelleenarvioinnin tavoitteena on tuoda selkeästi esille eri tekijöistä johtuvat mahdolliset muuttuvat epäkohdat, sillä riskienhallinta tulee nähdä yrityksessä jatkuvana prosessina. Tässä prosessin vaiheessa yritys saattaa lisäksi tunnistaa kokonaan uusia riskitekijöitä joidenkin tapahtumien vaikutuksesta tai seurauksena

joihin sen on syytä varautua. Riskienhallintaprosessi on sykli, jossa riskien seuranta ja uudelleenarviointi mahdollistaa prosessin dynaamisuuden ja mahdollisia riskitapahtumia tuleekin seurata ja arvioida uudelleen riskin liittyessä vahvasti tulevaisuuteen (Kirilmaz & Erol 2017). Strategiseen kumppanuuteen liittyvien riskien seurannassa ja uudelleenarvioinnissa yritys voi hyödyntää aiempaa karttunutta historiatietoa, jonka avulla se voi tunnistaa mahdollisia uusia nykyisiin tunnistettuihin riskeihin vaikuttavia tekijöitä tai tehdä uusia havaintoja nykyisistä riskeistä, jotka saattavat vaikuttaa olennaisesti siihen, millaista riskiä yritys haluaa ottaa kumppanistaan tai kumppanin kautta nousevista riskeistä.

Yritys ja sen koko toimintaympäristö eivät ole suinkaan staattisia, vaan riskitilanne saattaa muuttua merkittävästikin (Hallikas et al. 2004) esimerkiksi kumppanin käyttäytymisen muuttumisen muodossa, loppuasiakkaan tarpeiden muuttuessa tai vaikka luonnonkatastrofin vaikutuksesta. Epävarmassa toimintaympäristössä yritystä uhkaavat tekijät vaikuttavat todennäköisesti vähiten yrityksiin, jotka seuraavat aktiivisesti riskejään, jolloin epävarmuustekijöiden aiheuttamista kielteisistä vaikutuksista saadaan riittävästi tietoa tarpeeksi ajoissa (Hoffman et al. 2013). Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset saattavat vaikuttaa valitun riskienhallintatoimen sopivuuteen sekä myös yleiseen riskinottohalukkuuteen, mikäli muutos on merkittävä. Strategisessa kumppanuussuhteessa kumppanin toimintaympäristön jatkuva seuraaminen on tärkeää, sillä muutokset tässä ympäristössä saattavat vaikuttaa kumppaniyrityksen toimintaan merkittävästi ja heijastua kerrannaisvaikutuksillaan laajasti myös itse yritykseen.

Riskien raportointi hoidetaan tyypillisesti yrityksessä sisäisesti, mutta strategisen kumppanuussuhteen luonteeseen kuuluu olennaisesti riskien jakaminen, jolloin myös niiden raportoinnin tulisi olla kumppaniyritysten välillä varsin läpinäkyvää. Kumppaniyritysten ei ole syytä jakaa kaikkea riskitietoaan, vaan keskittyä näiden yritysten keskinäisiin riskeihin ja niiden tehokkaaseen lieventämiseen. Jotkin riskitekijät saattavat vaatia molemmilta kumppanin osapuolilta toimia, jotta kyseinen riskitekijä voidaan minimoida varmimmin. Riskien raportointi toiselle strategisen kumppanuuden osapuolelle on todella tärkeää myös siinä tilanteessa, että yritys on ulkoistanut jonkin toiminnon kumppaniyritykselle sen kyetessä paremmin

varautumaan myös kyseisen toiminnon riskeihin. Tällöin raportti toiselle osapuolelle vahvistaa, millä todennäköisyydellä yritys kokee riskin tapahtuvan ja miten yritys reagoi riskitekijän toteutuessa, jotta molempien yritysten kilpailuetu ja maksimaalinen voitto pystytään edelleen säilyttämään. Raportoinnin voidaankin nähdä olevan tehokas tapa saada yritys juuri seuraamaan riskejään säännöllisesti ja päivittämään riskiarviotaan uudelleen tilanteen niin vaatiessa.

## 5. TUTKIMUSMETODOLOGIA JA AINEISTO

Tämä tutkimus yhdistää kvalitatiivisen- eli laadullisen tutkimuksen sekä tapaus- eli casetutkimuksen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja tapahtumia ja sen perimmäisenä tavoitteena on pyrkiä luomaan ymmärrettävä ja luonteva kokonaiskuva tilanteesta (Uusitalo 2001). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa oloissa. Tutkimus suosii tutkijan omia havaintoja ja keskusteluja tutkittavasta aiheesta ja pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja. Kohdejoukko valitaan tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu edelleen tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009)

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan aineistoa, joka on muodoltaan tekstiä (Eskola & Suoranta 1998). Laadullisen tutkimuksen avulla aineistoa pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti ja tästä syystä tutkimuksessa keskitytään pääosin varsin pieneen määrään tapauksia. Yksi tärkeä laadullisen tutkimusmenetelmän ominaisuuksista on sen hypoteesittomuus, joka tarkoittaa, ettei tutkijalla ole tutkimuksen tuloksiin tai tutkimuskohteisiin liittyviä vahvoja ennakko-oletuksia. On kuitenkin mahdollista tai jopa suotavaa tiedostaa tutkimuksessaan niin kutsuttuja työhypoteeseja, eli tietynlaisia arvauksia siitä, millaisia vastauksia tutkimus voi mahdollisesti tuoda. (Eskola & Suoranta 2008)

Case- eli tapaustutkimuksessa hyödynnetään usein laadullisin menetelmin hankittua evidenssiä. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia vain yhtä tai muutamaa kohdetta. Tapaustutkimuksessa tapaus ymmärretään usein rajatuksi omaksi kokonaisuudekseen ja sen pyrkimyksenä on tuottaa valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja spesifiä tietoa. Tapaustutkimusanalyysi ei varsinaisesti pyri niinkään yleistettävyyteen, vaan ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäistä tapausta. Kun tietoa kerätään ilmiöstä ja siihen liittyvistä mekanismeista, linalaisuuksista tai prosesseista, saadaan usein sellaisia tuloksia, että niillä

voidaan osoittaa olevan laajempaakin merkitystä ja täten myös yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

## 5.1 Aineiston keruu

Haastattelu on yleisin kvalitatiivinen tapa kerätä tutkimusaineistoa (Eskola & Suoranta 2008). Tutkimustapana haastattelua voidaan pitää siitä hyvänä, että se antaa tutkijalle mahdollisuuden toistaa kysymyksiä sekä antaa myös haastateltavalle lisätietoa kysymyksen oikeasta tarkoituksesta väärinymmärrysten välttämiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tehdyissä haastatteluissa haastateltaville esitettiin samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä, eli haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna (Hirsjärvi & Hurme 2001). Koska puolistrukturoitu haastattelu vastaa hyvin kysymyksiin ”mitä” ja ”miksi” (Eriksson & Kovalainen 2008), sopii se hyvin tämän aiheen tutkimiseen. Samojen kysymysten tarkoituksena on saavuttaa tila, jossa haastateltavien vastauksia pystytään vertailemaan keskenään. Vertailemalla tuloksia keskenään pyritään löytämään mahdollisia syitä näiden eroavaisuuksien esiintymiseen. (Eskola & Suoranta 2008) Toisaalta valitun yrityksen edustajien vastaukset ja näkemykset saattavat osoittautua hyvinkin samankaltaisiksi heidän pohtiessaan kumppanuussuhdetta. Työhypoteesina voidaan siis olettaa, että kaikkien haastateltavien vastaukset noudattavat tiettyä, samankaltaista linjaa.

Tämän tutkimuksen haastattelut koostuivat samoista kysymyksistä kaikille haastateltaville, mutta keskustelua käytiin joidenkin haastateltavien kanssa myös varsinaisten haastattelukysymysten ulkopuolelta. Haastattelukysymykset lähetettiin kaikille haastateltaville henkilöille etukäteen, jotta itse haastattelutilanne sujuisi mahdollisimman mutkattomasti. Haastattelukysymykset löytyvät tämän työn Liitteestä 1. Haastateltavat valittiin yrityksen hankintaorganisaatiosta sopivilta osin työtehtäviensä, osaamisensa ja erikoistumisensa mukaan. Kaikilla haastateltavilla on lisäksi usean vuoden kokemus toimialalta tai tutkittavasta aiheesta, joka osaltaan lisää tutkimuksen kattavuutta. Aivan kuten valitun caseyrityksen nimen kohdalla,

myöskään haastateltavien nimiä ei esitellä tutkimuksessa luottamuksellisten seikkojen vuoksi. Taulukossa 2 on esitetty keskeisimmät tiedot haastatteluista.

Haastateltava	Positio	Pvm	Pituus (min)	Haastattelutapa
Henkilö 1	Johtaja, teknologiahankinta	30.1.2019	30	Tapaaminen
Henkilö 2	Prosessinomistaja, hankinnan kehitys	6.2.2019	55	Tapaaminen
Henkilö 3	Hankintapalveluiden johtaja	13.2.2019	40	Tapaaminen
Henkilö 4	Johtaja, hankinta ja VMO	8.3.2019	40	Tapaaminen

Taulukko 2. Haastateltavien tiedot.

Kaikki yrityksen edustajien haastattelut toteutettiin yrityksen omissa toimistotiloissa häiriöttömässä tilassa. Haastattelut olivat kestoltaan puolesta tunnista tuntiin ja sijoittuivat tammi-maaliskuulle 2019. Henkilökohtainen tapaaminen haastateltavien kanssa mahdollisti myös kysymysten tarkentamisen, jatkokysymysten esittämisen ja avoimen keskustelun varsinaisten kysymysten ulkopuolelta. Haastattelusta tulikin osan haastateltavien kanssa enemmän keskustelun kaltainen. Haastattelujen materiaalia ja tuloksia tarkastellaan lähemmin luvussa kuusi noudattaen tutkimuksen teorian järjestystä.

## 5.2 Aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen aineiston analysointiin käytettiin deduktiivista lähestymistapaa, jossa tietojen analysointi pohjautuu vahvasti tutkimuksen teoriaan ja ennalta määrättyyn kehykseen (Saunders, Lewis & Thornhill 2009). Ennalta määrättyä kehyksenä voidaan tässä tapauksessa pitää tutkimuskysymystä ja sen alakysymyksiä, jotka pidettiin mielessä haastattelukysymyksiä suunniteltaessa. Tutkimuksen teoriaisuus puolestaan luo raamit koko tutkimukselle sekä toimii myös vertailukohteena kerätyn aineiston analyysille.

Kaikkien haastateltavien haastattelutilanteet nauhoitettiin, jolloin tutkijan oli helppo keskittyä vain kuuntelemiseen ja kysymysten tarkentamiseen itse haastattelutilanteessa. Tehtyjen haastattelujen jälkeen kaikki haastattelut litteroitiin yksi kerrallaan, jolloin haastattelujen yksityiskohtaisempaan sisältöön palaaminen oli helppoa. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, tehtiin yksittäisistä haastatteluista yhteinen yhteenveto samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien selvittämiseksi sekä myöhempää empiiristä analyysiä varten. Haastatteluista kerätty materiaali kategorisoitiin aihealueittain noudattamaan tutkimuksen teorian järjestystä. Koska osasta haastatteluista tuli keskustelun kaltaisia, vastattiin joihinkin kysymyksiin jo ennen tai jälkeen varsinaisen kysymyksen tai vastauksiin lisättiin tietoa myöhemmässä haastattelun vaiheessa, jonka vuoksi kategorisointi auttoi hahmottamaan kokonais kuvaa paremmin. Näiden vaiheiden jälkeen tutkijan oli helppo aloittaa varsinainen analyysi, jota tarkastellaan tämän tutkimuksen luvussa kuusi.

### **5.3 Pätevyys ja luotettavuus**

Kvalitatiivista tutkimusta tekevän tutkijan on syytä kiinnittää huomiota myös aineiston pätevyteen ja luotettavuuteen. Pätevyyttä ja luotettavuutta käytetään usein perinteisinä kriteereinä kuvaamaan kvalitatiivista tutkimusta (Golafshani 2003). Nämä ovat tekijöitä, joihin tulisikin kiinnittää huomiota tutkimusta suunniteltaessa, tulosten analysoinnissa ja tutkimuksen laadun arvioinnissa (Patton 2002). Pätevyys on kuitenkin tutkijoiden keskuudessa hieman kiistelty termi. Tämä johtuu pitkälti siitä, että pätevyys on usein altis tutkijan omalle pätevyydelle ja on siten hyvin tulkinnanvarainen (Hirsjärvi et al. 2009). Laadullisen tutkimuksen kontekstissa ei usein myöskään tulisi puhua pätevydestä sen alkuperäisessä määritelmässään, jossa tutkitaan, onko tutkimuksessa todella mitattu sitä mitä olisi pitänyt mitata, sillä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole mitata mitään (Stenbacka 2001). Tältä osin pätevyden arviointia on kvalitatiivisen tutkimuksen osalta sovellettava.



Luotettavuus mielletään varsin yleisesti heijastumaan tutkimuksen toistettavuuteen (Yin 2009). Toistettavuus ei ole kuitenkaan aina tarkoituksenmukaista, sillä laadullinen tutkimus perustuu aina yksilöiden subjektiivisiin näkemyksiin eikä sitä voida tällöin poistaa kontekstistaan. Toistuvat tutkimukset voivat lisäksi antaa vaihtelevia tuloksia haastateltavien ymmärtäessä kysymyksiä eri tavalla kuin on tarkoitettu tai he eivät vastaa täysin rehellisesti heille esitettyihin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009) Vaikka tämä luotettavuuden seikka ei siis täytykään tämän tutkimuksen osalta, voidaan tutkimusta pitää vähintäänkin suuntaa antavana muille samalla toimialalla toimiville yrityksille.

#### **5.4 Tutkimuksen konteksti**

Tutkimuksessa käsitellään strategisten kumppanuuksien riskienhallintaa finanssialalla toimivassa yrityksessä, jolloin konteksti rajautuu vahvasti kyseiseen toimialaan ja sen erityispiirteisiin. Finanssiala on ollut uutisotsikoissa viime vuodet melko näkyvästikin alalla tapahtuvien suurten muutosten myötä. Muutosten tuulten voidaan useiden näkemysten mukaan johtaa lähteneeksi vuoden 2008 Yhdysvaltojen asuntokuplasta alkaneesta finanssikriisistä. Historiallinen romahdus johti pankkikriisiin useassa Euroopan maassa ja antoi erityisesti aiheita sääntelyn kiristämiseen uuden sokin välttämiseksi (Koskinen 2016). Finanssialan tiukka valvonta ja sääntely ovatkin yksi merkittävimmistä toimialaan vaikuttavista teemoista ja asettavat tiukat raamit alan toimijoille. Valvonta ja sääntely ovat asioita, jotka on otettava erityisesti huomioon myös riskienhallinnan suunnittelussa ja toteutuksessa.

Toinen vahvasti toimialaan vaikuttava teema on toimintojen digitalisoituminen. Tuomisen (2019) mukaan uudet palvelumallit ovat muuttaneet alan liiketoiminnan logiikkaa ja asiakkaat asettavat yhä enemmän vaatimuksia laadukkaalle asiakaspalvelulle ja etenkin teknologiselle kehitykselle. Erityisesti pankeille digitalisaatio tuo tehokkuusetuja ja asiakkaille heidän kaipaamiaan sähköisiä asiointimahdollisuuksia (Koskinen 2016). Näiden etujen vastapuolena on kuitenkin se, että digitalisaation myötä finanssialalle syntyy kilpailua myös alan ulkopuolelta.

Alan ulkopuolisten toimijoiden painolastina ei ole esimerkiksi alan vanhoja järjestelmiä tai kattavien palveluiden tuomaa historiaa, jonka lisäksi näitä toimijoita eivät useinkaan sido samat sääntelyvaatimukset (Tuominen 2019). Finanssialalla täytyy digitalisaation yhteydessä myös erityisesti huomioida tietosuoja ja tietoturvasasiat, jolloin digitaalisten palveluiden toimittajalle asetetaan esimerkiksi tiukkoja vaatimuksia näihin asioihin liittyen.

