

**LUT School of Business and Management**

Kauppateiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Tuontitoiminnan riskit ja niiltä suojautuminen vähittäiskaupan alalla**

Risks in supply chain and risk management in Finnish retail sector

10.12.2017

Tekijä: Olli Lehtisalo

Ohjaaja: Anne Quarshie

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Olli Lehtisalo
<b>Opiskelijanumero:</b>	0442755
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tuontitoiminnan riskit ja niiltä suojautuminen vähittäiskaupan alalla
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Anne Quarshie
<b>Hakusanat:</b>	Hankintatoimi, vähittäiskauppa, tuonti, riski

Tuontitoiminta on yleistynyt etenkin Kiinasta, josta tavaroita voidaan tilata huomattavasti alhaisemmilla kustannuksilla kuin Euroopasta tai muilta Suomen lähialueilta. Halvemmillä hinnoilla on kuitenkin haittapuolensa, sillä muun muassa pitkät toimitusajat ja erilainen liiketoimintaympäristö aiheuttavat riskejä toimitusketjun sujuvalle toimivuudelle. Jotta saataisiin mahdollisimman suuri hyöty Kiinasta tilatessa, on hyvä ymmärtää siihen liittyviä riskitekijöitä sekä keinoja, joilla näihin riskeihin voitaisiin vastata. Vähittäiskaupat tilaavat tavaroita usein suuria kappalemääriä ja useita kertoja vuodessa, minkä vuoksi on tärkeää, että toiminta olisi helposti ennustettavaa ja mahdollisimman toimivaa.

Näistä syistä tutkielmassa tutkitaan mahdollisia toimitusketjun riskejä, jotka voivat aiheuttaa suoria lisäkustannuksia tai katkoksia tavaroiden saatavuudessa. Tutkielmassa tarkastellaan myös riskienhallintakeinoja sekä kartoitetaan vähittäisälalla toimivan tutkimuksen kohdeyrityksen kokemia riskitekijöitä sekä heidän käytössä olevaa riskienhallintaportfoliota. Riskejä ovat esimerkiksi valuuttakurssien muutokset, liiketoimintaympäristön eroavaisuudet sekä informaatiovirran asymmetria. Riskeiltä voidaan suojautua ennaltaehkäisemällä sekä hallitsemalla jo tapahtuneita ongelmia. Merkittävimpiä tällaisista keinoista ovat läpinäkyvyyden ja yhteistyön lisääminen, sopimukset sekä hyvä johtaminen ostavan organisaation sisällä. Johtopäätöksinä havaittiin, että kohdeyritys on tiedostanut suurimman osan tutkielmassa mainituista riskeistä sekä myös varautunut niihin todella laaja-alaisesti.

## **ABSTRACT**

**Author:** Olli Lehtisalo  
**Student number:** 0442755  
**Title:** Risks in supply chain and risk management in Finnish retail sector  
**School:** School of Business and Management  
**Degree program:** Business Administration / Financial Management  
**Supervisor:** Anne Quarshie  
**Keywords:** Procurement, retail, import, risk

Importing and purchasing goods from China is gaining ground in Finland. The main reason for the popularity of this trend is that the Chinese goods are much cheaper in comparison to purchasing from a Western supplier. However, cheaper prices do not come without negative side effects, for example the longer lead times and different business environment are the main difficulties when purchasing goods from China. In order to benefit when purchasing from China, it is important to understand the risks, and also how to protect against the risks. Retailers often order too large quantities many times a year, which is why practice should be predictable and fluent.

The main focus in this study is on risks in the supply chain, and the additive costs and delays on the lead time they might produce. Also risk management is discussed, and in the empirical part the ways of managing with risks of this study's case company are summarized. The main risks are volatile currencies, differences in business environments and the asymmetry in information flow. Companies can protect themselves against risks by preventing and handling with already existing problems. The most important ways of managing risks are increasing transparency and collaboration, contracts and efficient leadership amongst the buyer company. The conclusion is, that the case company recognizes most of the risks mentioned in this study, and is protected against them in multiple ways.

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	PÄÄ- JA ALATUTKIMUSKYSYMYKSET.....	2
1.2	TUTKIMUKSEN RAJAUKSET JA KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY.....	3
<b>2</b>	<b>TUONTITOIMINNAN RISKIT</b> .....	<b>4</b>
2.1	VALUUTTAKURSSIT.....	5
2.2	POLIITTISET JA YHTEISKUNNALLISET TEKIJÄT .....	6
2.3	YMPÄRISTÖLLISET TEKIJÄT.....	8
2.4	KYSYNNÄN JA TARJONNAN EPÄSUHTA.....	9
<b>3</b>	<b>KEINOT RISKEILTÄ SUOJAUTUMISEEN</b> .....	<b>12</b>
3.1	KOMMUNIKAATION, YHTEISTYÖN JA LÄPINÄKYVYYDEN LISÄÄMINEN .....	13
3.2	HANKINTAYHTIÖT, AGENTIT JA HANKINTALIITTOUMAT.....	15
3.3	SOPIMUKSET .....	15
3.3.1	<i>Vakuutukset</i> .....	16
3.3.2	<i>Valuuttakurssiriskeiltä suojautuminen</i> .....	17
3.3.3	<i>Incoterms 2010 –toimituslausekkeet</i> .....	18
3.4	POLIITTISILTA JA YMPÄRISTÖLLISILTÄ RISKEILTÄ SUOJAUTUMINEN .....	19
3.5	RISKIEN JOHTAMINEN .....	21
<b>4</b>	<b>RISKIT JA NIIDEN HALLINTA VÄHITTÄISKAUPAN ALALLA</b> .....	<b>22</b>
4.1	KOHDEYRITYKSEN KUVAUS .....	23
4.2	HAASTATELUT .....	23
4.3	HAASTATELUIDEN TULOKSET .....	24
4.3.1	<i>Vähittäiskaupan riskit</i> .....	25
4.3.2	<i>Riskienhallinta</i> .....	27
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS</b> .....	<b>30</b>
	<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>35</b>
	<b>KUVIOLUETTELO</b> .....	

# 1 Johdanto

Tuonnin kehittämisellä ja ostajien kouluttamisella voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä yritykselle (FINTRA 2002, 8). Suomen suurimmat vähittäiskaupan toimijat ovat viime vuosina ryhtyneet lisäämään tuontiaan Kaakkois-Aasian maista tavoitteenaan lisätä myytävistä tuotteista saatavia katteita ja varmistamalla niiden saatavuutta. Oman suoratuonnin harjoittaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, etenkin, kun verrokkina on ostaa tuotteet suoraan suomalaiselta maahantuojalta. Tuontiprosessi saattaa pahimmillaan osoittautua todella monimutkaiseksi, sekavaksi ja kalliiksi. Lisäkuluja ja haittoja voivat aiheuttaa muun muassa pitkät toimitusajat, vaihtelevat kustannukset sekä monenlaiset sääntelymaksut. (Cargo From China 2016)

Monissa maailman valtioissa tuotujen hyödykkeiden määrä koko bruttokansantuotteesta on kasvanut viime vuosikymmenien aikana jopa kymmeniä prosentteja. Suomessa vuonna 1990 tuotujen hyödykkeiden arvon osuus bruttokansantuotteesta oli 23,5 prosenttia, mutta vuonna 2016 se oli kasvanut jo 36,5 prosenttiin. (The World Bank 2017) Toimitusketjujen riskienhallinta on olennaista tuonnin onnistumiselle ja yritystoiminnan kannattavuudella monissa yrityksissä, mutta siitä huolimatta riskienhallinta on vielä melko vähäistä ja alkeellisella tasolla monilla niin kansallisilla kuin kansainvälisilläkin yrityksillä (SCRLC 2011). Tuontitoiminnan kehittämisellä ja sen ymmärtämiselle on siis tarvetta, sillä tuontikäyrä on ollut jo pitkään nousujohteinen.