Yhtenä finanssialaan merkittävästi vaikuttavana teemana voidaan pitää myös vastuullisuutta. Finanssiala Ry:n mukaan (2019) vastuullisuus finanssialalla merkitsee sitoutumista kestävän kehityksen periaatteisiin sekä alan yhteisten käytäntöjen, kuten hyvän pankki- ja vakuutustavan noudattamista. Tällöin alalla toimivien on otettava huomioon finanssialaan liittyvät sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristövaikutukset kaikessa toiminnassaan (Finanssiala Ry 2019). Vastuullisuus tämän tutkimuksen kontekstissa tarkoittaa myös sitä, ettei yritys toimi kumppanuussuhteessa sellaisen tahon kanssa, joka ei vastaa yrityksen omiin vaatimuksiin. Riskienhallinnallisesta näkökulmasta ottaen vastuullisuus on siis otettava yhtenä teemana huomioon jo kumppania valittaessa.

## **5.5 Caseyhtiö<sup>1</sup>**

Tämän tutkimuksen caseyhtiö A on yksi Suomen suurimmista finanssialan toimijoista. Yhtiö tuottaa palveluita niin henkilö- kuin myös yritys- ja instituutioasiakkaille ympäri Suomen. Yhtiön tavoitteena on tarjota kokonaisvaltaista finanssipalvelua sekä luoda kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia asiakkailleen ja toimintaympäristölleen. Yhtiön strategisena painopistealueena ovat erinomainen asiakaskokemus ja sen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. Yhtiön arvomaailma pohjautuu vahvasti ihmisiin, vastuullisuuteen ja yhdessä menestymiseen.

Yhtiön johtaa hankintojaan keskitetyn hankintaorganisaation kautta, jossa organisaatio vastaa hankinnan toimintasuunnitelmista, kilpailuttamisesta ja toimittajavalinnasta, sopimus- ja toimittajahallinnasta sekä ostotilaushallinnasta.

Keskitetty hankintaorganisaatio kattaa keskeisimmät palvelu- ja tuotekokonaisuudet ja sen tavoitteena on hankittavien palveluiden ja tuotteiden laadukkuus, luotettavuus, kokonaistehokkuus ja eettisyys sekä ammattimainen toimittajajohtaminen yhtiön ja sen asiakkaiden eduksi. Toimittajat valitaan kilpailuttamalla ne yhtiön toimittajavaatimusten (supplier code of conduct) mukaan ja valinnalle asetettujen tavoitteiden perusteella, jota jokainen yhtiön toimittaja sitoutuu noudattamaan.

---

<sup>1</sup> Kappale perustuu yhtiön kotisivuilla tarjoamaan tietoon (2019). Viittauksia tai yhtiön nimeä ei ole luottamuksellisista seikoista johtuen lisätty.

## 6. EMPIIRINEN ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa analysoidaan haastatteluista kerätty materiaali. Löydöksiä esitellään myös haastateltavien suorina lainauksina, jotta tutkijan omille analyyseille saadaan tukea. Ensin käsitellään strategisen kumppanuuden käsitettä, millaisia riskejä yhtiö näkee yleisesti liittyvän strategiseen kumppanuuteen, siihen johtavia motiiveja sekä kumppanuuden aikajännettä. Tämän jälkeen käydään läpi strategiseen kumppanuuteen liittyvää riskienhallintaa prosessinäkökulmasta noudattaen luvussa 2 esiteltyä riskienhallinnan prosessimallia sekä mukailien luvun 4 teoriaa. On huomattavaa, että tutkimuksen löydökset esittelevät prosessin nykytilaa, eivätkä välttämättä tuo esille kaikkia aspekteja luottamuksellisista seikoista johtuen.

### 6.1 Strateginen kumppanuus

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluissa kerättyä materiaalia liittyen strategisen kumppanuuden määritelmään, siihen liittyviin riskeihin ja näiden ennakointiin, perimmäisiin motiiveihin tällaiseen kumppanuussuhteeseen ryhtymiseen sekä kumppanuuden aikajänteeseen. Luvun oikein ymmärtämiseksi on ensin kuitenkin syytä avata hieman caseyrityksen toimittajaluokittelua eli niin kutsuttua toimittajajohtamisen mallia. Yritys on viime vuoden aikana kehittänyt uudelleen johtamisen malliaan, jotta voidaan varmistua siitä, että saavutetaan palvelun laatu-, kustannus- ja asiakastyytyväisyystavoitteet. Toimittajayhteistyöllä ei siis pyritä saavuttamaan ainoastaan parasta mahdollista hintaa, vaan pyritään varmistamaan ennen kaikkea laadukas palvelu.

Toimittajajohtamisen mallissa yritys A luokittelee toimittajat yhteistyön merkittävyyden mukaisesti neljään kategoriaan: muut toimittajat, muut sopimustoimittajat, suositellut toimittajat ja avaintoimittajat. Yritys pyrkii kaikkien toimittajien osalta siihen, että vältetään turhia riskejä toimimalla yrityksen yleisen ohjeistuksen sekä hyvien toimintatapojen mukaisesti. Kaikkien sopimustoimittajien, eli toimittajien joiden kanssa on tehty kirjallinen sopimus, osalta yritys pyrkii

arvioimaan ja hallinnoimaan toimittajaan tai palveluun liittyvät riskit sekä hallinnoimaan sopimuksia ja sopimuksenmukaisuutta. Yritys A on hyvin kiinnostunut strategisten toimittajien suorituskyvystä, siitä miten toimittaja pystyy auttamaan yritystä, mitä uutta se pystyy tuomaan sekä miten toimittajien välistä suhdetta pystytään pitkällä aikavälillä kehittämään ja miten yritys pystyy siten kehittämään myös omaa toimintaansa toimittajan osaamisen mukaan. Kaiken kaikkiaan haastattelujen perusteella yrityksen A lähestymistapa toimittajien luokitteluun muistuttaa luvussa 3.2 läpikäytyä portfoliolähestymistapaa, jossa varsinaisen luokittelun lisäksi tehdään analyysi ostetulle tuotteelle tai palvelulle sekä toteutetaan toimitussuhteiden hallinnan eri strategioita näille luokille. On kuitenkin huomioitavaa, että joiltakin osin luokittelu sisältää myös piirteitä Kraljicin portfoliomallista tiettyjen niche- tuotteiden tai palveluiden osalta sekä jatkuvan lähestymistavan luokittelua esimerkiksi kumppanuussuhteisiin.

### **6.1.1 Kumppanuuden määritelmä**

Haastattelun varsinaisena ensimmäisenä kysymyksenä henkilöille esitettiin kysymys strategisen kumppanuuden määritelmästä. Strategisen kumppanuuden määrittelyssä yritys A:ssa lähdettiin liikkeelle siitä, että sen tulee olla sellaista, jolla on suora vaikutus yrityksen liiketoimintaan joko olemalla kriittinen osa liiketoimintaa tai liiketoimintaprosessia, ja näin kriittinen yhtiön tuottamalle palvelulle tai kehittämiselle. Perusasia on se, että yhdistäessään resurssinsa yritykset täydentävät toisiaan tai erityisesti vahvistavat toisiaan joko markkinassa tai vaihtoehtoisesti toimituspäässä saavuttamalla sellaisia hyötyjä, joita ei voisi saavuttaa ilman kyseistä kumppanuutta. Kaikki yrityksen A edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että pelkästään suuri hankinnan volyyymi ei edellytä strategista kumppanuutta, vaan tällöinkin saatetaan hyvin voida olla tavallisessa toimittajasuhteessa. Strategista kumppanuutta voidaankin luonnehtia seuraavasti:

*”Strateginen kumppani tarvitaan silloin, kuin me olemme yhdessä kumppanuuden kautta enemmän kuin osiemme tavallinen summa” – Henkilö 3*

Strategisen kumppanuuden tunnusmerkistöön kuuluu se, että kumppanuuteen sijoitetaan puolin ja toisin enemmän kuin vain se, että saadaan raha ja tavara liikuteltua. Strategisen kumppanuuden yksi avaintekijä on se, että suhteen laajuus on määritelty riittävän tarkkaan ja pystytty artikuloimaan se, mitä kumppanuudella oikeasti tavoitellaan ja mitkä ovat ne yhteiset tavoitteet. Strategiset suhteet sisältävät ylimmän- ja keskijohdon hyviä suhteita ja sitä myöden hyvää yhteistyötä muun muassa operatiivisella tasolla, jossa voidaan toteuttaa yhteisiä kehitys- ja innovaatioprojekteja. Haastateltavien näkemykset strategisen kumppanuuden määritelmästä ovat hyvin linjassa tämän tutkimuksen määritelmään, joka esiteltiin aikaisemmin luvussa 3.3. Näkemyksistä ilmenee hyvin se, että strategisen kumppanuuden tulee hyödyttää molempia osapuolia ja on toivottavaa, että kumppanin kanssa toteutetaan yhteisiä investointeja. Myös strateginen aspekti suorasta vaikutuksesta yrityksen kriittisiin liiketoimintoihin on selvästi nähtävissä.

### **6.1.2 Riskitekijät, ennakointi ja etukäteen suojautuminen**

Strategisen kumppanuuden määritelmän jälkeen haastateltavilta tiedusteltiin, millaisia riskejä he näkevät liittyvän strategiseen kumppanuuteen. Yrityksen A mukaan riski liittyy vahvasti palveluun tai yhteistyöhön mitä tehdään, jolloin on järkevää ottaa johdonmukainen lähestymistapa kokonaisuuteen. Perinteinen hankinnan riski, jatkuvuus, tunnistetaan myös yrityksessä, eli pystytäänkö tuottamaan haluttua palvelua pitkäjänteisesti. Finanssialaan liittyy vahva luottamuksen vaatimus, joka tarkoittaa, että palvelun tulee olla jatkuvaa ja sen tulee toimia moitteettomasti. Mikäli yritys A ostaa palvelua, jolla on linkitys yrityksen tuottamaan palveluun asiakkaiden suuntaan niin se luokitellaan automaattisesti korkean riskin palveluksi, jolloin sitä myös seurataan erittäin tarkasti.

*”On totta kai meidän omassa intressissä, että meidän palvelut pyörii jatkuvasti, mutta myös esimerkiksi viranomaisen on hyvin kiinnostunut siitä, että miten meidän palvelut sinne asiakkassuuntaan toimii sekä minkälaisia riskejä siihen toimivuuteen on, millä tavoin me niitä hallinnoimme ja seuraamme.” – Henkilö 2*

Finanssialalle tyypillisesti yksi nostettu riskiaihe-alue oli myös tietoturva- ja tietosuojasiat. Esimerkkinä haastattelussa käytettiin pilvipalveluiden hankintaa, johon liittyy selkeästi korkeampi tietoturvariski, kuin esimerkiksi lyijykynien hankintaan. Pilvipalveluiden kohdalla onkin oleellista selvittää palveluun liittyvät tietoturvariskit yhdessä tietoturva-yksikön kanssa, jossa käydään läpi mahdollisimman kattavasti palvelu ja toimittajan toimenpiteet sekä miten yritys kykenee tunnistamaan nämä toimenpiteet. Tietosuoja-asiat on otettava aina huomioon, mikäli tuotteen tai palvelun yhteydessä käsitellään tietoja, jotka menevät tietosuojalainsäädännön piiriin. Myös tämän riskin osalta lainsäädännöllä on suuri vaikutus.

Yritys A:ta koskevat tiukat viranomaisten ohjeet ja suositukset, mutta myös yrityksen oma politiikka ja ohjeet. Ennen toimittajayhteistyön aloittamista onkin oleellista pyrkiä tunnistamaan, mikäli toimittajaan liittyy jokin tekijä, joka voisi olla ristiriidassa yrityksen omaa toimintaa ohjaavien ohjeiden kanssa. Tällaisia voisivat olla muun muassa toimittajaan tai sen avainhenkilöön liittyvät mahdolliset hyvään hallintotapaan kuuluvat rikkeet tai hankittavan tuotteen tai palvelun toimitusketjun linkit korkean riskin maihin. Koska yrityksen A toimintaan liittyy erilaisia vaatimuksia valvojan toimesta, pyritään varmistamaan, että myös yrityksen toimittajat toimivat niiden vaatimusten mukaisesti. Vaatimukset koskettavat yrityksen kaikkia toimittajia, jolloin ei haluta tilannetta, jossa he tietoisesti tai tiedostamattaan rikkoisivat vaatimuksia, jotka koskettavat paitsi itse yritystä A:ta mutta myös yhtä lailla heidän toimittajaansa.

Yhtenä teemana aihealueelta nostettiin myös yrityksen A toimesta vahvasti vastuullisuusriskit. Vastuullisuuteen liittyy paljon erilaisia asioita, joista mainittiin haastatteluissa muun muassa työturvallisuus, ilmastonmuutos, maineriskit ja eettiset asiat. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös tilaajavastuusta, joka koskee kaikkia suomalaisia yrityksiä. Tilaajavastuuseen on olemassa laki, joka määrittelee toimet tiettyjen alueiden toimijoiden tunnistukseen ja varmistukseen siitä, että ne toimivat vastuullisesti ja tilaajavastuun vaatimusten mukaisesti. Yritys A:lla on omat vastuullisuusvaatimukset toimittajille eli ns. "supplier code of conduct", joka toimii

minimivaatimuksena toimittajille. Tätä kautta yritys pyrkii varmistumaan siitä, että toimittaja sitoutuu toimimaan eettisellä tavalla niiden pelisääntöjen mukaan, joita yritys vaatii. Tämä ei kata kaikkia vastuullisuusriskejä, mutta takaa minimitason. Työturvallisuus saattaa näkyä toimittajavalinnassa, jossa halutaan toimittajan noudattavan erityistä huolellisuutta. Ilmaston liittyvät riskit voidaan puolestaan nähdä esimerkiksi siinä, että jo kilpailutusvaiheessa yritys pyrkii ottamaan huomioon esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen vähentämisen mahdollisuuden toimittajaa valittaessa. Maineriski liittyy siihen, ettei haluta toimia sellaisten toimijoiden kanssa, jotka toimivat epäeettisesti ja saattaisivat voida saattaa yrityksen huonoon valoon. Eettisyyttä arvioitaessa on myös huomioitava, liittyykö toimittajaan tai avainhenkilöihin esimerkiksi ympäristö- ja talousrikoksiin tai muutoin eettiseen toimintatapaan liittyviä rikkomuksia tai riskejä.

Yhtenä selkeänä riskikokonaisuutena nähdään myös ulkoistuksen riskit. Kun yritys luopuu tekemästä jonkin asian itse, tulee yritys riippuvaisemmaksi kumppanista mitä normaalissa toimitussuhteessa tai kanavayhteistyössä. Mikäli ulkoistus on yritykselle A kriittinen eli merkittävää toimintaa, joudutaan yhteistyötä arvioimaan erittäin huolellisesti. Ulkoistus liittyy vahvasti myös regulaatiovaateisiin, joita toimiala asettaa. Valvojalla on oma määritelmänsä ulkoistuksesta, jonka mukaan ulkoistukset voidaan toteuttaa, mutta tämä määritelmä ei ole yrityksen edustajien mukaan kovin selkeä. Talousriskit nähdään yrityksessä, mutta yritys A kokee toimivansa sellaisten kumppanien kanssa strategisessa kumppanuussuhteessa, jossa toimittajan taloudellinen suorituskyky on yleisesti ottaen hyvällä tasolla. Taloudellista riskiä ei siis nähdä näiden kumppanuuksien osalta kaikkein kriittisimpänä tekijänä. Muina mahdollisina riskeinä mainittiin muun muassa kaupalliset riskit, jossa ei mahdollisesti pystytä hallitsemaan kaikkia kaupallisia riskejä joita yhteistyöhön liittyy, kehitys- ja toimintamahdollisuuksiin liittyvät riskit, eli strategisen kumppanin kanssa solmittu sopimus mahdollisesti rajaa liikkumavaraa tai sopimuksen purku tulee todella kalliiksi, tai että toimittajan strategia saattaa mennä suuntaan, johon yritys ei itse ole halukas menemään eli yhteinen päämäärä muuttuu epäselväksi tai sitä ei enää ole. Mikäli muuttuneet strategiat vievät yrityksiä eri suuntiin, saattaa kumppanuus muuttua todella hankalaksi.