Yritysten on järkevää panostaa resurssejaan toimitusketjuprosesseihinsa, sillä riskienhallinnan epäonnistuessa, niille voi koitua merkittäviä tappioita niin rahallisesti kuin maineenkin kannalta. Esimerkiksi vuonna 2000 Philipsin Aasian sirutehtaalla koettiin tulipalo, jonka vuoksi tehtaalla ei voitu enää valmistaa siruja. Näitä kyseisiä siruja käyttivät tuon ajan kaksi suurta kilpailevaa puhelinvalmistajaa, Nokia ja Ericsson. Nokialla oli kuitenkin yksi etu tässä tilanteessa: sillä oli paremmin riskeiltä suojautuminen hallinnassa, eli se hyvissä ajoin hankki tarvitsemansa sirut toiselta valmistajalta, kun se huomasi toimittajansa ongelmat. Ericsson ei vastaavaa tehnyt, minkä vuoksi puhelimia ei voitu valmistaa, ja sen rahalliset menetykset olivat arviolta jopa 400 miljoonaa euroa. (Lall 2010, 91) Vastaavia hankintaketjussa tapahtuvien

häiriöiden aiheuttamia mittavia rahallisia ja maineellisia menetyksiä on koettu useissa yrityksissä ympäri maailman, joten niiden merkitystä ei tule aliarvioida.

Tuontitoimintaan kohdistuvia riskejä on tutkittu paljon, mutta suomalaisen vähittäiskaupan näkökulmasta tehty tutkimus puuttuu. Tuontitoiminnan riskejä löytyy lukemattomista lähteistä, mutta ne ovat hyvin yleisluontoisia eivätkä näin ole täysin toimialasidonnaisia, minkä vuoksi kaikki riskit ja niiden suojautumismenetelmät eivät sovi vähittäiskaupan toimitusketjun kontekstiin. Etenkin näistä syistä teen tutkimuksen juuri vähittäiskaupan näkökulmasta.

Tässä tutkielmassa lähdetään tutkimaan kaukotuonnissa huomioitavia tekijöitä painottaen Kiinan markkinoilta ostamista, sillä kyseisessä maassa sijaitsevat valtaosa tutkimuksen kohdeyrityksen Euroopan Unionin ulkopuolisista tavarantoimittajista ja aiempaa tutkimustietoa löytyy kattavasti. Teoriaosuudessa kerron aluksi yleistä teoriaa tuontitoiminnan riskeistä, minkä jälkeen syvennyn kirjoittamaan niiden hallitsemisesta ja sen keinoista. Riskejä tuontitoiminnassa ja kansainvälisessä kaupassa on kuitenkin mielettömät määrät, joten keskityn analysoimaan tarkemmin niitä riskejä, jotka koskettavat eniten suomalaisen vähittäiskaupan toimialaa.

Teoriaosuutta seuraa empiirisen tutkimuksen kuvaus. Tietoa näihin molempiin osuuksiin kerään haastattelemalla kohdeyrityksen (Yritys X) hankintapäälliköitä ja -johtajaa teemahaastattelun muodossa, etsimällä tietoa tuontitoimintaan keskittyvistä oppaista sekä aiemmista tieteellisistä tutkimuksista. Painopiste on Internet-lähteissä, sillä sieltä löytyy paljon ajantasaista tietoa. Näiden jälkeen analysoin teoreettisen ja empiirisen osuuden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia johtopäätöksien muodossa, jossa samalla myös vastaan alla mainittuihin tutkimuskysymyksiin.

## 1.1 Pää- ja alatutkimuskysymykset

Saadakseen mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan tuontitoiminnan riskeistä ja niiden suojautumiskeinoilta, muotoillaan kaksi päätutkimuskysymystä edellisestä kappaleesta mallia ottaen. Päätutkimuskysymyksiä käytetään kaksi kappaletta, koska ne ovat molemmat oleellisia tämän tutkielman luonteen ja onnistumisen kannalta sekä täydentävät toisiaan. Päätutkimuskysymysten on tarkoitus asettaa raamit tälle työlle, joten siksi ne ovat muotoa:

*”Millaisia riskejä vähittäiskaupan tuontitoimintaan liittyy?”*

*”Miten riskeiltä voidaan suojautua?”*

Alatutkimuskysymykset ovat suoraa seurausta päätutkimuskysymyksille. Tällä pyritään analysoimaan ja yhdistämään päätutkimuskysymysten avulla löydettyjä teemoja vähittäiskaupan näkökulmaan sopivaksi. Tämän kysymyksen on siis tarkoitus täsmentää ja syventää päätutkimuskysymyksiensä luomaa pohjaa, minkä vuoksi se muotoillaan:

*”Miten näitä riskiensuojautumiskeinoja hyödynnetään kohdeyrityksen toimesta?”*

Alatutkimuskysymykseen vastataan johtopäätöksissä, kun tutkimuksen päätutkimuskysymykseen on löydetty empiirisessä osiossa tarpeeksi pohjaa, jonka perusteella analysointia voidaan tehdä.

## 1.2 Tutkimuksen rajaukset ja käsitteiden määrittely

Tuontitoiminnalla tarkoitetaan tuotteiden ostamista suoraan jostakin toisesta maasta, eli muun muassa erillinen maahantuoja ei kuulu tähän prosessiin. Ostoprosessi eroaa kaikkien maiden välillä, joten yhtä absoluuttista sääntöä tai käytäntöä tuonnin harjoittamiselle ei ole. (Your Article Library 2017) Tässä tutkielmassa käsitellään kuitenkin yleisiä tuontitoiminnan ongelmakohtia painottaen nimenomaan Kiinaa. Tällä maalla on perinteinen historia tuottaa länsimaalaisille markkinoille halvemmalla tuotteita kuin ostajan markkinoilla pystyttäisiin tuottamaan. Kaukotuonnin kehittäminen on nouseva trendi tutkielman kohdeyrityksessä, ja siihen panostetaan jatkuvasti, minkä huomaa Kiinassa tuotettujen myytävien esineiden kasvavina määrinä myymälöissä. Näistä syistä tarkastelunäkökulman painotus on nimenomaan Kiinassa.

Kuten johdannossa mainittiin, riskejä ja ongelmia syntyy mitä monenlaisista syistä, joten tämän vuoksi ne jaotellaan laajempiin kokonaisuuksiin ja teemoihin. Tutkielmasta rajataan pois myös eettiset tekijät, sillä niille olisi järkevintä tehdä kokonaan oma tutkielmansa niiden laajuuden vuoksi. Tutkielmassa käsitelläänkin siis puhtaasti toimitusketjun aikaisia yleisiä riskejä, joilla

on suora vaikutus tavarantoimituksen saatavuuteen ja kustannuksiin. Tarkastelunäkökulma alkaa hankintaketjun toimittajan valinnasta jatkuen lopullisen tavarantoimitukseen Suomeen.

Yritys X tuo Kiinasta lähinnä myytäväksi tarkoitettuja käyttötavaroita, kuten kodinkoneita, konttoritarvikkeita ja vaatteita. Tutkielman tarkoitus ei ole siis tutkia kaikkia mahdollisia tuotavia hyödykkeitä, vaan tässä keskitytään lähinnä vain edellä mainittujen tuotteiden tuontiin. Tähän listaukseen eivät kuulu esimerkiksi elintarvikkeet, muut päivittäistavarat tai palvelut. Riskiä suojaavalla vuorostaan tarkoitetaan keinoja, joilla riskit pystytään mahdollisesti ennaltaehkäisemään tai lieventämään jo tapahtuneen riskin negatiivisia vaikutuksia. Tutkielmassa keskitytään siis tuonnin riskeihin ja niiden hallintaan, jolloin muu hankintatoimen teoria jää vähemmälle huomiolle.

## 2 Tuontitoiminnan riskit

Toimitusketjujen häiriötekijöiden rahalliset vaikutukset ovat olleet maailman mittapuulla nousussa, sillä vuonna 2009 rahalliset menetykset olivat arvioiden mukaan yhteensä 65 miljardia dollaria, mutta kolmen vuoden päästä ne olivat nousseet jo 350 miljardiin dollariin. Kaukotoiminnassa toimitusketjut venyvät tuhansien kilometrien mittaisiksi ja toimitusajat ovat kuukausien mittaisia, joten on luonnollista, että tällöin matkan varrelle mahtuu lukemattomia määriä ongelmia aiheuttavia riskitekijöitä. Tämä etenkin, kun verrataan lähitoimittajalta tilaamiseen, jonka varastot ja/tai tehtaat sijaitsevat kotimaassa, jolloin etäisyydet ovat maksimissaan parisataa kilometriä sekä toimitusajat vain muutaman päivän mittaisia. (Robinson 2016)

Toimitusketju määritellään useilla eri tavoilla. Christopherin (1998) määritelmän mukaan toimitusketju on useiden organisaatioiden verkosto, jonka osapuolet ovat mukana tuottamassa arvoa tuotteelle tai palvelulle eri prosesseissa ja aktiviteeteissa loppuasiakkaan näkökulmasta. Ballou (2004) vuorostaan tarkoittaa toimitusketjulla kaikkia toimintoja, joilla on vaikutusta hyödykkeen muodonmuutokseen ja kuljetukseen raakamateriaalista alkaen aina loppukäyttäjään saakka. Näihin toimintoihin sisältyvät myös informaatiovirrat. Shapirolla (2001) on laajin kuvaus kyseisestä termistä: toimitusketju käsittää kaikki maailmanlaajuisestikin hajautuneet toimittajat, joilta raaka-aineet, puolivalmiit tai valmiit hyödykkeet hankitaan, muutetaan, varastoidaan tai myydään. Näitä toimittajia yhdistävät



erilaiset kuljetuslinkit, joita yritys voi operoida itse, yhteistyössä tai kokonaan ulkoistamalla ne kolmannelle osapuolelle. Toimitusketjun määritelmässä olennaista ei ole mukana olevien yritysten määrä, vaan ennemmin niiden rooli ja tehtävänjaot.

Waters (2007) määrittelee käsitteen *riski* uhaksi, joka estää normaalin ennalta suunnitellun toiminnan toteutumisen. Pitkät ja laajat kansainväliset toimitusketjut aiheuttavat riskejä, koska niissä yritykset ovat toisten toimitusketjun osapuolien toiminnan ja onnistumisten varassa. Vaikka globalisaatio, pitkät toimitusketjut ja valmistajien suuri määrä tuottavat suurta potentiaalia ja tehokkuutta yritysten näkökulmasta, kasvattavat ne myös samalla riskien määrää ja niiden vaikutusten voimakkuutta. Yksikin isompi tapahtuma jossain päin maailmaa, kuten Japanin vuoden 2011 maanjäristys, voi aiheuttaa häiriöitä suomalaisenkin toimitusketjun näkökulmasta niin tarjonnassa, jakelussa kuin kommunikaatiossakin. (SCRLC 2011)

Toimitusketjun merkitys on 2000-luvulla yhä useammalla yrityksellä muuttunut ja vahvistunut, kun sen vaikutuksia on alettu ymmärtämään. Se on muun muassa yksi tehokkaimmista keinoista jakeluprosessien kontrolloimiseen. Tällaiseen toimitusketjuajatteluun liittyy niin ulkoisia kuin sisäisiäkin tekijöitä, joten yrityksen tulisi kiinnittää huomiota molempiin. Menestyksellä toimitusketju parantaa tuloslaskelman alinta riviä, sillä sen tarkoitus on karsia turhia mutkia ja alentaa hankittavan hyödykkeen kokonaishintaa myyjän näkökulmasta. (Morana 2013, 213) Toimitusketjun tavoitteena onkin suunnitella toimiva kokonaisuus sen eri osatekijöiden kanssa. Sehgalin (2011, 305) mukaan päätavoite on asiakkaan ja valmistajan linkittäminen yhteen. Tämän toteuttaakseen yrityksen toimitusketjun on suoriuduttava kiitettävästi etenkin ostamisesta, kuljetuksesta sekä varastoinnista.

Seuraavissa osioissa kerrotaan tarkemmin, millaisia merkittäviä riskejä toimitusketjun aikana voi tapahtua, miten niitä voidaan ennaltaehkäistä ja miten mahdollisesti korjata jo tapahtunut vahinko.

## 2.1 Valuuttakurssit

Valuuttakurssiriski on kaikilla yrityksillä, joilla on valuuttamääräisiä velkoja ja saatavia. Riski syntyy, kun kurssit heilahtelevat ennalta-arvaamattomasti, jolloin valuutan arvomuutoksen kautta voi tuonnista syntyvistä kustannuksista muodostua suunniteltua suuremmat. Kaupan

solmimispäivän ja maksuhetken väli voi venyä kuukausienkin mittaiseksi, minkä aikana kurssiheilahtelut voivat kokea koviakin turbulensseja. Kurssiriski ja sen vaatimat toimenpiteet ovat riippuvaisia yrityksen valuuttapositionista, joka muodostuu valuuttamääräisten saatavien ja velkojen erotuksena. Tämä valuuttaposition lasketaan kaikille valuutoille tuleville ajankohdille erikseen, eli esimerkiksi Yhdysvaltojen dollarille, Kiinan renminbille ja EU:n eurolle lasketaan omat positionsa. Valuuttariskeiltä suojatuessa tulee valuuttastrategiaa valitessa huomioida etenkin yrityksen koko, ulkomaankaupan osuus yrityksen toiminnasta, laskutusvaluutat ja odotukset kurssien liikkeistä. On olennaista yrityksen tuontitoiminnan onnistumisen kannalta, että valuuttakurssiriskit onnistutaan eliminoimaan tai edes minimoimaan. (Melin 2011, 138)

Vuonna 2013 Yhdysvaltain dollarin markkinaosuus kansainvälisessä kaupankäynnissä käytetyistä valuutoista oli jopa 81 prosenttia, mikä korostaa dollarin ja euron välisen kurssin merkityksellisyyttä kansainvälisen kaupan hinnoissa. Toisena tulee Kiinan renminbi, jolla oli noin 8,5 prosentin markkinaosuus. (Yle 2013) Hyvänä esimerkkinä kurssiheilahteluiden vaikutuksesta voidaan antaa euron arvon suhteesta Yhdysvaltain dollarin arvoon. Jos esimerkiksi suomalainen yritys olisi tilannut vuosien 2016 ja 2017 taitteessa tavaraa Kiinasta kurssilla 1,06 ja uudelleen vuoden 2017 syyskuussa kurssilla 1,20 käyttäen kauppavaluuttana ilman valuuttasuojauksia Yhdysvaltain dollaria, olisi jälkimmäinen tilaus ollut pelkästään valuuttakurssimuutoksen vuoksi noin 13 prosenttia halvempi.

## 2.2 Poliittiset ja yhteiskunnalliset tekijät

Politiikka, demografiset tekijät sekä taloudellinen tilanne ovat kaikki suuria mahdollistajia hyvään ja vakaaseen ympäristöön, mutta myös suuria aiheuttajia sen epävakauttamiseksi. Aika ajoin kuulee uutisia muun muassa levottomuuksista ja väkivaltaisistakin mielenosoituksista epätasa-arvoa, heikkoja työllistymismahdollisuuksia sekä poliittisia päätöksiä kohtaan. Alemman sosiaaliluokan heikkoja oltavia ei tule aliarvioida, sillä alkoihan vuoden 2011 arabikevätkin alempien luokkien ryhtyessä kapinoimaan hallintoa ja heikkoja elinolosuhteita kohtaan. Muuttuvat vaurauden jakautumiset ja elinolosuhteet voivat aiheuttaa jatkossakin suuria lakkoja sekä muita häiriöitä hankintaketjun näkökulmasta. (SCRLC 2013)

Poliittisella riskillä tarkoitetaan paikallisen hallituksen tekoja, jotka häiritsevät ulkomaalaisten yritysten liiketoimintaa kyseisessä valtiossa. Tällaisia tekoja voivat olla esimerkiksi

nationalistinen protektionismi sekä yksityisten omaisuuksien takavarikoiminen valtion omistukseen. Kiinassa poliittista riskiä aiheuttavat etenkin keskushallinnon ja paikallishallintojen väliset kiistat ja kilpailut vallankäytöstä, mistä seuraa epäselvyyksiä laista ja säännöistä ulkomaalaisen yrityksen näkökulmasta. (China Risk Management 2017)

Kiina kuvastaakin korkean riskin liiketoimintaympäristöä, jossa perinteiset kehittyvien markkinoiden lieveilmiöt vaikuttavat. Tällaisia ilmiöitä ovat esimerkiksi eettiset eroavaisuudet liiketoiminnassa, hallituksen puuttuminen markkinoihin sekä oikeusturvan heikkous. Epäsuotuisat olosuhteet ovat usein ulkomaalaisen yrityksen tietämättömissä ja kontrollin ulottumattomissa, joten muun muassa paikallisen kiinalaisen valmistajan alihankkijan työntekijöiden huono kohtelu voi heijastua suoraan ostavan ulkomaalaisen yrityksen imagoon ja tilatun tavaran lopullisiin kokonaiskustannuksiin. (Lieberthal 2011, 80-98)