Aikaisemmin esitellyn teorian mukaisesti vaikuttaa siltä, että yritys tunnistaa strategiseen kumppanuuteen liittyvän sekä endogeenisiä että eksogeenisiä riskejä ja riskien tunnistuksen ja siten myös riskienhallinnan tulee olla erittäin kontekstisidonnaista. Eksogeenisistä riskeistä juuri vahva sääntely tuntuu vaikuttavan erityisesti yrityksen A kaikkeen toimintaan ja tätä voidaankin pitää yhtenä vaikuttavimmista riskeistä.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös heidän mielipidettään siitä, voiko strategiaan kumppanuuksiin liittyviä riskejä ennakoida ja miten hyvin niiltä voidaan suojautua etukäteen. Kävi ilmi, että kaikkien mahdollisten riskien ennakointi ei todellakaan ole helppoa, mutta tätä pyritään taklaamaan pohtimalla kuitenkin mahdollisimman monta jo ennen varsinaiseen kumppanuussuhteeseen ryhtymistä. Toimittajan suorituskykyyn liittyvistä riskeistä puhuttaessa voidaan yrityksen A mukaan näitä melko hyvin ennakoida sekä valvoa ja seurata niitä aktiivisesti. Vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevilta riskeiltä, kuten sodalta, on kuitenkin erittäin vaikea suojautua etukäteen eikä tällaisen riskin varalta välttämättä ole sellaista varasuunnitelmaa, ettei tämä näkyisi mitenkään asiakkaan suuntaan.

Sopimuksilla koetetaan yleisesti varmistua siitä, että kaikki tunnistetut riskit on huomioitu ja niiltä suojautumisen toimintatavat ovat molempien kumppanien tiedossa. Sopimuksella pystytään tämän lisäksi määrittämään esimerkiksi ulkoistustapauksissa yritykselle annettavan raportin sisällöstä ja tarkastusoikeudesta riskienhallinnan toimenpiteisiin ja tietoa mahdollisista uusista riskitekijöistä. Sopimuksissa pyritään huomioimaan muuttuvaa maailmaa ja vaatimuksia, joita toimiala asettaa, jolloin niitä on myös päivitettävä sitä mukaa, kun palvelut tai maailma muuttuu.

Maailman muutokseen vaikuttavat erityisesti nopeutuneet syklit sekä myös yrityskaupat, joissa yleensä suurempi yritys ostaa pienemmän toimijan pois markkinoilta. Tällöin saattaa tulla tilanteita, joissa yritys on tehnyt yhteistyötä yhden yrityksen kanssa, mutta tekeekin pian yhteistyötä aivan toisen yrityksen kanssa

syntyneen yrityskaupan myötä. Yrityskaupat eivät aina ole mieluisia, vaan toimittaja voi vaihtua sellaiseen, jota yritys ei olisi välttämättä itse halunnut. Tällaisten ennakointi on todella vaikeaa ja asettaa omat haasteensa riskienhallinnalle ja riskien tunnistukselle. Toisinaan saattaa käydä kuitenkin myös niin, että yhteistyö jopa helpottuu yrityskaupan myötä ja kehittyy positiivisempaan suuntaan. Yrityskauppojen voidaan nähdä siis asettavan omat haasteensa, mutta saattavat tuoda mukanaan myös ainutlaatuisia uusia mahdollisuuksia.

### **6.1.3 Perimmäiset motiivit**

Riskien kartoituksen jälkeen haastateltavilta tiedusteltiin perimmäistä syytä ryhtyä kumppanuussuhteeseen. Kun markkinoilla kilpaillaan tuotteilla ja palveluilla, on oleellista tunnistaa, missä yritys on itse todella hyvä tai missä halutaan kilpailla nimenomaan tuottamalla tuote tai palvelu itse. Yritys A on valinnut kumppaninsa pääosin sen takia, että on haluttu ulkoistaa asioita, joista on katsottu ettei ole järkevää hoitaa talon sisällä ja haluttu antaa ne sellaiselle toimijalle, joka pystyy paremmin optimoimaan näitä ulkoistettuja toimintoja. Tässä optimoinnissa keskeisessä roolissa on kansainvälisen yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa toiminnon kustannustasoon merkittävästi.

Kuten luvun 3.3.1 Kuviossa 4 todettiin, yleisellä tasolla motiivit voidaan jakaa neljään pääluokkaan. Näistä yrityksen A edustajat tunnistavat useita mainiten ajureiksi muun muassa kustannussäästöt, laadun, innovaatiot, sekä uudet teknologiat joihin ei olisi muutoin pääsyä. Haastatteluista innovaatiot nousivat nimenomaan esiin, sillä nykyajan nopeatempoisessa maailmassa on mahdottoman oleellista saada uusia palveluita nopeasti ulos, jolloin on järkevämpää käyttää maailmalta löytyviä valmiita komponentteja ja hyödyntää niitä. Kumppanuuteen ryhtymisen syyt ovat hyvin tilanneriippuvaisia ja esimerkiksi erilainen osaaminen saattaa hyvin olla syy ryhtyä strategiseen kumppanuussuhteeseen.

*”Ajatus tulisi olla, että maailmalta ja markkinoilta löytyy aina joku, joka on meitä parempi siinä ja meidän tulisi osata hyödyntää näitä kumppanuuksia niin, että yhdessä siitä muodostuu jotain sellaista uniikkia, jolla me voidaan kilpailla siinä bisneksessä, joka meidän bisnes kulloinkin on”. – Henkilö 1*

Motiiviin voidaan hakea tukea myös Kraljickin portfoliomallista. Mallin mukaan ajatuksena saattaa olla jopa itse asiassa yritys päästä eroon strategisista kumppanuuksista, koska tällöin tapahtuu teorian mukaan tarpeeton sitoutuminen. Ostajan yleisin motiivi strategisessa kumppanuudessa tämän teorian mukaan kumpuaakin siitä, ettei ole juurikaan vaihtoehtoja. Tällaisessa niin sanotussa pullonkaula-tilanteessa on suorastaan pakko lähteä rakentamaan yhteistyötä toimittajan kanssa, koska muuten voi käydä niin, että luullaan ostovoiman olevan ostajan puolella, vaikka näin ei todellisuudessa ole ja tällöin voi isossa kuvassa käydä todella kehnosti. Viime kädessä voidaan kuitenkin todeta, että jos uskotaan taloudellisen lopputuloksen olevan ainakin toistaiseksi parempi strategisen kumppanuuden kautta kuin tavanomaisessa toimittajasuhteessa niin strategiselle yhteistyölle on ehdottomasti motiivi.

#### **6.1.4 Kumppanuuden aikajänne**

Yhtenä strategisen kumppanuuden aspektina tutkijaa kiinnosti myös se, ovatko kumppanuudet pysyneet melko samoina vai onko niihin tullut muutoksia vuosien varrella. Haastatteluista kävi yksimielisesti ilmi, että strategiset kumppanuussuhteet ovat muuttuneet yrityksessä A viimeisen 5-6 vuoden aikana runsaasti. Tämän voidaan nähdä johtuvan pitkälti juuri maailman nopeutuneista sykleistä, jotka pakottavat yritykset uudistumaan ja uudistamaan voimakkaasti tuote- ja palveluvalikoimaansa sekä tehostamaan toimintojaan pärjätäkseen kilpailussa.

Jo aiemmin esitellyn strategisen kumppanuuden määritelmänkin mukaisesti kumppanuuden tulisi tarjota yritykselle jotain sellaista, jota se ei voisi yksin saavuttaa. Tästä johtuen yrityksen on aika ajoin pohdittava, voiko se säilyttää kilpailuetuaan yli ajan tämän toimittajan kanssa. Yrityksen on oltava alati valppaana

siinä, auttaako valittu kumppani siinä liiketoiminnassa tai siinä mitä sen pitäisi yritykselle tuoda ja onko kyseisellä kumppanilla yhä ne kyvykkyydet, joita tähän tarvitaan. Mikäli näin ei ole, on suuntaa muutettava ja kyseinen tuote tai palvelu on jälleen kilpailutettava sopivien kyvykkyyksien ja kilpailukyvyn turvaamiseksi. Sykliä yhä nopeutuessa oltiin myös melko varmoja siitä, että seuraava suurempi muutos yrityksen A strategisissa kumppanuuksissa tapahtuu nopeammin kuin edellisen kerran, eli nopeammin kuin viidessä vuodessa. Strategisen kumppanuuden aikajänne on siis loppujen lopuksi melko lyhyt, eikä kestoiltaan välttämättä eroa mitenkään normaalista toimittajasuhteesta.

## **6.2 Riskienhallintaprosessin nykytila yrityksessä**

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä haastatteluista kerätty materiaali nimenomaan liittyen yrityksen A näkemyksiin siitä, mitä riskienhallintaprosessin eri vaiheissa tällä hetkellä tapahtuu. Teorian mukaan edeten ennen varsinaisen riskienhallintaprosessin ensimmäistä päävaihetta yritys joutuu pohtimaan sen asiayhteyden, johon kulloinkin tilanne liittyy. Tämä monesti suunnitteluvaiheeksi kutsuttu vaihe alkaa tyypillisesti siitä hetkestä, jolloin yritys tunnistaa tarpeen uudelle toimittajalle. On kuitenkin huomattava, että suunnitteluvaiheen osia on tarpeen käydä esimerkiksi strategisten kumppanuuksien osalta uudelleen läpi aika ajoin kumppanuuden seurannan ja uudelleenarvioinnin yhteydessä. Tämän jälkeen käydään yksitellen läpi prosessin neljä varsinaista päävaihetta: tunnistaminen, analysointi ja arviointi, riskienhallintakeinot sekä seuranta ja uudelleenarviointi.

### **6.2.1 Suunnitteluvaihe: toimintaympäristö, kommunikointi ja konsultaatio**

Suunnitteluvaiheesta haastatteluissa kiinnitettiin huomiota toimintaympäristön tekijöihin, jotka erityisesti vaikuttavat strategisten kumppanuuksien riskienhallintaan. Ensimmäisenä tekijänä monet yrityksen A haastateltavat mainitsivat finanssialalle tyypilliset regulaatiovaatimukset, jotka tulevat liiketoiminnan kautta. Onkin selvää, että nämä vaatimukset asettavat tietyt

reunaehdot kaikille markkinoille tulijoille. Kyseessä olevalle markkinalle edes tuleminen on toimittajalle ison kynnyksen takana, oli kyseessä sitten Suomi tai muu maailma. Sekä maineen, että toimituskyvyn luominen tässä ympäristössä rajaa voimakkaasti kumppanivalintaa. Sääntelyn onkin nähty kiristyneen selkeästi 2008 alkaneen finanssikriisin jälkeen ja Suomessa toimiville yrityksille asettaa sääntelyä paitsi Suomen valtio, mutta myös Euroopan Unioni. Regulaatio vaatii toimijoilta myös erittäin tarkkoja prosessikuvia kaikista mahdollisista tunnistetuista riskeistä. Jo suunnitteluvaiheessa on eriarvoisen tärkeää, että sääntely otetaan vakavasti huomioon ja sen noudattamisen periaatteet ja seuraaminen ovat kaikille selkeitä. Sääntelyn noudattamista tulee arvioida paitsi suunnitteluvaiheessa, tulee se huomioida finanssialan toimijoiden jokaisessa riskienhallintaprosessin vaiheessa yhtenä kriittisenä osa-alueena.

Myös digitaalinen toimintaympäristö ja teknologian nopea muuttuminen nostettiin yhdeksi toimintaympäristön erityispiirteeksi riskienhallinnan kannalta. ICT-markkina ja osaamisen saatavuus ovat viime vuosina yleisesti tiukentuneet ja tällä on ollut vaikutuksia, mutta se riski on kaikille sama. Digitaalisessa maailmassa tapahtuu myös melko paljon yrityskauppoja, jolloin huomiota on kiinnitettävä siihen, kuka on yrityskaupan jälkeen itse asiassa yrityksen kumppani. Digitaalisella puolella nopeus onkin osoittautunut vaikuttavaksi tekijäksi, eli ei voida tehdä staattista työtä, jossa riskejä analysoitaisiin nyt ja katsottaisiin tilannetta uudestaan kolmen vuoden kuluttua. Nopeutuvassa maailmassa sopimukset ovat lyhyempiä ja toimittajakanta saattaa muuttua radikaalistikin. Tämä muutosvauhti on muuttanut selkeästi dynamiikkaa sellaiseen muotoon, jossa pitää pystyä nopeasti reagoimaan ja tällöin myös riskienhallinnan tulee olla dynaamista.

*”Tietysti ICT-markkina ja osaamisen saatavuus on geneerisesti tiukentunut viime vuosina ja sillä on vaikutuksia, mutta se on kaikille sama.” – Henkilö 4*

Strategisen kumppanin liiketoimintaympäristön ja siihen liittyvien riskien viime vuosien muutokset olivat seuraavana puheenaiheena haastatteluissa. Kumppanipäätöksissä on nähty muutoksia yrityksessä A, esimerkkinä kumppanin

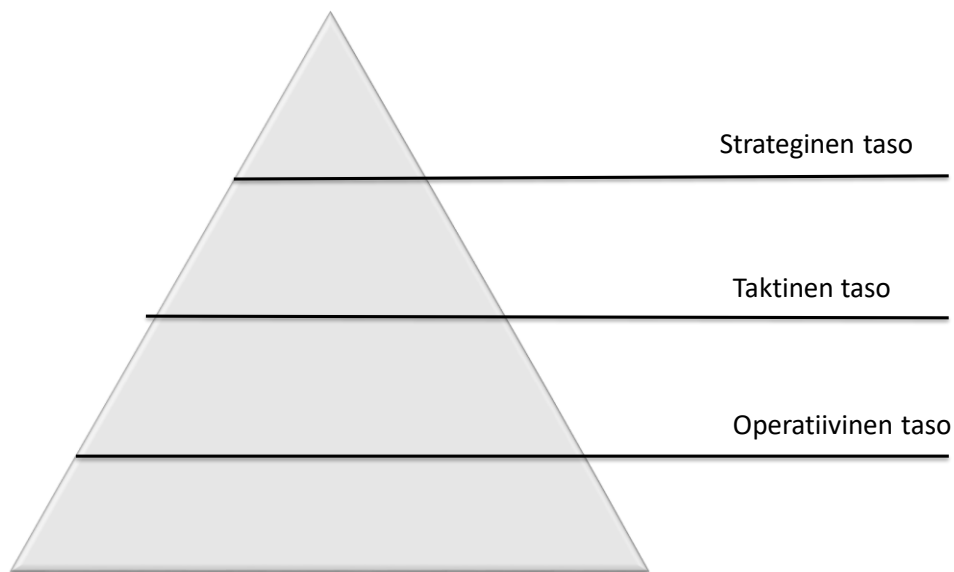
päätös lopettaa yhteisesti kehitetty palvelu, josta he haluavat jostain syystä vetäytyä. Tällaisessa tilanteessa saattaa tulla eteen jatkuvuusriski, jos kyseistä palvelua ei saada korvattua nopeasti uudella, toimivalla palvelulla. Kuten jo edellisen kysymyksen yhteydessä, myös tässä kohtaa haastateltavat nostivat esiin syklien nopeutumisen ja sopimusten lyhentymisen. Jos aikoinaan saatettiin tehdä elinikäinen toimittajasopimus esimerkiksi hevosista, niin nykyaikana syklien nopeutuessa kumppanuudenkin aikajänne on lyhentynyt ja näyttäisi siltä, että vain lyhenee. Regulaatiovaateet nostettiin myös esiin uudelleen yrityksen A haastateltavien joukossa tässä kysymyksessä ja todettiin, että yrityksen on oltava mukana paljon aikaisemmassa vaiheessa ja miettiä näiden vaikutus kyseiselle liiketoiminnalle.

Toimintaympäristön kontekstissa haastateltavilta tiedusteltiin myös, mikäli he ovat joutuneet olennaisesti muuttamaan riskienhallinnallisia toimenpiteitään muuttuneiden olosuhteiden vuoksi. Yrityksen A haastateltavien mielestä suurin yksittäinen muutoksia aiheuttanut riskitekijä on nimenomaan regulaatio. Kehityspolku kotimaisesta pankkivalvonnasta Euroopan Keskuspankin valvontaan on tuonut muutoksia regulaation alaiseen toimintaan. Tämä ei välttämättä ole muuttanut konkreettisesti sitä, miten yritys toimii asiakkaidensa kanssa, mutta ennen kaikkea laajentunut valvonta pakottaa kuvaamaan prosesseja tarkemmin paperilla, johon on jouduttu reagoimaan. Yritys A onkin tämän myötä tehnyt uudelleenorganisointia ja panostuksia etenkin compliancen, tietoturvan ja yritysturvallisuuden alueilla. Yrityksessä A käynnissä olevien muutosten vuoksi todettiin myös, että yrityksen kumppanit joutuvat kahden seuraavan vuoden aikana sopeutumaan yrityksen tekemiin muutoksiin suuressa määrin enemmän kuin toisin päin.

Useiden, kuten myös tämän tutkimuksen, teorioiden mukaan suunnitteluvaiheeseen luetaan kuuluvaksi myös kommunikointi ja konsultaatio, jota tulisi kuitenkin tehdä riskienhallintaprosessin jokaisessa vaiheessa. Haastateltavilta tiedusteltiin, miten hyvin heidän mielestään kommunikointi toimii yrityksissä ja konsultoivatko he kumppanitahoa myös joissain tilanteissa. Kun kyseessä on strateginen

kumppanuus, niin silloin ei voi olla tilannetta, jossa johto ei tietäisi kuka kumppani on tai mitä heidän kanssaan on sovittu, koska ovat itsekin tiiviisti mukana näissä suunnitelmissa. Yrityksillä täytyy olla yhteinen tilanne, kuva ja käsitys sekä hallinnon mallit, joissa tunnistetaan kehitysalueet ja yhteisesti päätetään aktiviteetit riskienhallinnalle, kertovat yrityksen A edustajat.

Yrityksen A vastauksissa päädyttiin takaisin jo aiemmin mainittuun toimittajajohtamisen malliin, jossa he ovat keskittäneet strategisten kumppanuuksien riskienhallinnan hankinnalle, jolloin yhteistyötä voidaan paremmin koordinoida yrityksen- ja toimittajaorganisaation välillä. Toimittajajohtamisen mallissa strategisten kumppanuuksien osalta on käytössä maksimikapasiteetti, eli töitä tehdään niin strategisella-, taktisella- kuin myös operatiivisella tasolla.



Kuvio 5. Toimittajajohtamisen tasot.

Operatiivinen taso kattaa päivittäisen tai vähintään viikoittaisen yhteistyön, jossa vastuu on ennen kaikkea palvelun ostavalla liiketoiminnolla, sillä heillä on paras näkemys päivittäiseen yhteistyöhön ja mahdollisiin palveluun liittyviin ongelmiin eli palvelun seurantaan ja ohjaukseen. Taktinen taso viittaa hieman korkeampaan tasoon, joka liittyy vahvasti palvelun parantamiseen ja koordinointiin. Taktisen tason

yhteistyö on pääpiirteissään toimittajasta riippuen joko kuukausittaista tai muutaman kerran vuodessa tapahtuvaa. Tässä hankinnan osastolla on suurempi suunnittelun ja toteutuksen rooli, jossa seurataan tarkasti esimerkiksi kustannuksia ja suorituskykyä. Strateginen taso nimensä mukaisestikin viittaa strategisen tason toimintaan, jossa keskitytään yhteistyön kehittämiseen ja pohditaan, millaisia tulevaisuuden yhteistyömahdollisuuksia saattaisi olla. Näistä asioista pitäisi heidän mukaansa pyrkiä strategisten kumppaneiden osalta keskustelemaan pari kertaa vuodessa. Oleellista olisi tunnistaa jo toimittajasuunnitelmaa tehdessä, ketkä ovat avainhenkilöt kummallakin puolella, jotta pystytään mahdollistamaan viestinnän onnistuminen, kommunikointi ja yhteistyö. Yritys A on myös pyrkinyt parantamaan kommunikointia ottamalla käyttöön toimittajan extranet-palvelun, joka muodostaa yrityksen ja toimittajan välille yhteisen paikan dokumenteille ja informaatiolle.

*”Kommunikointi on hyvin avointa, kommunikoimme kaikissa tilanteissa kumppania missä meillä ei ole erityistä syytä olla kommunikoimatta sen toimittajan kanssa”.*

*– Henkilö 4*

Yhtenä yhteistyön arviointityökaluna yritys A saattaa tehdä talon sisäisiä palvelutyytyväisyyskyselyjä, jossa kysytään palvelun tai yhteistyön onnistumista ja tätä kautta voidaan arvioida toimittajan onnistumista ja suorituskykyä. Läpinäkyvyyden voidaan nähdä strategisissa yhteistyösuhteissa olevan kaiken a ja o, vaikka saattaa tietysti olla olemassa sellaisia aktiviteetteja ja siinä joitakin syitä, miksei tätä aktiviteettia haluta kommunikoida avoimesti, sillä se ei välttämättä auta yritystä. Kaiken kaikkiaan yritysten on oltava kuitenkin hyvin läpinäkyviä. Sisäisesti henkilöiden joiden kuuluu tietää asiasta tietävät niistä melko hyvin, vaikka lähtökohtaisesti asia voisi aina olla paremminkin, kerrotaan yritys A:sta. Strategisten kumppanuuksien osalta kumppan hallinta on keskitettyä, jolloin oleelliset ihmiset tietävät ja tuntevat tämän kumppanin toiminnan hyvin.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin mahdollisten uusien riskiskenaarioiden raportoinnin säännöllisyydestä. Yrityksessä A tehdään säännöllistä raportointia esimerkiksi erilaisista tietoturva- ja tietosuojapuolella esiintyvistä riskilokeista.



Kolmiportaisen toimittajajohtamismallin mukaisesti huolet indikoidaan jopa ihan systemaattisesti ja saatetaan asian tiimoilta tavata ihan ylintä johtoakin. Yritys ja toimittaja tekevät kumpikin työtä omissa oloissaan, jonka jälkeen vertaavat tuloksia keskenään sekä tunnistavat missä ovat eri mieltä, vetävät ne yhteen ja miettivät mitä se loppupeleissä tarkoittaa. Finanssialasta toimialana on kuitenkin muistettava, että riskienhallintaan vaikuttaa pitkälti se, mitä vaatimuksia regulaatio asettaa. Valvoja tarkastaa yritys A:ta säännöllisesti, joka sekin on yhdenlaista riskienhallintaa. Toinen näkökulma on sisäinen tarkastus, jonka kanssa tehdään yhteistyötä. Heillä on kyky nähdä monen asian läpi ja pystyvät tekemään yhdenlaisia hyödynnettäviä suosituksia, joten yhteistyö on sujunut mallikkaasti heidän kanssaan ja nähty positiivisena asiana yrityksessä.

### **6.2.2 Riskin tunnistaminen**

Riskienhallinnan teoreettisen mallin mukaisesti suunnitteluvaiheen jälkeen voidaan siirtyä varsinaiseen ensimmäiseen päävaiheeseen, toimittajaan liittyvien riskien tunnistamiseen. Yrityksessä A ei oikeastaan ole niin sanottua työkalupakkia kumppanuuden riskien tunnistamiseen tai systemaattista toimintatapaa muodostaa näkemys. Yksittäisiä juttuja tehdään yrityksessä tosi hyvin, mutta systematiikkaa halutaan ehdottomasti lisätä tähän osa-alueeseen ja siksi yritys on tehnyt myös panostuksia kyseiselle alueelle rekrytoinnein.

*”On eri asia mitä keinoja haluaisi käytettävän, kuin mitä itse asiassa on implementoitu.” – Henkilö 1*

Yksi tunnusomainen piirre yritys A:lla on se, että strategisten kumppanuuksien elinkaari vaihtelee noin kolmesta kymmeneen vuoteen, jossa kolmea voidaan pitää aika miniminä. Tällöin on haastattelujen mukaan erittäin vaikeaa onnistua ennustamaan, mikä on yritykselle edullista ajanjaksolla kolmesta seitsemään vuoteen. Tästä päästään hyvin myös riskienhallintakeinoista riskin pienentämiseen tai sen vähentämiseen, jos yrityksen intresseissä on, että kyseessä olevaan

tuotteeseen tai palveluun on olemassa useampi toimittaja, vaikka puhuttaisiinkin strategisesta kumppanuussuhteesta.

Taloudellisia riskejä tunnistetaan esimerkiksi uusia toimittajia valittaessa tai uutta kumppania arvioitaessa, jolloin katsotaan tarkasti taloudellista statusta. Aika ajoin yritys käy taloudellista riskiä läpi myös olemassa olevista suhteista, eli katsotaan miten tietyllä toimittajalla on mennyt ja varsinkin jos tiedetään, että toimittajaan liittyy kohonnut taloudellinen riski. On myös olemassa riskiluokittelua ja näiden tunnistamista. Näihin riskialueisiin liittyy taloudellisen riskin lisäksi muun muassa operatiivisesta riskistä toimittajan suorituskyky, jota peilataan esimerkiksi sovittuun palvelutasoon tai vaihtoehtoisesti voidaan arvioida toiminnon läpimenoaikaa, joka näyttäytyy jo loppukuluttajalle saakka ja on siten keskeinen osa yrityksen toimintaa.

Jatkuvuudenhallintaan ja mahdollisiin keskeytyksiin liittyvät riskit on ehdottomasti tunnistettava ja pitää ymmärtää, jos palveluun liittyy jokin korkean riskin alue. Mikäli jatkuvuudenhallinta on keskeistä niin silloin toimittaja on yleensä muutenkin merkittävä tai toimii sellaisella alueella, joka on yritykselle tärkeä ja kriittinen. Teknisellä puolella tehdään säännöllistä tietoturvatarkastusta, jossa palvelulle asetetut tietyt vaatimukset käydään läpi pääkumppanin kanssa. Tietosuojan ja tietoturvan merkitys kasvaakin koko ajan ja näitä riskejä pyritään ottamaan huomioon riskejä tunnistettaessa. Myös compliance ja regulaatoriskit sekä toimittajan toiminta ja strategia on tunnistettava sekä otettava huomioon tietysin osin rahanpesun- ja terrorismin rahoittamiseen liittyviä riskejä.

Imagopuolella huolehditaan vastuullisuusriskeistä niin sanotulla ”itse tarkastus” – mallilla ja toimittajalle asetetuilla minimikriteerein. Toimittajasta tulee tunnistaa myös se, toimiiko se eettisesti eikä suvaitse lahjontaa tai muita epäeettisiä toimintatapoja. Vastuullisuusriskeistä mahdollinen maineriski on olennainen, mutta muita tunnistettavia ovat muun muassa työlainsäädäntöön ja työturvallisuuteen liittyvät riskit sekä ympäristöriskit, jotka tosin voidaan arvioida jo suunnitteluvaiheessa. Mikäli toimittaja nousee yhdelläkään riskialueella korkeaan riskiin, on se silloin

automaattisesti korkean riskin toimittaja ja silloin sille suoritetaan tarkennettua arviointia korkean riskin osa-alueelta.

Sopimuspuolella yritys A tekee jatkuvaa isojen sopimusten valvontaa, joka voidaan nähdä yhdenlaisena riskienhallintana ja uusien riskien tunnistamiskanavana. Sopimuspuolesta puhuttaessa keskusteluun nousi myös jo aiemmin mainittu suurempi muutos yrityksen A toiminnassa, jossa riskinä on nähty se, että sopimuksella sovitut palvelumallit eivät enää sovellu yrityksen uuteen toimintamalliin. Tämä saattaa aiheuttaa kustannus-hyötytavoitteen menettämistä tai jo loppuasiakkaille näkyvää palvelujen laatua ja toimivuutta. Tätä riskiä yritetään minimoida joko muuttamalla sovittua mallia yhdessä toimittajan kanssa tai selkeästi rajaamalla mitä yritys aikoo jatkossa hoitaa mahdollisesti itse.

Palvelupuolella puolestaan yrityksellä A on jatkuva operatiivisen yhteistyön malli sekä mittarointi ja eskalaatiomallit eri palveluihin liittyen, jotka eivät taklaudu operatiivisella tasolla. Se, missä yritys A kokee kehittämisen tarpeen ja mikä on jo työn alla on juuri näiden kaikkien yhteen vetäminen, jolloin saataisiin hyvä läpinäkyvyys kaikkiin kyseisen kumppanin yhteistyöhön liittyviin riskeihin sekä näiden todennäköisyyksiin ja mahdollisuuksiin riskin pienentämiseen tai vähentämiseen. Kokonaisuutena haastatteluissa kuitenkin todettiin, että aika monta erilaista riskin pienentämiseen tai vähentämiseen liittyvää mallia on kuitenkin olemassa eri riskityypeille ja riskientunnistus tapahtuu pitkälti toimittajajohtamisen kontekstissa.

### **6.2.3 Analysointi ja arviointi**

Riskien huolellisen kartoituksen jälkeen on tarpeen analysoida ja arvioida tunnistetut riskit. Haastattelussa oltiin kiinnostuneita riskin analysoinnin ja arvioinnin erilaisista toimenpiteistä. Yritys A:ssa aikajänällisesti hallinnoinnin haluttaisi menevän niin, että hankintaa suunniteltaessa arvioitaisiin riskit ennen sopimuksen tekemistä ja toimittajan hyväksymistä, eli arvioidaan ostettavaan palveluun tai kategoriaan mahdollisesti liittyvät riskit. Jo aikaisemmin mainittu ”supplier code of

conduct” toimii minimikriteeristönä, mutta yrityksessä saatetaan määrittää muitakin kriteereitä ostettavasta tuotteesta tai palvelusta riippuen. Tämän jälkeen tehdään tarkennettu riskiarviointi niistä osa-alueista, jotka on edellisessä vaiheessa tunnistettu merkittäviksi. Tällä hetkellä yrityksessä A arvioidaan enemmän palvelua ja palveluun liittyvää riskiä sekä taloutta ja siihen liittyvää riskiä, mutta näitä ei kyllin hyvin vielä vedetä yhteen. Työkaluna käytetään muun muassa todennäköisyys-nelikenttämallia, joka todennäköisesti muistuttaa tämän tutkimuksen Taulukkoa 1 hieman kapeammalla kategorisoinnilla.

Yrityksen A näkemyksistä korostui kuitenkin se, että teoreettiset ylätasen riskienanalysointimallit, kuten todennäköisyys-nelikenttämalli ja pisteyttäminen, ovat silloin toimivia, kun halutaan yhteismitallistaa kumppanuuteen liittyvät riskit. Ne eivät kuitenkaan käytännössä palvele siinä, miten yritys lähtee lieventämään tunnistettua riskiä. Jokainen osa-alue on analysoitava erilaisella tavalla, josta esimerkkinä mainittiin laatu- vastaan kustannusanalyysi. Kukin isoista riskikokonaisuuksista analysoidaan omalla tavallaan, mutta voidaan kuitenkin kytkeä laajempaan riskienhallintakontekstiin ison kuvan ja riskin vakavuuden tai todennäköisyyden selventämiseksi.

Myös riskien analysointiin ja arviointiin vaikuttavat vahvasti viranomaisten vaatimukset, jotka pohjautuvat pitkälti finanssialaa koskeviin regulaatiovaateisiin ja lakeihin ja näistä vaatimuksista johtuen arvioinnille saatetaan asettaa tiettyjä kriteerejä. Analysoinnin ja arvioinnin yhteydessä on oleellista tunnistaa, onko valittu strateginen kumppani todella sellainen, johon voidaan sitoutua 3-7 vuodeksi. Tällaisesta kumppanuussuhteesta on vaikea päästä eroon myöhemmin, mikäli osoittautuisi, ettei kumppanuussuhde olekaan niin edullinen molemmille osapuolille. Tällöin olisi myös hyvin mahdollista, että kilpailija olisi valinnut oikeamman toimittajan ja pystyisi nostamaan positiotaan. Isona finanssialan toimijana saatavuusriskiä pidetään yrityksessä melko pienenä ja tässä tapauksessa oleellisempaa onkin juuri kyetä valitsemaan oikea strateginen kumppani. Oikealle kumppanille tehdään toimintasuunnitelma eli suunnitelma siitä, miten toimittajayhteistyötä on tarkoitus hallinnoida. Yhteistyön edetessä arvioidaan

toimittajan suorituskykyä, mutta tulevaisuudessa olisi oltava säännöllinen riskien arviointi eikä se jäisi vain alkuvaiheeseen, vaan jalkautuisi myös myöhemmäksi seurannaksi. Aikaisemmin tunnistettuja riskejä on hyvä arvioida vähintään kerran vuodessa, jolloin saadaan hyvä kuva siitä, mitä kyseisille riskitekijöille on tapahtunut tai liittyykö toimittajaan tai palveluun jotain muita riskejä.