Keskushallinnon ja viranomaisten vahvasta kontrollista talouden toimintaa kohtaan on hyvä esimerkki muutama vuosi sitten otsikoissa ollut pörssikurssien laskujen aiheuttamat kaupankäynnin lopettamiset. Vuoden 2016 alussa manner-Kiinan pörssien CSI 300 -indeksi heikkeni seitsemällä prosentilla yhden päivän aikana, jolloin kaupankäynti päätettiin keskeyttää koko loppupäiväksi. Samoihin aikoihin Kiinan viranomaiset ilmoittivat ottavansa käyttöön automaattisen mekanismin, jonka tarkoitus on keskeyttää kaupankäynti automaattisesti jos seitsemän prosentin laskun jälkeen. Viiden prosentin lasku riittää varttitunnin mittaiseen keskeytykseen. (Kauppalehti 2016)

Kiinan velkataakka on kasvanut vuosikausia jatkuneen taloudellisen kehityksen aikana voimakkaasti, etenkin vuoden 2008 finanssikriisin aikaan, kun luottoa myönnettiin huomattavia määriä valtio-omisteisille yhtiöille kokonaisviennin sakatessa pahasti. Vientitoiminnan vähenemisen – Kiinan talouden selkärangan – seurauksena valtio pelkäsi työttömien aiheuttamaa sosiaalista levottomuutta. Monet uskovat, että jatkuvasti kasvanut velka saattaa horjuttaa koko kansantalouden tasapainoa, kun taas toiset torjuvat tämän väitteen argumentoimalla, että velka on pääasiassa valtio-omisteista ja ulkomaalaisen velan osuus on pieni, joten hätää ei ole. Kokonaisvelkamäärä on tällä hetkellä noin 250 prosenttia bruttokansantuotteesta, joka vastaa käytännössä euroalueen ja Yhdysvaltojen velkaisuusastetta. Huomiona kuitenkin, että jos valtio-omisteinen velka karsitaan laskuista pois, Kiinan velkaisuus on noin 210 prosenttia bruttokansantuotteesta, eli noin 50 prosenttiyksikköä enemmän kuin edellisillä verrokkimailla. (Reuters 2017)

Doing Business (2017) listaa Kiinan maailman 78. vaikeimmaksi maaksi toteuttaa yritystoimintaa. Listaus on kombinaatio useista tekijöistä, joista kolmessa Kiina sijoittuu selvästi huonoiten verrattuna muihin kriteereihin. Huonoin tilanne on rakennuslupien järjestelyllä, jossa Kiina sijoittuu sijalle 172. Toiseksi huonoin sijoitus löytyy veronmaksuissa (sija 130) ja kolmas sijoitus piensijoittajien turvassa (sija 119). Kiinassa on lisäksi useita alueita, joissa ulkomaalaisilla yrityksillä on vähäiset mahdollisuudet ja oikeudet harjoittaa liiketoimintaa. Henkilökohtaisilla suhteilla on suuri rooli liiketoiminnan onnistumisella ja yleisenä aatteena pidetäänkin, että Kiina on varsin korruptoitunut maa ja paikalliset yritykset voittavat oikeudenkäynnit helpommin kuin ulkomaalaiset osapuolet. Korruptiosta kertoo paljon, että vuonna 2013 ryhdyttiin kitkemään korruptoituneita virkamiehiä jopa ylimpien vallankäyttäjien keskuudesta, kun entinen turvallisuusjohtaja ja monet muut korkea-arvoiset erotettiin pääpuolueesta korruption vuoksi. (Foreign & Commonwealth Office of UK 2017)

### 2.3 Ympäristölliset tekijät

Usein Aasiasta, etenkin Kiinasta, kantautuu uutisia heidän ympäristöllisistä ongelmistaan. Siellä viime vuosikymmenien tehokas teollistuminen ja vaurastuminen ovat aiheuttaneet sivuhaittoina ympäristön saastumisia. Muun muassa The Straitstimes (2017) ja South China Morning Post (2017) ovat vastikään kirjoittaneet Kiinan saastumisen vaikutuksista etenkin hengitysilmaan. Siellä pyritään keskushallinnon johdolla vähentämään ilmakehän haitallisia aineita jopa useita kymmeniä prosentteja esimerkiksi kieltämällä hiilen käyttöä ja suosimalla ekologisempia ratkaisuja niin yritysmaailmassa kuin kotitalouksissa. Kiinan hallitus lähetti loppukesästä 2017 jopa 12 000 virkamiestä tutkimaan etenkin saastuttavia yrityksiä, minkä lopputuloksena arvioilta 18 000 yritystä sai sanktioita noin 180 miljoonan dollarin edestä. Tällaiset tutkinnat aiheuttavat myös tehtaiden sulkemisia joko keskushallinnon määräyksestä tai yrityksen omasta tahdosta ennen virkailijoiden saapumista paikalle. On selvää, että sammuneilla tuotantolaitteistoilla ei tuoteta tavaroita länsimaisille ostajille. Kiinan hallitus on luvannut jatkaa tulevana kuukausina vastaavia toimia vähentääkseen ilmakehän saasteita, eli tätä riskiä ei voida pitää vain kertaluontoisena.

Edellä mainittuja säännöksiä on ollut olemassa jo monia vuosia, mutta viime aikoina niitä varten on alettu tehdä konkreettisia toimenpiteitä. Näitä uusia toimenpiteitä voi olla vaikea

arvioida ulkopuolisen silmin, joten seuraavavan esimerkin avulla pyritään valottamaan asiaa tarkemmin. Anjoran (2017c) antaa hyvän esimerkin Kiinassa valmistettavasta monivaiheisesta tuotteesta, jossa käytetään kahta komponenttia: terästä ja muovia. Länsimainen vähittäiskauppa tilaa tavarat tekijältä, joka ainoastaan kasaa ja pakkaa nämä komponentit yhteen. Tällaiselle toiminnalle ei suoraan liity riskejä ympäristöllisestä näkökulmasta, mutta pintaa syvemmälle tämän tekijän hankintaketjua mentäessä huomataan, että riskejä voikin syntyä paljon. Muun muassa alihankkijoiden valmistaessa terästä ja muovia syntyy todella paljon ympäristölle haitallisia saasteita ja energiaa kuluu huomattavasti, joten ne tulevat olemaan vaarassa uusimpien tiukkenevien päästösäännösten takia. Simppeliltä kuulostavan tavarantoittaminen ja tilaaminen koostuvatkin siis yllättävän monista osatekijöistä, joihin kuhunkin vaikuttaa oma määränsä uhkia.