#### **6.2.4 Riskienhallintakeinot**

Riskien tunnistuksen sekä analysoinnin ja arvioinnin jälkeen kyseiselle riskille voidaan valita sopiva riskienhallintakeino. Haastattelun fokuksen ollessa nimenomaan strategisissa kumppanuuksissa, toivat yrityksen A haastateltavat selkeästi esille ulkoistuksen, jolloin haastattelun kysymykset kuusi ja kuusitoista liittyvät vahvasti toisiinsa. Riskin analysoinnin ja todennäköisyyden arvioinnin jälkeen yritys A valitsee tämän analyysin pohjalta alueet, joihin tehdään pienentämis- tai vähentämissuunnitelma ja tämän suunnitelman mukaiset toimenpiteet toteutetaan. Esimerkkinä tällaisesta oikeasta tilanteesta mainittiin kohonnut riski osaamiseen liittyen, jossa käynnistettiin kompetenssien kehittämisohjelma strategisen kumppanin kanssa, jossa tunnistettiin aukkokohdat osaamisessa, täytettiin aukot tietyllä tavalla uudella osaamisella ja henkilöstöllä ja siinä oli sitten myös seuranta. Kumppanin kanssa on tyypillisesti olemassa yhteistyömallit, jota kautta näitä projekteja johdetaan ja ne ovat yrityksen A mukaan toimineet hyvin. Ulkoistukseen ja regulaatioihin liittyvät asiat ovat seurannassa vahvasti Finanssivalvonnan ja Euroopan Unionin toimesta ja niissä yrityksellä A on jatkuvasti tiettyjä toimenpiteitä päällä, joita myöskin valvotaan. On myös yrityksen vastuulla huolehtia, että näihin asioihin puututaan oikein toimenpitein.

Ulkoistaminen nostettiin hyvin tyypilliseksi tekijäksi erityisesti digitaalisessa liiketoiminnassa. Esimerkkinä mainittiin virtuaalimaailman jatkuvat hyökkäykset, joilta yritys ei varmasti ole paras suojautumaan yksin. Tällöin on siis enemmän kuin järkevää käyttää erityyppisiä kumppaneita tukemaan yrityksen omaa suojamuuria. Yrityksellä on erityyppisiä kumppaneita, jotka kaikki omalta osaltaan vaikuttavat tietoturvallisuuden onnistumiseen ja heiltä odotetaan tiettyjä asioita toimiessaan

yrittäjän A kanssa. Regulaatiosta johtuen ulkoistusseuranta tehdään yrityksessä yhteistyössä ylimmän johdon kanssa ja ne ovat jatkuvassa seurannassa. Mikäli riskienhallinta on kumppanin hoidettavana, tulee heidän tehdä kirjallinen raportti sisältäen muun muassa havaitut ongelmat tai puutteet. Jos asiat tai riskitilanteet siis muuttuvat niin impulssien on tultava kumppanilta välittömästi, jolloin yritys voi reagoida siihen tai pyytää toimittajaa reagoimaan. Kumppanin omissa intresseissä ei välttämättä aina ole näyttää kaikkea, jolloin kumppaneiden väliset hyvät sopimukset ovat erittäin tärkeitä. Hyvän sopimuksen kautta yrityksellä on laaja tarkastusoikeus kumppanin tekemisiin, joka takaa sen, ettei kumppani voi toimia opportunistisesti.

Tässä yhteydessä on myös hyvä pohtia sitä, käyttääkö yritys samanlaista, ennalta määritettyä riskienhallintaprosessia kaikille strategisille kumppaneilleen. Yritys A käyttää regulaatioalueella kaikille samanlaista riskienhallintaprosessimallia, mutta jatkuvien toimintojen puolelle tällaista ei ole heidän mukaansa edes olemassa. Prosessi toimii heidän mukaansa hyvin sopimuksen allekirjoitukseen saakka kaikille samalla tavalla. Yhden haastateltavan mukaan hankinnan vetämässä toimittajayhteistyössä on hyvin pitkälti samantyyppinen prosessi, mutta toisen mielipiteen mukaan toimittajajohtamisen puolelle siirryttäessä ei kuitenkaan ole olemassa hyvin kuvattua ja dokumentoitua prosessia. Tässä heillä koetaan heikkoutta eikä kaikkia prosesseja ole kuvattu ja toiminta on ollut hyvin henkilösidonnaista. Onkin varmasti niin, että prosessin kuvauksen puutos vaikuttaa siihen, mieltävätkö kaikki asian samalla tavalla ja toteutuuko prosessin perimmäinen ajatus.

### **6.2.5 Seuranta ja uudelleenarviointi**

Varsinaisen riskienhallintaprosessin viimeisenä päävaiheena mainitaan useissa tutkimuksissa seuranta ja uudelleenarviointi. Tätä vaihetta ei usein kuitenkaan pidetä erillisenä vaiheena, vaan seuranta ja uudelleenarviointia tulisi tehdä prosessin jokaisessa vaiheessa aivan kuten kommunikointia ja konsultaatiota. Haastateltavilta kysyttiin, arvioivatko he riskejä säännöllisesti sekä millaisin toimin

ja millä laajuudella. Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, yritys A haluaisi lisätä prosessiinsa enemmän systematiikkaa, eikä seuranta ja uudelleenarviointi tuota tässä poikkeusta. Isoimpien kumppanuuksien osalta seurantaa kyllä tehdään, mutta systematiikkaa tulisi ehdottomasti lisätä.

Vahvasti säännelty toimiala vaikuttaa siihen, että valvojan suunnalta tulee joka tapauksessa jonkunlaista arviointia esimerkiksi juuri ulkoistuksiin liittyen, joihin on tarkat säännökset. Hankinta ja riskienhallinta arvioivat tyypillisesti yhdessä riskejä, mutta joskus myös liiketoiminnot osallistetaan prosessiin. Riskien arviointi tapahtuukin yleensä siellä, missä on vastuu. Toimittajan suoriutumiseen ja strategiaan liittyvistä riskeistä vastaa kuitenkin hankinta. Heillä suurin intressi ei ole kuitenkaan riskienhallinnassa tai sen seuraamisessa ja tällöin tämä jää monesti hankinnan ja riskienhallinnan harteille. Seurannan ja uudelleenarvioinnin yhteydessä hankinnan tehtävänä on pohtia jälleen, onko valittu oikea toimittaja pidemmällä aikavälillä. Tähän voidaan käyttää apuna kilpailijoiden vertailuanalyysiä, jossa voidaan pohtia mitä kilpailija on tehnyt ja minkä kumppanin kanssa verrattuna siihen, mitä yritys itse on tehnyt ja kenen kanssa. Nykyisin strategisetkaan kumppanuudet eivät välttämättä ole kovin pitkiä, joka johtaa siihen, että hankinnan on ikään kuin koko ajan valmistauduttava uudelleenkilpailutukseen. Vaikka strateginen kumppani olisi valittu, joutuu yritys kuitenkin pohtimaan erilaisia mahdollisia toimia, mikäli kumppanuus ei jostain syystä tuota toivottua lopputulosta. Kumppanin valinta kun ei ole mikään lupaus ikuisesta kasvavasta yhteistyöstä, vaan yritys seuraa kumppanin suorituskykyä ja toimintaa ja pyrkii saamaan sieltä sellaista osaamista ja palvelua, jota tarvitaan ja joka on eduksi yrityksen kehittymiselle.

Haastateltavilta kysyttiin myös, kuinka pitkälle yrityksen tekemä riskiarvio ulottuu ja arvioidaanko kumppanin kumppaneita tai kumppanin omia asiakkaita. Yrityksessä A oltiin pääpiirteittäin samoilla linjoilla siitä, että alihankintaketju arvioidaan loppuun saakka eikä arviointia jätetä vain pääkumppanin arvioon. Yleisesti ympäri maailmaa on tiedostettu käytäntö, jossa esimerkiksi uudet alihankkijat tulee hyväksyttävä kumppanilla etukäteen. Tällä pystytään hallitsemaan paitsi laatua, mutta myös viimekädessä vaikuttamaan siihen, ettei alihankkijoissa ole epäilyttäviä tahoja, jotka

saattaisivat aiheuttaa pahimmassa tapauksessa maineriskiä yritykselle. Yrityksessä A on myös tunnistettu pienehkö joukko jostakin pienestä tai vanhasta sovellusalueesta vastaavia toimittajia, jossa riippuvuus saattaa olla hyvin suuri, joskus jopa henkilösidonnainen. Yrityksen intresseissä on siis lieventää myös tällaisiin yksittäisen henkilön osaamiseen liittyviä riskejä. Toisaalta asiakaspäähän ei juurikaan keskitytä eikä toiminta ole jälleen riittävän systemaattista. Yritys arvioi ehkä ennemminkin miten kumppanuus tulee kehittymään isommalla markkinalla, eikä keskity niinkään yksittäisen kumppanin asiakkaisiin tai heidän käyttäytymismalleihinsa.

*"Me odotetaan meidän kumppaneilta myöskin muiden toimijoiden orkestroimista, valvomista ja vahtimista tiettyyn rajaan asti." – Henkilö 4*



## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia strategiseksi kumppanuudeksi tunnistetun toimitussuhteen riskienhallintaa caseyhtiö A:n näkökulmasta keskittyen vahvasti riskienhallinnan prosessin eri vaiheisiin. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään muodostamalla aiheesta olemassa olevaa teoriaa hyödyntäen malli, jota yritys voisi käyttää riskienhallintatoimessaan. Tutkimukseen valittiin teoreettinen malli, joka tukee yrityksen riskienhallintaprosessia tilanteessa, jossa riskienhallinnalle on muodostunut jokseenkin jo vakiintunut käytäntö. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tehtiin teoriakatsauksen jälkeen haastatteluja valitun caseyhtiön edustajille, jotta teoriassa esiteltyä mallia voidaan pyrkiä soveltamaan mahdollisimman hyvin olemassa olevaan yhtiöön. Näiden pohjalta muodostettiin kuva siitä, miten strategiseksi kumppanuussuhteeksi tunnistetun toimitussuhteen riskienhallinta on järjestetty caseyhtiössä tällä hetkellä. Seuraavaksi esitellään yhteenveto tutkimuksen havainnoista vastaamalla tutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen teoreettisia vaikutuksia. Lopuksi keskustellaan tämän tutkimuksen rajoituksista ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

### 7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen tulokset esitellään tässä luvussa vastaamalla alussa asetettuun tutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin. Alatutkimuskysymyksiin vastataan ensin, sillä ne ovat osa tutkimuskysymyksen laajempaa kokonaisuutta ja luovat pohjan itse tutkimuskysymykseen vastaamiselle.

## **Miten strateginen kumppanuus määritellään caseyhtiössä?**

Strategisista suhteista on tullut viime vuosina entistä tärkeämpi osa yritystoiminnan päätehtävän, eli voiton tavoittelussa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että strategisten suhteiden onnistuessa yritys pystyy paremmin täyttämään ydintehtävänsä ja kykenee täydentämään tätä ostamalla tuotteita tai palveluita strategiselta kumppanilta ja voi näin saavuttaa jopa kestävästä kilpailuetua. Strategisuus viittaa siihen, että tällaisella suhteella kyetään parantamaan molempien osapuolien tulevia olosuhteita. Suhteessa yleensä myös tuotetaan tai ostetaan palveluita, jotka ovat yrityksen ydintehtävän tuottamiseksi ehdottoman tärkeitä, mutta joita yrityksellä itsellään ei ole tai sellaisia ratkaisuja, joita yrityksen ei olisi mahdollista itse saavuttaa joko resurssien tai osaamisen puutteen vuoksi.

Tutkimuksen caseyhtiö A:ssa lähdettiin liikkeelle siitä, että strategisen kumppanuudella tulee olla suora vaikutus yrityksen liiketoimintaan joko olemalla kriittinen osa liiketoimintaa tai –prosessia ja näin ollen myös kriittinen yhtiön tuottamalle palvelulle tai kehittämiselle. Määrittelyssä puhuttiin myös vahvasti siitä, että kumppanien yhdistäessä resurssinsa ne täydentävät toisiaan ja jopa vahvistavat toisiaan joko yleisesti markkinoilla tai saavuttamalla sellaisia hyötyjä, joita yritykset eivät olisi voineet saavuttaa ilman kyseisen kumppanin tarjoamia resursseja. Strategiselle kumppanuudelle oli haastattelujen mukaan tarve silloin, kun yritykset yhdessä kykenevät saavuttamaan enemmän, kuin olisivat voineet saavuttaa yksin. Voidaan myös todeta, että strategiseen kumppanuuteen sijoitetaan puolin ja toisin todella paljon yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Strategisuus viittaa myös siihen, että yrityksillä on oltava erittäin tarkkaan määritelty yhteinen tavoite, jotta kumppanuus onnistuu. Tämän toteuttamisen voidaan ajatella, että yrityksillä on oltava keskenään hyvin avoin ja päämäärän sisältävä jatkuva dialogi. Yhteinen kehittäminen ja innovaatiot nähtiin myös kuuluvaksi strategisen kumppanuuden tunnusmerkistöön.

Tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kaikki haastateltavat näkivät strategisen kumppanuuden määritelmän hyvin samankaltaisena ja

vastaukset ovat hyvin linjassa myös aiemmin esiteltyyn teoriaan. Erityisesti esiin nousivat kumppaneiden toisiaan täydentävyys sekä vahva linkitys yrityksen kriittisiin liiketoimintoihin. Jotkin yrityksen toimittajista saattavat vaikuttaa strategisilta kumppanuussuhteilta esimerkiksi laajan yhteistyön kautta, mutteivät kuitenkaan ole loppupeleissä niin kriittisiä yrityksen ydinliiketoiminnalle, jolloin näitä ei luokitella strategisiin kumppanuussuhteisiin.

### **Mitkä ovat kumppanuuteen johtavat motiivit?**

Yrityksen motiivit ryhtyä strategiseen kumppanuussuhteeseen vaihtelevat ja kukin ryhtyy siihen hieman erilaisista ominaisuuksista ja monenmuotoisista ympäristötekijöistä riippuen. Kuten nimikin viittaa, tällaiselle suhteelle täytyy olla kuitenkin jokin liittymäkohta yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja niiden tehokkaampaan täyttämiseen. Monesti motiivi on puhtaasti se, ettei yrityksellä itsellään ole kyseiseen tuotteeseen tai palveluun olennaisesti liittyvää resurssia tai osaamista, jolloin se on pakko hankkia yrityksen ulkopuolelta. Kumppanuuden kautta yritys voi myös päästä täysin uusille markkinoille, joille sillä ei olisi ollut pääsyä ilman kyseistä kumppanuutta. Kumppanuussuhteen kautta yrityksen on mahdollista jakaa paitsi riskejä, mutta myös toiminnoista syntyviä kustannuksia esimerkiksi yhteisen kehittämisen ja innovaatioiden kautta. Kunkin kumppaniyrityksen keskittyessä ydintoimintoihinsa mahdollistaa se myös nopeamman reagoinnin markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Monet tutkijat jakavat kumppanuuden motiivit taloudellisiin, teknologisiin, johdollisiin ja strategiaan motiiveihin. Yrityksellä ei kuitenkaan tarvitse olla motiiveja kaikista näistä kategorioista, jotta se ryhtyisi strategiseen kumppanuussuhteeseen.

Haastatteluissa kerätystä materiaalista kävi ilmi, että yritys A:ssa perimmäisen motiivin selvittäminen lähtee liikkeelle siitä ajatuksesta, mitä on järkevää hoitaa itse ja mitkä asiat halutaan ulkoistaa kumppanin tehtäväksi. Yrityksen toimiessa erittäin nopeatempoisella ja alati muuttuvalla toimialalla, jossa uusia kilpailukykyisiä, helppoja ja luotettavia tuotteita ja palveluita on saatava nopeasti markkinoille,

nousivat innovaatiot keskeiseen rooliin. Tätä voidaan pitää melko yleisenä motivaattorina kaikille samalla toimialalla toimiville yrityksille. Suomalaisena toimijana yritystä kiinnostaa myös yhtenä tekijänä kumppaniyrityksen mahdollinen kansainvälisyys, joka mahdollistaa vaikutukset toiminnon kustannussäästöön, eli toimii taloudellisena motiivina. Myös laatu ja uudet teknologiat, joihin ei muutoin olisi yrityksellä pääsyä, olivat motiiveja kumppanuussuhteeseen ryhtymiselle. Haastattelujen materiaalista ei siis löytynyt suuria poikkeuksia aikaisemmin esiteltyyn teoriaan, vaan vastaukset olivat melko linjassa teoriassa tarkasteltuihin motiiveihin.

### **Millaisia riskejä strategiseen kumppanuuteen liittyy ja kuinka hyvin niitä voidaan ennakoida?**

Kaikkeen yritystoimintaan liittyy voiton lisäksi myös paljon riskejä, kuten myös yritysten välisiin yhteistyösuhteisiin. Hankinnan näkökulmasta riskit saattavat liittyä esimerkiksi mahdollisiin toimitusvarmuuden häiriöihin, hintariskiin, aikatauluihin ja varaston hallinnan riskeihin, teknologisiin riskeihin tai laaturiskiin. Strategisissa kumppanuussuhteissa nostetaan monesti myös esille tiedon virtausriski ja erilaiset yrityksen brändiin liittyvät maineriskit sekä vastuullisuusriskit. Strategisissa kumppanuussuhteissa yritys on voinut ulkoistaa jonkun itselleen merkittävän toiminnon, jolloin voidaan kokea myös yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien menetystä tai joissain tapauksissa jopa liiallista riippuvuutta yhteen toimittajaan esimerkiksi sopimuksien kautta.

Caseyrityksestä tehtyjen haastattelujen pohjalta riskin nähdään liittyvän vahvasti aina kyseessä olevaan palveluun tai yhteistyöhön. Perinteinen hankinnan riski, jatkuvuus, nähdään liittyvän hyvin läheisesti myös strategisen kumppanuuden riskeihin, koska halutaan kyetä tuottamaan palveluita asiakkaan suuntaan pitkäjänteisesti. Toimialaan liittyy vahva luottamuksen vaatimus, eikä ilman tätä luottamusta ole mahdollisuuksia onnistuneeseen liiketoimintaan. Siksi myös esimerkiksi erilaiset vastuullisuuteen liittyvät riskit, kuten ilmastonmuutos,

maineriskit ja eettisyys koetaan erittäin tärkeinä asioina. Yrityksellä A on vastuullisuuteen liittyen omat vaatimuksensa, joiden avulla pyritään varmistumaan siitä, että toimittaja sitoutuu toimimaan eettisellä tavalla yrityksen asettamien pelisääntöjen mukaisesti.

Finanssialaan toimialana liittyvät vahvasti myös tietoturva- ja tietosuoja-asiat, jotka pohjautuvat pitkälti lakiin ja yksityisyydensuojaan. Yritys A toimii paitsi tiukkojen viranomaisten ohjeistusten ja suositusten piirissä, mutta sen toimintaa ohjaavat vahvasti myös sen oma politiikka ja ohjeet. Haastateltavien mukaan olikin oleellista, että jo ennen toimittajayhteistyön aloittamista pyritään selvittämään, mikäli toimittajaan saattaisi liittyä jokin sellainen tekijä, joka on ristiriidassa yrityksen omaa toimintaa ohjaavien ohjeiden kanssa. Yrityksen kanssa toimivien kumppaneiden on toimittava samojen ohjenuorien sisällä joissa yritys A:kin toimii voidakseen suorittaa liiketoimintoja yrityksen kanssa. Ei olekaan yllättävää, että nämä asiat koetaan yrityksessä tärkeinä riskitekijöinä, sillä asiakkaiden ehdoton luottamus on kaiken ydin finanssialalla toimiville toimijoille.

Talouteen liittyvät riskit tunnistetaan yrityksessä, mutta niiden ei nähdä olevan kaikkein kriittisimpiä riskejä yrityksen strategisista kumppanuussuhteista puhuttaessa. Ulkoistus puolestaan nähdään yhtenä selkeänä riskikokonaisuutena, jota rajaa kuitenkin vahvat regulaatiovaateet, jotka kohdistuvat yritykseen. Tämä tarkoittaa siis sitä, että valvojan on oltava hyvin tietoinen yrityksen ulkoistamista toimista, sekä millä tavalla ulkoistuksen aiheuttamia riskejä on pystytty tunnistamaan ja millaisin toimin niihin aiotaan reagoida. Sopimukseen liittyviin riskeihin viitattiin haastatteluissa sillä, että ne voivat mahdollisesti rajata yrityksen liikkumavaraa tai sopimuksen purku saattaa joissain tilanteissa tulla todella kalliiksi. Sopimus voitaisiin haluta purkaa esimerkiksi tilanteessa, jossa kumppanin strategian suunta muuttuisi, yhteinen päämäärä ei olisi enää selkeä tai sellaista ei enää olisi. Haastatteluissa mainitut riskitekijät ovat hyvin linjassa aikaisemmin tässä tutkimuksessa esiteltyyn teoriaan. Yrityksen strategisiin kumppanuuksiin liittyy samoja riskejä toimialasta riippumatta, mutta finanssiala asettaa luonnollisesti vielä omanlaisiaan riskejä.

Kumppanuuksiin liittyvien riskien ennakointi on haastatteluista kerätyn materiaalin mukaan erittäin tärkeä asia, mutta kaikkien mahdollisten riskien ennakointi ei ole todellakaan helppoa. Yritys kokee voivansa ennakoida toimittajan suorituskykyyn liittyviin riskeihin melko hyvin jo ennen varsinaiseen kumppanuussuhteeseen ryhtymistä, ja näitä voidaan myös valvoa ja seurata tehokkaasti. Yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella oleviin riskeihin, kuten luonnonkatastrofin tai sodan, ennakointi on luonnollisesti erittäin vaikeaa eikä yrityksellä ole välttämättä varosuunnitelmaa tällaisten riskien varalle, jolloin tällaisen riskin sattuessa sen vaikutukset saattaisivat näkyä jo yrityksen loppuasiakkaille. Yritys pyrkii varmistumaan erilaisin sopimuksin siitä, että kaikki tunnistetut riskitekijät on huomioitu ja niiltä suojautumisen toimintatavat ovat molemmille osapuolille selvät. On kuitenkin huomioitavaa, että tehdyt sopimukset eivät ole staattisia ja niitä saatetaan päivittää useastikin kumppanuuden aikajänteen aikana maailman muuttuessa myös finanssialalla vauhdikkaasti.

### **Millaisin keinoin tunnistettuja riskejä arvioidaan ja millaisia riskienhallintakeinoja käytetään näiltä suojautumiseen?**

Riskin tunnistuksen jälkeen on luonnollista arvioida ja analysoida tunnistetut riskitekijät, jotta niille voidaan valita myöhemmin oikea riskienhallinnallinen toimenpide. Tyypillisimmin riskejä arvioidaan kahden kriteerin, riskin todennäköisyyden ja vaikuttavuuden perusteella. Todennäköisyys perustuu monesti historiatietoon, mutta joidenkin riskien osalta myöskään tällaista ei ole välttämättä helposti saatavilla, jolloin voidaan käyttää esiintymistodennäköisyyttä. Riskin arviointiin voidaan käyttää riskimatriisia, jossa riskit voidaan luokitella ja pisteyttää yrityksen valitsemin kriteerein.

Caseyritykseen tehtyjen haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että yritys haluaisi riskien arvioinnin ja analysoinnin tapahtuvan ennen sopimuksen tekemistä tai toimittajan hyväksymistä. Yrityksen käytössä on heidän määrittämänsä "supplier

code of conduct”, joka toimii minimikriteeristönä, muttei suinkaan ainoana arviointikriteerinä. Yritys saattaa käyttää esimerkiksi todennäköisyysnelikenttämallia tai erilaista pisteytystä laajempia riskikokonaisuuksia tarkastellessaan, mutta analysoi jokaisen ison osa-alueen omana kokonaisuutenaan. Tämä mahdollistaa oikeamman riskienhallintatoimenpiteen valinnan. Toimiala vaikuttaa myös riskien analysointiin, sillä valvova viranomaisen asettaa omat vaatimuksensa sille, millaisen toimittajan kanssa yritys voi toimia. Riskien arvioinnin yhteydessä yritys pyrkii tunnistamaan, voiko se sitoutua valittuun kumppaniin seuraaviksi vuosiksi, sillä väärän kumppanin valinta voi aiheuttaa omanlaisensa riskin ja esimerkiksi jonkun hyödyn menetyksen kilpailijalle. Tulevaisuuden kannalta yritys haluaisi kehittää toimintaansa siihen suuntaan, että riskejä arvioitaisiin säännöllisesti myös alkuvaiheen jälkeen. Tämän tulisi toteutua myös teoreettisen riskienhallintamallin mukaisesti, jossa seurantaa ja uudelleenarviointia tulisi tehdä prosessin jokaisessa vaiheessa, jotta yritys pysyy tietoisena potentiaalisista riskeistä ja pystyy paremmin varautumaan niihin.

Riskienhallintakeinoista puhuttaessa tuotiin selkeästi esille ulkoistus tutkimuksen fokuksen ollessa tiukasti strategisissa kumppanuuksissa, jolloin se voidaan mieltää joko riskin pienentämiseksi tai sen siirroksi riippuen kyseessä olevasta tuotteesta tai palvelusta sekä riskin todennäköisyydestä ja vaikuttavuudesta. Riskin analysoinnin ja arvioinnin jälkeen yritys valitsee ne osa-alueet, joihin tehdään pienentämis- tai vähentämissuunnitelma ja tämän jälkeen suunnitelman mukaiset toimenpiteet toteutetaan. Näitä toteutetaan pääasiallisesti kumppanin kanssa olemassa olevilla yhteistyömalleilla, joiden kautta projektit johdetaan. Kuten jo riskien tunnistusvaiheessa kävi ilmi, vaikuttaa regulaatio vahvasti ulkoistustoimiin. Ulkoistusseurantaa tehdäänkin yhteistyössä ylimmän johdon kanssa ja ne ovat jatkuvassa seurannassa. Mikäli riskienhallinta on kumppanin hoidettavana, tulee heidän tehdä kirjallinen raportti säännöllisesti yritykselle, joka sisältää muun muassa havaitut ongelmat tai puutteet. Tällöin näihin ongelmiin voidaan reagoida nopeasti tai vaihtoehtoisesti pyytää kumppania reagoimaan niihin tarkoituksenmukaisella tavalla. Kumppanien välisten toimivien sopimusten ja hyvien keskinäisten suhteiden voidaan nähdä olevan olennaisia, jotta riskejä voidaan hallita tehokkaasti.

### **Miten strategiseksi kumppanuudeksi tunnistetun toimitussuhteen riskienhallinta on järjestetty caseyhtiössä ja miten sitä seurataan?**

Alatutkimuskysymysten vastaamisen jälkeen voidaan paremmin vastata myös päätutkimuskysymykseen, sillä kaikki alatutkimuskysymykset vastaavat omalta osaltaan myös päätutkimuskysymykseen. Strategisen suhteen määrittely, kumppanuussuhteeseen ryhtymisen motiivit, erilaisten riskityyppien tunnistaminen sekä riskien arviointi ja riskienhallintakeinon valinta kun kuuluvat kaikki olennaisena osana riskienhallinnan kokonaisuuteen. Riskienhallinnan prosessista seuraaminen on yhdistetty jo tähän päätutkimuskysymykseen.

Yrityksen hankintoja johdetaan keskitetyn hankintaorganisaation kautta, joka vastaa hankintaan liittyvästä toimintasuunnitelmasta, kilpailuttamisesta ja toimittajavalinnasta, sopimus- ja toimittajahallinnasta sekä ostotilaushallinnasta. Strategisia kumppanuuksia johdetaan yrityksessä niin kutsutun toimittajajohtamisen mallin mukaan, jonka avulla pyritään saavuttamaan palveluun liittyvät laatu-, kustannus- ja asiakastyytyväisyystavoitteet. Mallin avulla pyritään myös arvioimaan ja hallinnoimaan toimittajaan tai palveluun liittyvät riskit sekä hallinnoimaan myös yleisesti sopimuksia ja sopimuksenmukaisuutta. Mallissa on käytössä strategisten kumppanuuksien osalta maksimikapasiteetti, eli työtä tehdään niin operatiivisella, taktisella kuin strategisellakin tasolla. Strategisten kumppanuuksien osalta juuri strateginen taso on se, joka erottaa toimittajan normaalista sopimustoimittajasuhteesta. Strategisella tasolla keskitytään nimenomaan yhteistyöhön ja sen kehittämiseen pidemmällä aikavälillä. Tällä tasolla yhteistyön on oltava läpinäkyvää ja keskusteluyhteyden avoin, jotta suunnitelluissa tavoitteissa voidaan onnistua tehokkaasti.

Kaikissa sopimuksellisissa kumppanuussuhteissa, aivan kuten myös strategisessa kumppanuudessa, laaditaan kumppanien välille erittäin tarkka ja yksityiskohtainen sopimus, joka kattaa sovitut asiat ja kumppanien oikeudet molempiin suuntiin.



Kumppanien intresseissä ei ole aina näyttää kaikkea saamaansa informaatiota, jolloin on erittäin oleellista olla sovittu tästä tarkastusoikeudesta yhteisesti sopimuksessa. Tämä estää myös kumppania toimimasta opportunistisesti. Tällä tavoin yritys pystyy seuraamaan kumppaninsa suorittamaa riskienhallintaa ja saa tiedon välittömästi uusista mahdollisista riskiskenaarioista. Finanssialan toimijana valvojan suunnasta tulee joka tapauksessa tietynlaista arviointia esimerkiksi juuri ulkoistuksiin liittyen, joka sekin pakottaa tietynlaiselle seurannalle myös yrityksen toimesta. Strategisten kumppanuuksien osalta riskienhallinta ja sen seuraaminen toteutetaan keskitetyn hankintaorganisaation kautta ja joskus myös yhteistyössä riskienhallinnan tai liiketoimintojen kanssa. Seurannan avulla yritys myös varmistuu siitä, että se toimii edelleen oikean kumppanin kanssa ja pyrkii arvioimaan kumppanuuden potentiaalia pitkällä aikavälillä.

## **7.2 Tutkimuksen teoreettiset vaikutukset**

Tämän tutkimuksen tieteellinen tavoite oli luoda selkeä kuva siitä, miten strategiseksi kumppanuudeksi tunnistetun toimitussuhteen riskienhallinta voidaan järjestää ja miten sitä voidaan seurata. Tutkimuksen voidaan täten nähdä edistävän strategisten kumppanuuksien riskienhallinnan teoreettista keskustelua. Strategisten kumppanuuksien riskienhallinnan ominaispiirteitä pyrittiin tunnistamaan mahdollisimman kattavasti sekä teoriassa että työn empiirisessä osiossa. Kaiken kaikkiaan työn teoria ja empiiriset havainnot tukevat hyvin toisiaan. Sekä teoria että käytäntö painottavat strategisten suhteiden osalta läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja tiivistä yhteistyötä, jotta kumppanit voivat päästä ennalta määritettyihin tavoitteisiinsa ja saada sellaista kilpailuetua, jota eivät olisi voineet saavuttaa yksin. Teoria pohjautuu pitkälti yleiseen riskienhallinnan prosessimalliin, jota voidaan käyttää apuna minkä tahansa alan yrityksen riskienhallinnassa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli empiirisen tutkimuksen avulla selvittää finanssialalla toimivan valitun caseyrityksen nykyistä tapaa hallita strategisten kumppanuuksien riskienhallintaa ja sen seuraamista. Empiriasta kävi selkeästi ilmi, että yritys käyttää pääpiirteissään strategisten kumppanuuksien riskienhallinnassa samanlaista

mallia, joka esiteltiin tämän työn teoriaosuuden Kuviossa 2. On erittäin tärkeä tunnistaa kumppanuuteen liittyvät riskit jo ennen kumppanuussuhteen aloittamista ja pohtia, voiko kyseisen kumppanin kanssa tehdä kehittyvää yhteistyötä pidemmällä aikavälillä. Strategisten kumppanuuksien kohdalla prosessin kommunikointi ja konsultaatio korostuivat varsin voimakkaasti. Tutkimustulokset myös viittaavat siihen, että finanssialalla hyödynnetään strategisten kumppanuuksien osalta paljon ulkoistamista, jolloin kyseisen tuotteen tai palvelun osalta riskienhallinta siirretään joko osittain tai kokonaan valitulle kumppanille. Valitun kumppanin kanssa on tehtävä hyvät sopimukset, joissa määritellään tarkasti tarkoitus, tavoitteet ja kummankin vastuut. Tämä estää kumppania toimimasta opportunistisesti ja takaa suhteen kannalta tarpeellisen tarkastusoikeuden kumppanin tekemiin toimiin. Tällöin suhteen aikana mahdollisesti ilmeneviin epäkohtiin voidaan puuttua ja niihin voidaan reagoida ajoissa riskien minimoimiseksi.