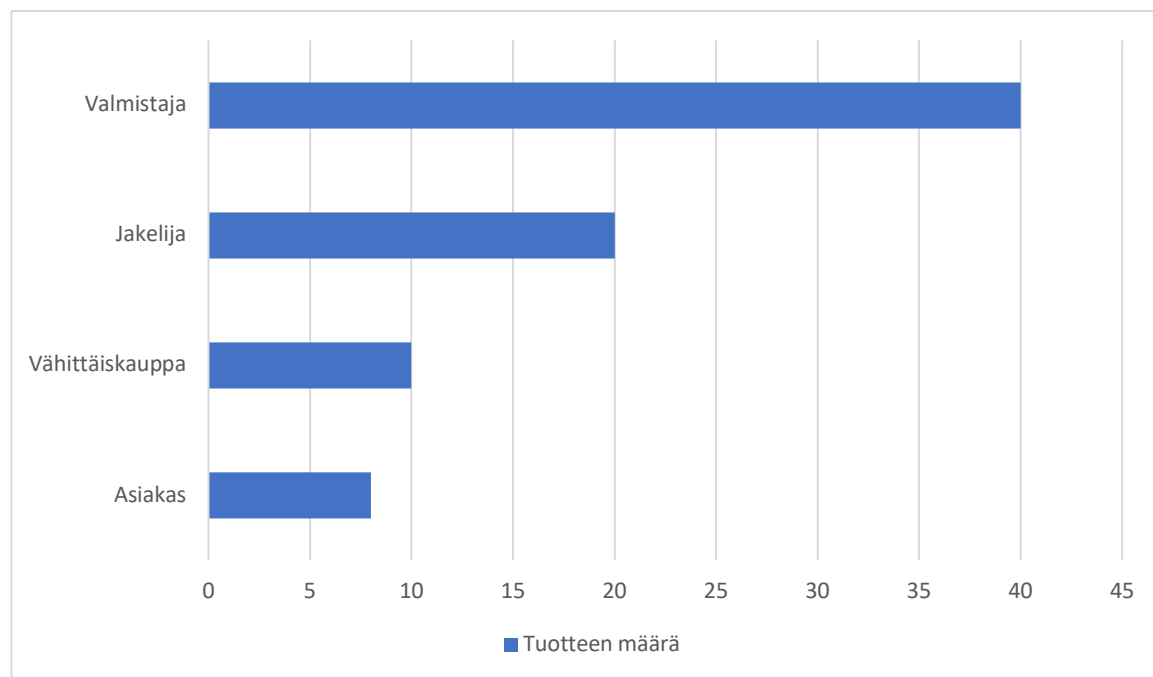
## 2.4 Kysynnän ja tarjonnan epäsuhta

Hankinta- ja toimitusketjuissa tapahtuu aina huonon kommunikoinnin ja informaation aiheuttamia poikkeamatilanteita, minkä vuoksi kysytty ja tarjottu tavaramäärä eivät kohtaa. Kaukotoimitustoiminnan kontekstissa tämä tarkoittaa käytännössä liian suuria tilauksia suhteessa kysyntään. Tällaisesta tilanteesta voi syntyä paljon ongelmia kaikille ketjussa mukana oleville osapuolille. Nämä ongelmat synnyttävät esimerkiksi ylimääräistä varastointia, tehottomuutta kuljetuksissa, huonoa palvelua ja vaikeuksia tuotannon suunnittelussa. Yleisin syy tähän on informaation huono virtaaminen pitkin hankintaketjua. Näistä kaikista häiriötilanteista seuraa ketjun osapuolille turhia lisäkustannuksia, jotka olisivat vältettävissä oikeilla parannuskeinoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 352-355)

Tällaista hankintaketjussa kulkevan kysyntäinformaation asymmetriaa kutsutaan bullwhip-efektiksi, jolla tarkoitetaan tuotteen myynti- ja kysyntämäärien aiheuttamia vääriä signaaleja hankintaketjun muissa tekijöissä, esim. valmistajissa ja jakelijoissa. Esimerkiksi monilla yrityksillä on käytössään automaattinen tilauskanta, jonka perusteella jakelija tuo aina vakion määrän tavaraa myymälään tietyin väliajoin. Jakelija saa tiedot toimitettavien tavaroiden määrästä myyjäyrityksen toiminnanohjausjärjestelmien luomista ennusteista, jotka useimmiten perustuvat keskimääräiseen ulosmyyntiin. Jos esimerkiksi yritys kuitenkin myy olutta paljon enemmän vain yhtenä juhlatiikonloppuna vuodessa kuin muulloin, eivät sen käyttämät tietojärjestelmät välttämättä ymmärrä tällaisia myyntipiikkejä kertaluontoisiksi. Järjestelmien

luoma ennuste voi siis muuttua tämän myyntipiikin vuoksi pysyvästi todellista myyntiä korkeammalle, jolloin jakelija valmistautuu toimittamaan normaalia suurempia määriä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 352-355)

Logistiikan maailma (2017a) luettelee muitakin hyviä syitä bullwhip-efektin syntymiselle etenkin vähittäiskaupan alan näkökulmasta. Yksi syy on toimitusketjun monissa eri vaiheissa liian hitaasti päivittyvät kysyntäennusteet. Toinen merkittävä syy tapahtuu, kun tuotteen loppuessa varastosta ja myymälästä, yritys tekee herkästi liian suuria puutetilanteen täydennysostoksia. Kolmas syy on hankintojen yhdisteleminen suuriksi tilauseriksi. Yritykset tekevät ylisuuria tilauseriä, jotta saataisiin hieman paljousalennusta itse tavaroista sekä kustannussäästöjä kuljetuksesta.



*Kuvio 1 Bullwhip-efektin havainnollistaminen tuotemäärien avulla eri hankintaketjun osapuolien huomioiden*

Kuviossa 1 on hyvä malliesimerkki bullwhip-efektin vaikutuksesta hankintaketjun osapuolien tilattaviin ja valmistettaviin tavaramääriin. Tässä esimerkissä vähittäiskauppa uskoo myyvänsä 8 tuotetta asiakkaille, mutta päättääkin tilata kymmenen tuotetta jakelijalta, jotta sille jäisi hieman pelivaraa mahdolliselle lisämyynnille. Tällöin jakelija päättää tilata 20 tuotetta lisää valmistajalta, jotta se saisi paljousalennusta sekä toimitusvarmuutta mahdollisille vähittäismyyjän lisätilauksille. Valmistaja sitten tilaa raaka-aineita 40 tuotetta varten, jotta se saisi mahdollisimman kustannustehokkaan valmistuksen ja paljousalennuksen. Nyt siis on

valmistettu jo 40 tuotetta, vaikka lopullinen myynti on vain 8 kappaletta. Myyntimäärien muuttuessa esimerkiksi hintamuutoksien vuoksi, muuttuu edellä kuvattu tapahtuma vieläkin suuremmaksi ongelmaksi. (Adaptalift 2012)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 354-356) kertovat, että bullwhip-efektin syntyminen on neljän eri ilmiön summa. Ensimmäinen on kysyntäennusteiden hidas päivittyminen (Forrester-ilmiö), toinen on hankintaerien yhdistäminen suuriksi tilauksiksi (Burbridge-ilmiö), kolmas puutteiden säännöstely ja ylitarjonnalla huijaaminen (Houlihan-ilmiö) sekä neljäs voimakas reagointi hinnan vaihteluihin. Seuraavat kappaleet perustuvat Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 354-356) kirjoituksiin.

Forrester-ilmiö vahvistaa kysyntätiedon vaihtelua, ja mitä hitaampi toimitusketju on, sitä enemmän vaihtelu vahvistuu. Tämä ilmiö on oikeastaan verrattavissa bullwhip-efektiin, sillä olennaista tässä on, että jokainen toimitusketjun tekijä toimii itsenäisesti ja luo omat tilaustarpeensa asiakkaaltaan saaman tiedon perusteella. Näin alkuperäinen ja viimeinen tieto muuttuvat radikaalisti – aivan kuin rikkinäistä puhelinta pelaisi. Burbridge-ilmiö aiheutuu tilauspistemenettelyn käytöstä toimitusketjussa. Tämä menettely johtaa tilanteeseen, jossa tilauskerrat voivat olla epäsäännöllisiä (riippuen tuotteesta), minkä vuoksi toimittajan/valmistajan on vaikea ennakoida oma kapasiteetti vastaamaan tilattua määrää. Tämän ratkaistakseen toimittajalle syntyy liian suuria puskurivarastoja, joilla pyritään ehkäisemään puutetilanteita, mutta kasvatetaan omaa käyttöpääomaa turhan suureksi.

Houlihan-ilmiö tunnetaan myös lempinimellä toimitusketjun noidankehä, ja se on lähes samanlainen kuin aiemmat. Tämä tarkoittaa, että toimitusketjulla on tapana vahvistaa tuotemäärien vaihtelua, jotka johtuvat tuotespekulaatiosta. Tällainen toimintatapa puolestaan johtaa huonon toimitusvarmuuden tilanteeseen, jossa asiakasyritys tilaa aiemmin tapahtuneiden puutteiden vuoksi ylisuuria eriä, jotta puutteita ei tapahtuisi vastaisuudessa. Asiakasyritys siis varmistaa saatavuuden hinnalla millä hyvänsä. Tämä johtaa taas siihen, että ylitilaaminen heikentää toimittajan muiden asiakkaiden saatavuutta, mikä pakottaa tämän suojautumaan varmuusvarastoja kasvattamalla. Varmuusvarastojen kasvaessa, kysyntä vääristyy valmistajan suuntaan, jolloin noidankehä valmistuu. Vaihtelua kasvattaa lisäksi, jos käytetään huonoja ennusteita esimerkiksi liian lyhyen ajanjakson kulutuksen mukaan.