### **7.3 Tutkimuksen rajoitukset ja tulevaisuuden tutkimusnäkömät**

Tämä tutkimus on hyvin tarkoin rajattu, joka toisaalta antaa hyvin paljon mahdollisuuksia aiheen tulevaisuuden tutkimukselle. Ensinnäkin tämä tutkimus kattaa vain yhden finanssialalla toimivan yhtiön näkökulman strategisten kumppanuuksiensa riskienhallintaan. Tulevaisuuden tutkimuksessa voisikin laajentaa tätä näkemystä muihin finanssialalla toimiviin yrityksiin, jolloin toimialalle tyypilliset trendit saataisiin ehkä paremmin esille. Ulkoistuksen korostuessa tässä tutkimuksessa todella vahvasti olisikin mielenkiintoista tutkia, onko näin myös muissa samalla toimialalla toimivissa yrityksissä. Tutkimusta voisi laajentaa koskemaan paitsi muita finanssialalla toimivia yrityksiä, mutta myös heidän strategisten kumppaneidensa näkemyksiä kattavamman lopputuloksen saavuttamiseksi. Strategisten kumppanuuksien riskienhallinta on alkanut kiinnostaa yrityksiä etenevissä määrin viime vuosina, kun on huomattu sen mukanaan mahdollisesti tuomat edut. Niinpä tätä aihetta on tarpeellista tutkia myös tulevaisuudessa, jotta voidaan paremmin ymmärtää kehitysmahdollisuudet kumppanin kanssa.

Tutkimuksessa hyödynnetty caseyritys valittiin tutkijan toimesta ilman suurempia ennakko-oletuksia siitä, millainen kyseisen yrityksen strategisten kumppanuuksien riskienhallintaprosessi on. Tutkijan yleinen tieto finanssialan vaatimuksista antoi kuitenkin joitain viitteitä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat erityisesti kaikkeen toimintaan kyseisellä toimialalla. Tutkimuksesta kävi ilmi, että caseyhtiön riskienhallintaa on haluttu kehittää hieman eri suuntaan, eikä malli ole vielä täysin implementoitu. Olisikin mielenkiintoista selvittää, millaisia erilaisia näkemyksiä aiheeseen saataisiin muutaman vuoden kuluttua kun yhtiön havittelema malli on etenevissä määrin implementoitu ja käytössä päivittäisessä työssä. Tässä vaiheessa voitaisiin saada myös tietoa siitä, kuinka hyvin suunnitellut muutokset toteutuvat todellisuudessa.

Lisäksi tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että maailman muutosvauhti kyseisellä toimialalla on todella kiivas, joka vaikuttaa esimerkiksi strategisten kumppanuuksien pituuteen ja täten tietysti tuo uudenlaisia arvioitavia kriteereitä kumppanin valinnalle. Jatkotutkimuksena jälleen laajempi otos samalla toimialalla toimivilta yrityksiltä antaisi paremman kuvan siitä, kuinka pitkiä toimialan strategiset suhteet ovat keskimäärin ja millaisia riskejä eri yhtiöt tunnistavat tämän asian tiimoilta liittyvän kumppaniin jo valintavaiheessa. Tutkimus korosti myös teorian tavoin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä kumppanin suuntaan, jotta yhteistyöllä voidaan oikeasti saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Tätä pyritään caseyhtiössä hallitsemaan yksityiskohtaisilla sopimuksilla, jotka määrittelevät tarkasti molempien osapuolien roolit ja vastuut. Tulevaisuuden tutkimuksissa olisikin hyvä haastatella myös kumppaneita, jolloin sekä ostavan että tuottavan yrityksen näkökulmat samasta aiheesta tulisivat esille.

## LÄHDELUETTELO

Adenso-Diaz, B., Mena, C., García- Carbajal, S. & Liechty, M. The Impact of Supply Network Characteristics on Reliability. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 17, No. 3. 263-276.

Ahmed, A., Berman, K. & Sataporn A. 2007. A Review of Techniques for Risk Management in Projects. *International Journal*, Vol. 14, No. 1. 22-36.

Ahtonen, A-K. & Virolainen, V-M. 2009. Supply Strategy in the Food Industry – Value Net Perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*. Vol. 12, No. 4. 263-279.

Alchian, M.A. 1950. Dynamic Equipment Policy. *American Economic Review*. Vol. 40, No. 4. 693.

Ambrose, E., Marshall, D. & Lynch, D. 2010. Buyer Supplier Perspectives on Supply Chain Relationships. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 30, No. 12. 1269-1290.

Andersson, J.C. & Narus, J.A. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*. Vol. 54, No. 1. 42-58.

AS/NZS 4360:2004. 2007. Risk Management Guidelines. Standards Australia/Standards New Zealand.

Asian, S. & Xie, N. 2014. Coordination in Supply Chains with Uncertain Demand and Disruption Risks: Existence, Analysis and Insight. *IEE Trans. Syst. Man. Cybern. Syst.* Vol. 44, No. 9. 1139-1154.

Aven, T. & Vinnem, J.E. 2007. Risk Management with Applications from the Offshore Petroleum Industry. Springer-Verlag London Limited.

Barlow, J., Cohen, M., Jashapara, A. & Simpson, Y. 1997. *Towards Positive Partnering; Revealing the Realities in the Construction Industry*. Bristol: Policy Press.

Basole, R.C. & Rouse, W.B. 2008. Complexity of Service Value Networks: Conceptualization and Empirical Investigation. *IBM Systems Journal*. Vol. 47. 53-70.

Basole, R.C. & Bellamy, M.A. 2014. Visual Analysis of Supply Network Risks: Insights from the Electronics Industry. *Decision Support Systems*. Vol. 67. 109-120.

Basole, R.C., Bellamy, M.A., Park, H. & Putrevu, J. 2016. Computational Analysis and Visualization of Global Supply Network Risks. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*. Vol. 12, No. 3. 1206-1213.

Barratt, M. 2004. Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 9, No. 1. 30-42.

Barry, J. 2004. Perspectives: Supply Chain Risk in an Uncertain Global Supply Chain Environment. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol. 34, No. 9. 695-7.

Behzadi, G., O'Sullivan, M.J., Olsen, T.L. & Zhang, A. 2017. Agribusiness Supply Chain Risk Management: A Review of Quantitative Decision Models. *Omega* 2017. 1-22.

Bensaou, M. 1999. Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review Association*. 35-44.

Bennett, N., Kessler, W. & McGinnis, L. 2012. Enterprise Transformation and Manufacturing in a Global Enterprise. Volume 5 of Tennenbaum Institute Series on Enterprise Systems. IOS Press. Amsterdam.

Berg, K.E. 1994. Yrityksen riskinhallinta. 2. uudistettu painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Berg, K.E. 2000. Yrityksen riskienhallinta. Suomen Vakuutusalan Koulutus ja Kustannus Oy. Yliopistopaino. Helsinki.

Birkinshaw, J. & Jenkins, H. 2010. Making Better Risk Management Decisions. Business Strategy Review. Vol. 4. 41-45.

Bresnen, M. & Marshall, N. 2000. Building Partnerships: Case Studies of Client-Contractor Collaboration in the UK Construction Industry. Construction Management and Economics. Vol. 18, No. 7. 819-832.

Burt, D., Dobler, D. & Starling, S. 2003. World Class Supply Management; The Key to Supply Chain Management. 7th Edition. McGraw-Hill. New York.

Cagliano, A.C., De Marco, A. Grimaldi, S. & Rafele, C. 2012. An Integrated Approach to Supply Chain Risk Analysis. Journal of Risk Research. Vol. 15, No. 7. 817-840.

Campbell, A. 1997. Buyer-Supplier Partnerships: Flip Sides of the Same Coin. Journal of Business and Industrial Marketing. Vol. 12, No. 6. 417-434.

Carroll, G.R. & Teece, D.J. 1999. Firms, Markets and Hierarchies. The Transaction Cost Economics Perspective. Oxford University Press. New York, Oxford.

Casciaro, T. & Piskorski, M.J. 2005. Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 50. 167-199.

Chen, J., Sohal, A.S. & Prajogo, D.I. 2013. Supply Chain Operational Risk Mitigation: A Collaborative Approach. *Int. J. Prod. Res.* Vol. 51, No. 7. 2186-2199.

Chopra, S. & Sodhi, M.S. 2004. Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown. *Sloan Management Review*. Vol. 46, No. 1. 53-61.

Christopher, M. & Peck, H. 2004. Building the Resilient Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*. Vol. 15, No. 2. 1-13.

Coase, R.H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica* 4. 386-405.

Coleman, T.S. 2011. *A Practical Guide to Risk Management*. The Research Foundation of CFA Institute. New York. USA.

Commons, J.R. 1934. *Institutional Economics*. Madison: University of Wisconsin Press.

Cox, A. 1996. Relational Competence and Strategic Procurement Management. *European Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 2, No. 1. 57-70.

Cravens, K., Piercy, N. & Cravens, D. 2000. Assessing the Performance of Strategic Alliances: Matching Metrics to Strategies. *European Management Journal*. Vol. 18, No. 5. 529-541.

Cucchiella, F. & Gastaldi, M. 2006. Risk Management in Supply Chain: A Real Option Approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 17, No. 6. 700-720.

Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. 1995. *International Marketing*. 4th Edition. New York. Dryden Press.

Das, T.K. & Teng, B.S. 1999. Managing Risks in Strategic Alliances. *Academy of Management Executive*. Vol. 13, No. 4. 50-62.

Di Maggio, P.J. & Powell, W.W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48. 147-160.

Doz, Y.L. & Hamel, G. 1998. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Boston, Harvard Business School Press.

Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 51. 11-27.

Dyer, J.H., Cho, D.S. & Chu, W. 1998. Strategic Supplier Segmentation: The Next "Best Practice" in Supply Chain Management. *California Management Review*. Vol. 40, No. 2. 57-77.

Ellram, L.M. 1995. Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol. 31, No. 2. 36-44.

Ellram, L.M. & Cooper, M.C. 1990. Supply Chain Management Partnerships and the Shipper Third Party Relationship. *International Journal of Logistics Management*. Vol. 1, No. 2. 1-10.

Elmuti, D. & Kathawala, Y. 2001. An Overview of Strategic Alliances. *Management Decision*. Vol. 39, No. 3. 205-218.

Emblemsvåg, J. 2010. The Augmented Subjective Risk Management Process. *Management Decision*, Vol. 48, No. 2. 248-259.



Emerson, R.M. 1962. Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*. Vol. 27, No. 1. 31-41.

Engblom, J. 2003. *Liikeriskit – Luonne, Lajit ja Riskikentän Mallintaminen*. Turku. Turun Kauppakorkeakoulun Julkaisuja.

Erola, E. & Louto, P. 2000. *Riskit voimavaraksi – Liiketoimintariskienhallinta yrityksessä*. Helsinki. Edita.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. 1st Edition. London: Sage Publications.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos, Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

European Foundation for Quality Management. 2005. *EFQM Framework for Risk Management*. European Foundation for Quality Management, Brussels.

FERMA – Federation of European Risk Management Associations. 2003. *A Risk Management Standard*. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002. Translated by FERMA.

Financial Times. 1999. *Putting the S-Word Back in Alliances*. Survey ed, Financial Times Limited. London. 1 November. 3.

Finanssiala Ry. 2019. *Vastuullinen Finanssiala* [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.2.2019]. Saatavilla <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/vastuullisuus>.

Fitó, J.O. & Guitart, J. 2012. Business-Driven Management of Infrastructure-Level Risks in Cloud Providers. *Future Generation Computer Systems*. Vol. 32. 41-53.

Flaherty, J.J. & Maki T. 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Fynes, B., Burca, S. & Marshall, D. 2004. Environmental Uncertainty, Supply Chain Relationship Quality and Performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 10, No. 4-5. 179-190.

Gebrekidan, D.A. & Awuah, G.B. 2002. Interorganizational Cooperation: A New View of Strategic Alliances: The Case of Swedish Firms in the International Market. *Industrial Marketing Management*. Vol. 31. 679-693.

Gheorgiu, A., Vidrascu, P.A. & Niculescu, M.D. 2014. The Positive Collision Above the Long Term Performance Offered by Risk Management. *Internal Auditing and Risk Management*. Vol. 34, No. 2. 159-164.

Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*. Vol. 8, No. 4. 597-606.

Greene, M.R. & Serbein, O.N. 1978. *Risk Management: Text and Cases*. Reston Publishing Company. Reston, Virginia.

Grover, V. & Malhotra, M.K. 2003. Transaction Cost Framework in Operations and Supply Chain Management Research: Theory and Measurement. *Journal of Operations Management*. Vol. 21. 457-473.

Guertler, B. & Spinler, S. 2015. Supply Risk Interrelationships and the Derivation of Key Supply Risk Indicators. *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 92. 224-236.

Hallikas, J., Virolainen, V-M. & Tuominen, M. 2002. Understanding Risk and Uncertainty in Supplier Networks – A Transaction Cost Approach. *International Journal of Production Research*. Vol. 40, No. 15. 3519-3531.

Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V-M. & Tuominen, M. 2004. Risk Management Processes in Supplier Networks. *Int. J. Production Economics* 90. 47-58.

Hallikas, J., Puumalainen, K., Vesterinen, T. & Virolainen, V-M. 2005. Risk-Based Classification of Supplier Relationships. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 11. 72-82.

Hallikas, J. & Lintukangas, K. 2016. Purchasing and Supply: An Investigation of Risk Management Performance. *Int. J. Production Economics*. Vol. 171. 487-494.

Hamdi, F., Ghorbel, A., Masmoudi, F. & Dupont, L. 2015. Optimization of a Supply Portfolio in the Context of Supply Chain Risk Management: Literature Review. *J Intell Manuf. Springer Science + Business Media New York* 2015.

Hamel, G. 1991. Competition for Competence and International Partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. 83-103.

Harland, C., Brenchley, R. & Walker, H. 2003. Risks in Supply Networks. *J. Purch. Supply Management*. Vol. 9. 51-62.

Harrington, S.E. & Niehaus, G.R. 2003. *Risk Management and Insurance*. Second Edition. Singapore, The McGraw-Hill Companies.

Hauser, L.M. 2003. Risk Adjusted Supply Chain Management. *Supply Chain Management Review*. Vol. 7, No. 6. 64-71.

Hawley, A. 1950. *Human Ecology*. New York: Ronald.

Heide, J.B. & Stump, R.L. 1995. Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets: A Transaction Cost Explanation. *Journal of Business Research*. Vol. 32, No. 1. 57-66.

Hendrick, T. & Ellram, L.M. 1993. Strategic Supplier Partnerships: An International Study, Centre for Advanced Purchasing Strategies. In Ellram, L.M. 1995. Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol. 31, No. 2. 36-44.

Hillson, D. 2009. *Managing Risks in Projects*. Gower Publishing Limited. MPG Books Group. United Kingdom.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun Teoria ja Käytäntö*. 2. painos, Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Hoffmann, P., Schiele, H. & Krabbendam, K. 2013. Uncertainty, Supply Risk Management and their Impact on Performance. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 19. 199-211.

Hoffman, W.H. & Schlosser, R. 2001. Success Factors of Strategic Alliance in Small and Medium-Sized Enterprises – An Empirical Survey. *Long Range Planning*. Vol. 34. 357-381.

Horvath, L. 2001. Collaboration: The Key to Value Creation in Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 6, No. 5. 205-207.