Vähittäiskauppojen, alihankkijoiden ja valmistajien tarjoamat alennukset asiakkailleen saavat osapuolet tekemään ylisuuria ostoja säästääkseen rahaa. Tällainen toiminta johtaa samaan efektiin kuin edellä mainitussa Houlihan-ilmiössä. Kysynnän vääristyminen ei kuitenkaan pääty näihin ylisuurien tilauksien tekemiseen, vaan se jatkuu niin kauan kuin osapuolet tyhjentänevät täysiä varastojaan. Varastojen tyhjentäminen aiheuttaa sen, että tilausvälit kasvavat pidemmiksi kuin normaalisti, koska niissä on enemmän tavaraa, jolloin esimerkiksi jakelija olettaa, että kysyntä on laskemaan päin.

### 3 Keinot riskeiltä suojautumiseen

Nyt, kun hankintaketjun riskitekijöitä on mainittu useita, on syytä alkaa tutkia niiltä suojautumista ja keinoja minimoida haittoja. SCRLC (2011) kertoo, miten riskinhallintaprosessi tiivistetysti tapahtuu. Prosessi alkaa sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden tunnistamisella. Tämän vaiheen tarkoituksena on saada yritys ymmärtämään, miten mahdollisia riskejä voidaan löytää. Sisäisiä tekijöitä analysoitaessa tulee ottaa huomioon, että pelkkä osaamaton harjoittelija tai inhimillinen erehdyskin voivat jo aiheuttaa riskejä toimitusketjun toimivuudessa. Ulkoisia tekijöitä analysoitaessa tulee ottaa huomioon kaikki toimitusketjun osapuolet ja toimintaympäristön luonne suhteessa mahdollisiin riskeihin, esimerkiksi sen globaali pituus ja sijainti.

Seuraava vaihe SCRLC:n (2011) listauksessa on riskien tunnistaminen ja analysointi. Riskejä voidaan löytää mistä tahansa aina luonnonmullistuksista työvoiman aiheuttamiin ongelmiin, joten olennaista on jaotella löytyneet riskit tärkeysjärjestykseen, jotta merkittävimmät riskit saadaan hoidettua ensin alta pois. Kun riskit on löydetty, on aika kehittää riskinhallintasuunnitelmia. Tähän luetaan mukaan toimenpiteet ja suunnitelmat toimitusketjun suojaamiseksi riskeiltä, mahdollisiin tapahtuneisiin vahinkoihin vastaaminen sekä toiminnan jatkaminen ja normaaliksi palauttaminen riskien toteutuessa. Koko tämän prosessin aikana on tärkeää, että yritys ylläpitää jatkuvaa kommunikaatiota, konsultointia sekä valvontaa, jotta prosessi ja suunnitelmat pysyvät toiminnassa mahdollisimman hyvin.

Tang (2006, 435) luettelee neljä päälähestymistapaa hankintaketjun riskien minimoimiseksi. Näitä kaikkia lähestymistapoja voidaan tehostaa sekä omalla koordinoinnilla sekä yhteistyöllä muiden hankintaketjun sidosryhmien kanssa. Supply Managementilla (tarjontajohtamisella)



tarkoitetaan hankintaketjun valmistajien tuottamien hyödykkeiden hallintaa, eli tämän työn kontekstissa valmistajien kykyä toimittaa tuotteita sovitusti. Demand Managementilla (kysyntäjohtamisella) tarkoitetaan tarjonnan vastakohtaa, eli kysynnän hallintaa. Yritys voi siis pyrkiä vaikuttamaan hyödykkeidensä kysynnän määrään monenlaisilla keinoilla. Product Management (tuotejohtaminen) lipoo hieman äskeisiä teemoja, eli sillä vuorostaan tarkoitetaan yrityksen kykyä vaikuttaa myymänsä tuotteen ominaisuuksiin tarkoituksenaan tasapainottaa sen kysyntä ja tarjonta. Viimeinen teema, eli Information Management (informaatiojohtaminen) on yksittäisen hankintaketjun osatekijän informaation jakamista hankintaketjun muiden sidosryhmien kanssa. Käytännössä siis tarkoitetaan, että esimerkiksi suomalainen vähittäiskauppa voi jakaa myyntiennusteitaan tavarantoimittajilleen. Kaikki tässä tutkielmassa läpikäytyt riskienhallintakeinot tulevat pohjautumaan johonkin näistä neljästä pääteemasta.

### 3.1 Kommunikaation, yhteistyön ja läpinäkyvyyden lisääminen

Lavastren, Gunasekaranin ja Spalanzanin tekemässä tutkimuksessa (2014) pyydettiin tuontia harrastavia yrityksiä luottelemaan tärkeimmät ja tehokkaimmat keinonsa tuontiriskien ehkäisemiseksi. Suurimmaksi teemaksi nousi yhteistyön ja tiedonvaihdon parantaminen hankintaketjun eri kumppanien välillä sekä pitkät kumppanuussuhteet. Esimerkiksi erilaisten ennusteiden jakaminen kumppanien kanssa osoittautui tehokkaaksi keinoksi ehkäistä väärinkäsityksiä sekä tehostamaan ennakoimista. Kotzab ja Otto (2004, 336-349) näkevät yrityksen sisäisten ja organisaatorajojen ylittävän yhteistyön merkittävänä kilpailuetuna ja kehityskohteena. Tällaisen laajan yhteistyön avulla voidaan muun muassa lieventää aiemmin laajasti käsiteltyä bullwhip-efektiä, eli kysynnän ja tarjonnan epäsuhtaa.

Tietoa, materiaaleja ja rahaa liikkuu niin asiakkailta toimittajille kuin toimittajilta asiakkaille. Toimitusketju voi venyä hyvinkin pitkäksi, jos toimittajat tilaavat tuotteet tai raaka-aineet omilta toimittajiltaan ja asiakkaat toimittavat tuotteet edelleen loppuasiakkailleen. Toimitusketjun yhteydessä puhutaan usein virtauksesta, jossa ylävirralla tarkoitetaan toimittajaa ja alavirralla loppuasiakasta. Tieto- eli informaatiovirtaan sisältyy esimerkiksi tiedonvaihto myynti- ja varastomääristä, tavaramääräennusteet, kuljetuksen tilaamisesta sekä muista sopimuksellisista asioista tiedottaminen. Materiaalivirtaus on tuotteiden ja materiaalien kuljettamista ja säilyttämistä. Rahavirta on nimensä mukaisesti rahan siirtoa eri osapuolien

välillä muun muassa tavaroiden vastikkeina. Paluuvirralla tarkoitetaan tässä tapauksessa materiaalivirran eri vaiheissa poistuvaa jäte- ja sivutuotevirtaa sekä käytöstä poistettujen tuotteiden ohjaamista takaisin kiertoon tai loppukäsittelyyn. (Logistiikan maailma 2017b)

Tiedonvaihdon ja yhteistyön lisäämisen merkitystä pidetään tärkeimpänä osa-alueena koko toimitusketjun toimivuuden kannalta sekä riskien välttämisen keinoksi, joten on tärkeää pitää kommunikoinnin ja yhteisen toiminnan sujuvuudesta huolta. Onnistuessaan tässä tavoitteessa, yritys ja koko toimitusketju voivat saavuttaa mittavia hyötyjä toiminnan tehostumisen kautta. Tiiviillä yhteistyöllä voidaan ratkoa muiden kanssa yhteistyössä ongelmia jopa erittäin riskisissäkin ympäristöissä. (Wiengarten, Humphreys, Gimenez ja McIvor 2016, 361-370) Jos toimitusketjun suorituskykyä halutaan parantaa, on olennaisen tärkeää, että kaikilla siihen kuuluvilla osapuolilla on pääsy relevanttiin dataan, kuten suorituskyvyn mittareihin, joilla on vaikutusta ketjun sujuvuuteen. Tämän lisäksi heillä tulisi olla tarvittava tietotaito puuttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin sekä mahdollisuus olla osallisena hyviin lopputuloksiin, jotta he saavat motivaatiota jatkaa jatkuvaa parantamista sekä riskienhallintaa. (Hollstein & Himpel 2013)

Yhteistyön ja informaation jakamisen merkittävyys näkyy selkeästi varastonohjauksen muutoksessa. Etenkin bullwhip-efektin taltuttamiseksi on kehitelty varastonohjausmenetelmä, jossa toimittaja valvoo tai vastaanottaa asiakkaan varastoarvoja ja näiden tietojen avulla vastaa varaston täydentämisestä. Jos toimittaja vastaa asiakkaan varastosta, ei erillisiä ostotilauksia tarvitse enää muodostaa, vaan toimittaja toimittaa tavarat omatoimisesti oikeaan aikaan. Mukana tässä menetelmässä voi olla myös kolmas osapuoli, jonka tehtävänä on varmistaa oikeiden varastoarvojen pysyvyys. Tällaisella menetelmällä pyritään siis vähentämään tahattomia puutetilanteita asiakkaan varastolla, tasapainottamaan kysynnän ja tarjonnan tasapainoa sekä lisäämään ennustetarkkuutta. Hyötyjä ovat myös tavarasaatavuuden vastuun siirtyminen toimittajalle, ylivarastoinnin tarpeen katoaminen sekä asiakkaan varmuusvarastojen poistuminen, joiden johdosta käyttöpääomaa vapautuu muualle sekä varastonohjaukseen tarvittavat resurssit pienenevät. Yhteistyöllä voidaan siis merkittävästi alentaa asiakkaan kustannuksia ja ylläpitää tarvittavat varastoarvot. Ongelmiakin tällainen toimittajalähtöinen varastonhallinta voi kuitenkin aiheuttaa. Jos asiakas tulee liian riippuvaiseksi tietyistä toimittajasta, voivat muun muassa hinnat nousta ja laatu heikentyä. (Murray 2016)

## 3.2 Hankintayhtiöt, agentit ja hankintaliittoumat

Suomalaiset ketjut – isoimmatkaan – harvoin hoitavat täysin omin neuvoin koko tuontioistamisen prosessia, sillä se vaatisi niin paljon resursseja ja syvällistä osaamista ostomaan markkinoista. Suomen suurimmatkin kulutustavaraa myyvät yritykset ovat vain kirppuja meressä verrattuna muihin maailman kansainvälisiin yhtiöihin, jolloin muun muassa omien konttorien perustaminen suoraan Kaakkois-Aasiaan on lähes mahdotonta. Tähän pienen koon ongelmaan löytyy onneksi ratkaisu hankintayhtiöiden ja agenttien muodossa. (Grundström 2004, 47-49)

Hankintayhtiöllä tarkoitetaan yrityksiä, jotka hoitavat ostoja, avustavat ja konsultoivat ostotoimintaa kohdemaassaan päämiehensä puolesta, esimerkiksi Kiinassa. Tästä vaivasta he veloittavat usein tietyn prosenttiosuuden ostettujen tuotteiden arvosta. Agenteilla tarkoitetaan tuontimaan paikallista tavaran välittäjää, joka edustaa ulkomaista ostajaa ja välittää ostotilauksia valmistajille provisiopalkalla. (Grundström 2004, 49)

Hankintaliittoumalla tarkoitetaan yhdistymistä useamman ostajan kanssa. Tällainen hankintaliittouma mahdollistaa ostojen yhdistämisen, mikä tuottaa skaalaetuja. Tämä lisää myös neuvotteluvoimaa ja vaikutusvaltaa toimittajan suhteen. (Ahtonen & Virolainen 2009)

## 3.3 Sopimukset

Yksi tärkeimmistä kulmakivistä tuontitoiminnan harjoittamisen riskienhallinnassa ovat sopimukset. Kaikkia riskejä ei voida vakuutuksilla hallita, jolloin sopimuksien rooli kasvaa entisestään riskienhallinnassa. Hyvillä sopimuksilla vältytään ongelmatilanteilta, jonka myötä esimerkiksi ostava yritys pystyy takaamaan paremman asiakastyytyväisyyden ja keskittymään ydinliiketoimintansa harjoittamiseen. Sopimusriskien hallinta on tärkeää, sillä ne voivat pahimmillaan suistaa koko yrityksen konkurssiin. Näin voi käydä, koska esimerkiksi ongelmatilanteiden selvittelyprosessi voi kestää huomattavan pitkiä aikoja tai vahingot aiheuttavat liian suuria taloudellisia tappioita jommallekummalle osapuolelle. (Yrittäjät 2014a)

Useita hankintaketjun aikana tapahtuvia riskejä voidaan lieventää tai kokonaan ennaltaehkäistä kattavilla sopimuksilla, joissa osapuolien, eli kauppakumppanien, oikeudet ja velvollisuudet

ovat määritelty riittävän selkeällä ja laajalla tavalla. Sopimuksilla voidaan muun muassa varmistua sopimuskumppanien luotettavuudesta, riitojen ratkaisutavoista sekä niiden lakiviittauksista. Sopimuksilla voidaan siis tiiviisti sanottuna varautua todella laajasti erilaisiin ongelmiin. Tärkeää sopimusriskien hallinnassa on, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet sopimuksen yksityiskohdat samalla tavalla, tai muuten sopimuksista ei saada niiden tarkoituksenmukaista hyötyä irti. Yleisimpiä sopimusrikkomuksia ovat myyjän puolelta itse kaupattavaan tuotteeseen tai toimitukseen liittyvät virheet ja puutteet. Ostajan puolelta yleisimpiä rikkomuksia ovat kauppahintojen maksujen viivästyminen tai kokonaan laiminlyöminen. Sopimusriskit eivät ole sidottuja tiettyyn maantieteelliseen alueeseen tai kulttuuriin, vaan niitä voi tapahtua missä tahansa, esimerkiksi länsi- ja kehitysmaissa. (Yrittäjät 2014a)

Tärkeä on, että sopimukset tehdään aina kirjallisina, huolimatta siitä, että suullisen sopimuksen tulisi laillisesti olla yhtä pätevä. Aina yritys ei kuitenkaan välttämättä tiedä, millaisia sopimusrakenteita sen tulisi käyttää, sillä kansainvälisessä sopimusoikeudellisessa käytännössä pääsääntönä on sopimusvapaus, eli osapuolet voivat vapaasti sopia sopimustensa sisällöt. Tähän apuna löytyvät onneksi erilaisten etujärjestöjen ja kansainvälisten organisaatioiden valmiita sopimusmalleja ja –menetelmiä, joista voidaan hakea pohjaa ja esimerkkejä hyvälle sopimukselle. (Yrittäjät 2014b)

Vaikka yritysten välisissä sopimuksissa on laajat muuntelumahdollisuudet tarpeiden mukaisiksi, ne eivät kuitenkaan ole ainoa keino suojautua suorilta taloudellisilta vahingoilta. Vakuutuksilla voidaan varautua etenkin henkilö- ja esinevahinkoihin, joita kauppakumppanien välisissä sopimuksissa ei ole määritelty. Vakuutus on oiva keino etenkin silloin, kun riskien vastuullisuudet ovat epäselvät tai olemattomat. (Fennia 2017b)

### 3.3.1 Vakuutukset

Kaikkiin tavarankuljetustilanteisiin liittyy aina riski esimerkiksi tavarantoimituksesta tai katoamisesta. Oikean kuljetusvälineen valinnalla voidaan jo merkittävästi vähentää kuljetuksen aikana tapahtuvia vahinkoja, joten on tärkeää sopia jo kauppasopimuksessa tuotteen mahdolliset erityisominaisuudet ja oikea kulkuneuvo tavaraa siirrettäessä ottaen huomioon nämä tarpeet. Kauppasopimuksessa on myös hyvä sopia osapuolten toimenpidevelvoitteista

toisiaan kohtaan, kuten ainakin tavarantoimittajan luovutus, lastaaminen ja purkaminen, kuljetus- ja vakuutus sopimukset, vienti- ja tuontitullaukset sekä näihin kaikkiin liittyvät kulut ja riskien siirtymiset. Aina huolellinenkaan valmistautuminen ei kuitenkaan riitä vahingoilta välttymiseen, jolloin järkevintä on ottaa edelläkin mainittu vakuutus kuljetuksen aikana tapahtuvien vahinkojen korvaamiseksi. (Visma Duetto 2017)

Kuljetusvakuutuksia on useita erilaisia riippuen vakuutuksen tarjoajasta, mutta yleisesti niiden tavoitteena on toimia omaisuusvakuutuksena, jonka tarkoituksena on kattaa vakuutuksen kohteena olevalle tavaralle kuljetuksen aikana sattunut vahinko. Yritys voi päättää, käyttääkö se kertavakuutusta vai jatkuvaa vuosivakuutusta. Kertavakuutus on järkevää silloin, kun yrityksellä on vain harvoin kuljetettavaa tavaraa ja vuosivakuutus on järkevintä ottaa, kun kuljetuksia tapahtuu usein. Vakuutusta ei kuitenkaan tarvitse molempien kaupankäynnin osapuolien ottaa, vaan vakuutuksen ottaa se osapuoli, jolla on kauppasopimuksen, toimituslausekkeen tai muun sopimuksen mukaan riski tavarantoimittajan vahingoittumisesta kuljetuksen aikana tai vakuuttamisvelvollisuus. (Fennia 2017a; Pohjola 2017)