Hudnurkar, M., Rathod, U. & Jakhar, S.K. 2016. Multi-Criteria Decision Framework for Supplier Classification in Collaborative Supply Chains: Buyer's Perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 65, No. 5. 622-640.

Hughes, J., Ralf, M. & Michels, B. 1998. *Transform Your Supply Chain: Releasing Value in Business*. International Thomson Business Press. London and Boston.

Illman, J., Hokkanen, N., Pokela, P., Pursula, P., Luoma P. & Gilbert, Y. 2013. Kumppanuudesta kilpailuetua. Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina. Tekesin katsaus 298/2013. Helsinki 2013.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. *Johda Riskejä – Käytännön Opas Yrityksen Riskienhallintaan*. Saksa. GGP Media GmbH.

ISO Guide 73. 2009. *Risk Management Vocabulary*.

Johansson, J. 1997. *Global Marketing: Foreign Entry. Local Marketing and Global Management*. Irwin Homewood, IL.

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T. & Vuori, H. 2014. *Yrityksen Riskienhallinta*. Helsinki. Suomen Vakuutusalan Koulutus ja Kustannus Oy.

Jüttner, U., Peck, H. & Christopher, M. 2003. Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research. *International Journal of Logistics Research and Applications*. Vol. 6, No. 4. 197-210.

Kampstra, R.P., Ashayeri, J.L. & Gattorna, J.L. 2006. Realities of Supply Chain Collaboration. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 17, No. 3. 312-330.

Kannan, V.R. & Tan, K.C. 2006. Buyer-Supplier Relationships: The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance. *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 36, No. 10. 755-775.

Kauffman, R.G. & Popkowski, P.T. 2005. An Optimization Approach to Business Buyer Choice Sets: How Many Suppliers Should Be Included?. *International Marketing Management*. Vol. 34, No. 1. 3-12.

Kern, D., Moser, R., Hartmann, E. & Moder, M. 2012. Supply Risk Management: Model Development and Empirical Analysis. *International Journal of Physical Distribution Management*. Vol. 42, No. 1. 60-82.

Kirilmaz, O. & Erol, S. 2017. A Proactive Approach to Supply Chain Risk Management: Shifting Orders Among Suppliers to Mitigate the Supply Side Risks. *Journal of Purchasing & Supply Management* 23, 54-65.

Kleindorfer, P.R. & Saad, G.H. 2005. Managing Disruption Risks in Supply Chains. *Prod. Oper. Management*. Vol. 14. 53-68.

Koplin, J., Seuring, S. & Mesterharm, M. 2007. Incorporating Sustainability into Supply Management in the Automotive Industry – The Case of the Volkswagen. AG. *J. Clean. Production*. Vol. 15, No. 11-12. 1053-1062.

Koskinen, M. 2016. Finanssiala Luovii Ristiaallokossa [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.2.2019]. Saatavilla <https://www.ekonomilehti.fi/finanssiala-luovii-ristiaallokossa/>.

Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. Vol. 61, No. 5. 109-117.

Kupi, E., Ilomäki, S-K., Talja, H., Sillanpää, V. & Lönnqvist, A. 2008. Aineettoman Pääoman Riskienhallinta. Riskit ja Riskienhallinnan Käytännöt Yrityksissä. VTT:n Julkaisuja.

Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. 2009. Riskienhallinta Osana Pk-Yritysten Strategista Johtamista. VTT:n Julkaisuja.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja Riskienhallinta. Tampere. Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy.

Laurila, P.J. 1981. Riskienhallinta. Rauma. Oy Länsi-Suomi.

Lages, L.F. 2016. VCW – Value Creation Wheel: Innovation, Technology, Business and Society. Journal of Business Research. Vol. 69. 4849-4855.

Langlois, R. & Robertson, P. 1995. Firms, Markets and Economic Change – A Dynamic Theory of Business Institutions. Routledge.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J.M. 2001. Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures. Strategic Management Journal. Vol. 22. 615– 640.

Lewis, J.D. 1992. The New Power of Strategic Alliances. Planning Review. Vol. 20, No. 5. 45-62.

Li, X. & Chandra, C. 2007. A Knowledge Integration Framework for Complex Network Management. Industrial Management and Data Systems. Vol. 107, No. 8. 1089-1109.

Liao, Y., Hong, P. & Rao, S.S. 2010. Supply Management, Supply Flexibility and Performance Outcomes: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms. Journal of Supply Chain Management. Vol. 46. 6-22.

Liesch, P.W. & Buckley, P.J. 2012. Organizing the Modern Firm in the Worldwide Market for Market Transactions. *Management International Review*. Vol. 52, No. 1. 3-21.

Lonsdale, C. 1999. Effective Managing Vertical Supply Relationships: A Risk Management Model for Outsourcing. *Supply Chain Management: International Journal*. Vol. 4, No. 4. 176-183.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tampere. JTO-Palvelut Oy.

Maheshwari, B., Kumar, V. & Kumar, U. 2006. Optimizing Success in Supply Chain Partnerships. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 19, No. 3. 277-291.

Malatesta, D. & Smith, C.R. 2014. Theory to Practice: Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management. *Public Administration Review*. Vol. 74, No. 1. 14-25.

Manuj, I. & Mentzer, J.T. 2008. Global Supply Chain Risk Management Strategies. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol. 38, No. 3. 192-223.

Mason-Jones, R. & Towill, D.R. 1998. Shrinking the Supply Chain Uncertainty Cycle. Working Paper. Logistics Systems Dynamics Group. Cardiff University. 17-22.

McLaren, T., Head, M. & Yuan, Y. 2002. Supply Chain Collaboration Alternatives: Understanding the Expected Costs and Benefits. *Internet Research*. Vol. 12, No. 4. 348-364.



Miettinen, J. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Helsinki. Talentum Media Oy.

Miller, W.L. & Morris, L. 1999. 4th Generation R&D – Managing Knowledge, Technology and Innovation. New York: Wiley.

Mohr, J. & Spekman, R. 1994. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. 135-152.

O'Farrell, P. & Wood, A. 1999. Formation of Strategic Alliances in Business Services: Towards a New Client-Oriented Conceptual Framework. *The Service Industries Journal*. Vol. 19, No. 1. 133-151.

Ojasalo, J. 2009. A Model of Risk Management in Globalizing Companies. *The Business Review*. Cambridge. Vol. 13, No. 1. 200-209.

Olsen, R.F. & Ellram, L.M. 1997. A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 26. 101-113.

O'Toole, T. & Donaldson, B. 2000. Relationship Governance Structures and Performance. *Journal of Marketing Management*. Vol. 16. 327-341.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research Evaluation Methods*. 3rd Edition. Thousand Oaks, California. Sage Publications Inc.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing Teollisuudessa. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. NY: Harper & Row. New York.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. 2003. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press. Stanford, California.

Porter, M. & Fuller, M. 1986. *Coalitions and Global Strategy. Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

Rackham, N., Friedman, L. & Ruff, R. 1996. *Getting Partnering Right*. McGraw-Hill Inc. New York, NY.

Rezaei, J. & Ortt, R. 2012. A Multi-Variable Approach to Supplier Segmentation. *International Journal of Production Research*. Vol. 50, No. 16. 4593-4611.

Rivas, J.L. 2012. Co-Opting the Environment: An Empirical Test of Resource-Dependence Theory. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23, No. 2. 294-311.

Rosignoli, C. & Ricciardi, F. 2015. *Inter-Organizational Relationships – Towards a Dynamic Model for Understanding Business Network Performance*. Springer International Publishing Switzerland.

Ryu, I., So, S. & Koo, C. 2009. The Role of Partnership in Supply Chain Performance. *Industrial Management and Data Systems*. Vol. 109, No. 4. 496-514.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. [Viitattu 4.10.2017]. Saatavilla <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saban, K., Mawhinney, J.R. & Drake, M.J. 2017. An Integrated Approach to Managing Extended Supply Chain Networks. *Business Horizons*. Vol. 60. 689-697.

Santanen, P., Laitinen, E.K. & Kekäle, T. 2002. *Vakuutus ja Riskit. Tasapuolista Riskienhallintaa*. Helsinki. Edita Prima Oy.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5th Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Sheehan, N.T. 2010. A Risk-Based Approach to Strategy Execution. *Journal of Business Strategy*. Vol. 31, No. 5. 25-37.

Simatupang, T.M. & Sridharan, R. 2005. An Integrative Framework for Supply Chain Collaboration. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 16, No. 2. 257-274.

Singh, A.R., Mishra, P.K., Jain, R. & Khurana, M.K. 2012. Design of Global Supply Chain Network with Operational Risks. *International Journal of Manufacturing Technology*. Vol. 60. 273-290.

Skjong, R. 2005. Etymology of Risk: Classic Greek Origin – Nautical Expression – Metaphor for "Difficulty to Avoid in the Sea". *Det Norske Veritas*. 1 s.

Spekman, R.E., Kamauff, J.W. & Myhr, N. 1998. An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol. 28, No. 8. 630-650.

Spekman, R.E. & Davis, E.W. 2004. Risky Business: Expanding the Discussion on Risk and the Extended Enterprise. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 34, 414-433.

Stenbacka, C. 2001. Qualitative Research Requires Quality Concepts of its Own. *Management Decision*. Vol. 39, No. 7. 551-555.

Stephen, A.W. Drew & Kendrick, T. 2005. Risk Management: The Five Pillars of Corporate Governance. *Journal of General Management*. Vol. 31. No. 2. 19-36.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen Kumppanuus – Avain Uudistumiskykyyn ja Ylivoimaan. Helsinki. WSOY.

Su, Q., Song, Y.T., Li, Z. & Dang, J.X. 2008. The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Cooperative Strategy. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 14, No. 4. 263-272.

Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. 1. Painos. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. Uudistettu Painos. Helsinki. WSOY.

Tang, C.S. 2006. Perspectives in Supply Chain Risk Management. *International Journal of Production Economics*. Vol. 103. 451-488.

Tang, O. & Musa, S.N. 2011. Identifying Risk Issues and Research Advancements in Supply Chain Risk Management. *Int. J. Production Economics* 133. 25-34.

Tchankova, L. 2002. Risk Identification – Basic Stage in Risk Management. *Environmental Management and Health*. Vol. 13, No. 3. 290-297.

Treleven, M. & Schweikhart, S.B. 1988. A Risk/Benefit Analysis of Sourcing Strategies: Single vs. Multiple Sourcing. *Journal of Operations Management*. Vol. 7, No. 3-4. 93-114.

Trkman, P. & McCormack, K. 2009. Supply Chain Risk in Turbulent Environments – A Conceptual Model for Managing Supply Chain Network Risk. *International Journal of Production Economics*. Vol. 119, No. 2. 247-258.

Todeva, E. & Knoke, D. 2005. Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Management Decision*. Vol. 43, No. 1. 123-148.

Tummala, R., Nkasu, M.M & Chuah, K.B. 1994. A Framework for Project Risk Management. ME Research Bulletin. Vol. 2. 145-171.

Tummala, R. & Schoenherr, T. 2011. Assessing and Managing Risks Using Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). Supply Chain Management: An International Journal. Vol. 6, No. 6. 474-483.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen Tutkimus ja Sisällön Analyysi. 6. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi 2009.

Tuominen, T. 2019. Finanssiala Vauhdittaa Tehokkaita ja Turvallisia Digitaalisia Palveluita [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.2.2019]. Saatavilla <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio>

Uusitalo, H. 2001. Tiede, Tutkimus ja Tutkielma. Johdatus Tutkielman Maailmaan. 1. - 7. painos, Juva. WSOY.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä Kumppanuuteen: Yritysten Välisten Suhteiden Elementit, Analysointi ja Kehittäminen. 2. Painos. Teknologiateollisuuden Julkaisuja. 8/2006.

Waters, D. 2007. Global Logistics New Directions in Supply Chain Management. London and Philadelphia: Kogan Page.

Wagner, S.M. & Bode, B. 2006. An Empirical Investigation into Supply Chain Vulnerability. Journal of Purchasing and Supply Management. Vol. 12, No. 6. 301-312.

Wang, L. & Kess, P. 2006. Partnering Motives and Partner Selection: Case Studies of Finnish Distributor Relationships in China. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. Vol. 36, No. 6. 466-478.

Webster, E. 1999. *The Economics of Intangible Investment*. Edward Elgar. Cheltenham.

Whipple, J.S. & Gentry, J.J. 2000. A Network Comparison of Alliance Motives and Achievements. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 15, No. 5. 301-322.

Wieczorek-Kosmala, M. 2014. Risk Management Practices from Risk Maturity Models Perspective. *JEEMS*, 19(2). Rainer Hampp Verlag. 133-159.

Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press. New York, NY.

Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. New York, NY.

Williamson, O.E. & Masten, S.E. 1999. *The Economics of Transaction Costs*. MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall. Great Britain.

Wu, T., Blackhurst, J. & Chidambaram, V. 2006. A Model for Inbound Supply Risk Analysis. *Computers in Industry*. Vol. 57, No. 4. 350-365.

Xiangyang, L. & Charu, C. 2007. A Knowledge Integration Framework for Complex Network Management. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 17, No. 8. 1089-1109.

Yin, R.K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4th Edition. United States: Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data.

Zineldin, M. & Dodourova, M. 2005. Motivation, Achievements and Failure of Strategic Alliances: The Case of Swedish Automanufacturers in Russia. *European Business Review*. Vol. 17, No. 5. 460-470.

Zsidisin, G.A. 2003a. Managerial Perceptions of Supply Risk. *J. Supply Chain Management*. Vol. 39, No. 1. 14-25.

Zsidisin, G.A. 2003b. A Grounded Definition of Supply Risk. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 9. 217-224.

Zsidisin, G.A. & Ritchie, B. 2009. *Supply Chain Risk – A Handbook of Assessment, Management and Performance*. Springer Science + Business Media, LLC.

# LIITTEET

## LIITE 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot:

- Nimi
- Asema organisaatiossa
- Päätehtävät

- Miten määrittelette termin ”strateginen kumppanuus”?
- Millaisia riskejä näette liittyvän strategiseen kumppanuuteen?
- Mitkä ovat perimmäiset motiivinne strategiseen kumppanuuteen ryhtymiseen?
- Miten tunnistatte strategiseen kumppanuuteen liittyviä riskejä?
- Millaisin toimenpitein analysoitte tunnistettuja riskejä?
- Miten riskienhallintaprosessi etenee yrityksessänne? Millaisia erilaisia riskienhallintakeinoja käytätte riskeiltä suojautumiseen?
- Arvioidaanko riskejä säännöllisesti uudelleen? Millaisin toimin/millä laajuudella?
- Kuinka pitkälle strategisen kumppanin riskiarvio ulottuu? Arvioidaanko esimerkiksi riskejä, jotka liittyvät strategisen kumppanin omiin kumppanuuksiin tai asiakkaisiin ja heidän käyttäytymiseensä?
- Miten hyvin kumppanuuksiin liittyvä kommunikointi toimii yrityksessänne? Konsultoitteko joissain tilanteissa myös kumppanitahoa?
- Raportoitteko säännöllisesti kumppanille mahdollisista uusista riskiskenaarioista?
- Käytättekö samanlaista, ennalta määriteltyä riskienhallintaprosessia kaikille tunnistetuille strategisille kumppanuuksille? Miksi/miksi ette?
- Onko toimintaympäristössä sellaisia tekijöitä, jotka erityisesti vaikuttavat strategisten kumppanuuksien riskienhallintaan?



- Miten strategisen kumppanin liiketoimintaympäristö ja siihen liittyvät riskit ovat muuttuneet viime vuosina?
- Oletteko joutuneet muuttamaan olennaisesti riskienhallinnallisia toimenpiteitänne muuttuneiden olosuhteiden vuoksi?
- Kuinka hyvin koet, että strategisiin kumppanuuksiin liittyviä riskejä voidaan ennakoida ja voiko niiltä suojautua hyvin etukäteen?
- Suojaudutaanko joiltain riskeiltä yhteistyössä strategisen kumppanin kanssa? Oletteko ulkoistaneet jonkun yritykselle merkittävän riskin täysin kumppanin hoidettavaksi? Jos olette, miten varmistutte kumppanin tekemistä toimista?
- Ovatko strategiset kumppanuuden pysyneet melko samoina vai onko näihin tullut muutoksia vuosien varrella?