### 3.3.2 Valuuttakurssiriskeiltä suojaautuminen

Valuuttakurssien heilahteluilta voidaan suojaautua niin sisäisillä kuin ulkoisillakin keinoilla. Tällaisia keinoja on todella monia ja yrityksen tuleekin valita kontekstiin sopivimmat keinonsa itse. Sisäisiä keinoja löytyy muutamia, jotka käytännössä toteutetaan kauppakumppanien välisillä sopimuksilla. Yksinkertaisin sisäinen keino on laskutusvaluutan valinta euroksi. Tässä tilanteessa kannattaa ottaa huomioon kyseessä olevan valuutan korko, sillä esimerkiksi matalakorkoisessa valuutassa olevat vientisaatavat voi rahoittaa nostamalla luottoa samassa valuutassa ilman kurssiriskiä ja matalalla korolla. Toinen helpohko keino on valuuttaklausuuli. Tällöin kauppakumppanit sopivat maksun suorittamisesta tietyllä ennakoon sovitulla kurssitasolla. Maksurytmiä säätelämällä yritykset ennakoivat kurssiheilahteluja määrittelemällä omat velat ja saatavansa vastaamaan kurssiheilahteluja. Neljäs ja näistä monimutkaisin keino on luoda valuuttakori, jonka avulla tehdään maksusuorituksia useammalla valuutalla, joiden heilahtelut kumoavat toisensa. Tämä vaatii tietysti suurta tietämystä eri valuutoista, mutta onnistuessaan se voi pienentää huomattavasti kurssiheilahteluja. (Melin 2011, 138).

Ulkoisia keinoja on sisäisten keinojen tavalla useita erilaisia, joten keskityn kertomaan yleisimmistä ja merkittävimmistä suojausmenetelmistä tiivistetysti. Ulkoisista suojausmenetelmistä käytetään yleisemmin termiä johdannaisinstrumentti, joita ovat muun muassa termiinit, optiot ja swapit. Instrumenttien hinta määräytyy kohde-etuuden, eli hyödykkeen arvon perusteella, joka tässä kontekstissa on valuutta. Johdannaista voidaan käyttää kahteen tarkoitukseen, joita ovat kurssiriskeiltä suojautuminen sekä tuoton vivuttaminen, mutta vähittäiskaupan ja tämän tutkielman näkökulmasta on tärkeää keskittyä ensimmäiseen käyttötarkoitukseen. Johdannaisilla tehdään kahden osapuolen välistä kauppaa sopimuksilla, jotka eivät ole välttämättä standardoituja, joten niitä voidaan omien tarpeiden mukaan muokkaila. Yleisin kauppapaikka tällaisille vapaampimuotoisille sopimuksille on OTC-markkina, eli *over the counter* –markkina, jossa johdannaista voidaan kaupata esimerkiksi pankkien välityksellä. Tällaisilta markkinoilta on tapana ostaa suojautumistarkoituksellisia johdannaista. Johdannaista voidaan kuitenkin myös kaupitella pörseissä, joissa sopimukset ovat enemmän standardoituja. (Martikainen ja Martikainen 2002, 58, 121; Sijoitustieto 2015)

Terminisopimuksia käytetään etenkin ulkomaisten valuuttasaatavien kurssiriskien eliminoinnissa. Näitä sopimuksia voidaan tehdä rahoitusyhtiöiden kesken tai rahoitusyhtiön ja sen asiakkaan välillä. Tällöin ostaja sitoutuu ostamaan ja myyjä myymään sovittuna ajankohtana sovittuun määrään kohde-etuutta ennalta sovittuun hintaan. Sopimus on itsessään ilmainen molemmille osapuolille, eli ainoat kustannukset syntyvät, kun kohde-etuus joudutaan maksamaan ja toimittamaan toteutuspäivänä. Valuuttakursseilta voidaan suojautua todella monilla eri sopimuksilla joko pörssin, pankin tai suoraan kauppakumppanin kanssa. Näistä vaihtoehtoista tulee vain löytää tilanteeseen sopivin vaihtoehto. (Estola 2011)

### 3.3.3 Incoterms 2010 –toimituslausekkeet

Toimituslausekkeen valinta on kauppasopimuksen oleellisimpia vaihteita. Sen tarkoituksena on määritellä kansainvälisessä kaupassa tavarantoimittamiseen liittyviä kauppasopimusten osapuolten välisiä velvollisuuksia, kustannusten jakautumista ja riskien siirtymistä ostajan sekä myyjän välillä. Täytyy olla kuitenkin tarkkana, että toimituslausekkeeseen viitataan asianmukaisesti kauppasopimuksessa, jotta sitä voidaan pitää pätevänä. Tärkein pätevyyden varmistaja on, että toimituslausekkeen perään kirjoitetaan paikka, johon asti myyjän vastuu kuljetuksista ja/tai niiden kustannuksista yltyvät. Yleisimmin käytetyt toimituslausekkeet ovat

Kansainvälisen Kauppakamarin uusimmat Incoterms 2010 –toimituslausekkeet, joilla sovitaan riskien ja kustannusten jakaantumisesta myyjän ja ostajan välillä sekä tullauksen ja vakuuttamisen velvollisuuksien selkiyttämistä. Niissä siis kerrotaan, milloin tavara vastaanotetaan/luovutetaan virallisesti sekä millaiset ovat vaaranvastuut, eli tuotteeseen kohdistuvan tuhoutumis-, vahingoittumis- tai katoamisriskin siirtyminen myyjältä ostajalle. Tätä kuljetuksen riskien ja velvollisuuksien siirtymäkohtaa osapuolien välillä kutsutaan kuljetuksen kriittiseksi pisteeksi. (Pohjola 2017a; Visma Duetto 2017)

Incoterms 2010 –toimituslausekkeitä on yhteensä 11 kappaletta, jotka jokainen määrittelevät tavaran toimitushetken, toimitukseen liittyvät toimenpidevelvoitteet ja kustannukset sekä vaaranvastuun, eli riskien siirtymisen. Näistä yhdestätoista lausekkeesta neljä sopii vain merikuljetukseen, mutta loput sopivat kaikkiin kuljetusmuotoihin. Incoterms 2010 –toimituslausekkeet eivät kuitenkaan määrittele kaupan osapuolten velvoitteita suhteessa kolmansiin osapuoliin, tavaran omistusoikeuden siirtymistä eikä hintaa ja maksuehtoa. Jos näitä toimituslausekkeitä käytetään, tulee se sisällyttää osaksi kauppasopimusta. Oikean toimituslausekkeen valitseminen ei ole välttämättä helppoa, minkä vuoksi seuraavia keinoja suositellaan käytettäväksi: toimitusehdon valinnan tulisi lähteä liikkeelle aina kaupan osapuolten tarpeiden määrittelystä, eli lähinnä millainen on kauppatavara ja sopivan toimitusmenetelmän löytäminen molempien osapuolien kannalta. Näiden jälkeen pohditaan, mikä toimituslauseke sopii tarpeisiin parhaiten. (International Chamber of Commerce 2017)

### 3.4 Poliittisilta ja ympäristöllisiltä riskeiltä suojaautuminen

Bremmer ja Zakaria (2006) luettelevat useita keinoja, joilla ulkomaalainen yritys voi pyrkiä Kiinassa välttämään poliittisia riskejä ja niiden vaikutuksia. Johtajat voivat kehittää yrityksensä Kiinan markkinoilla toimivaa liiketoimintaa minimoimalla esimerkiksi levottomuuksien aiheuttamien työnseisauksien vaikutuksia etätyön mahdollisuudella ja suunnittelemalla toiminnot niin, etteivät kaikki ole samassa paikassa ja riippuvaisia samoista tekijöistä. Joustavalla työn jaottelulla mahdollistetaan työn jatkuvuus, vaikka työntekijät eivät pääsisivätkään kaikki samaan paikkaan yhtä aikaa. Työn hajauttamista kannattaa myös harjoittaa, kun kyseessä ovat yrityksen tutkimus- ja kehitystyö, tuotanto sekä toimitusketju. Näitä kaikkia ei tule laittaa kaikkia samaan paikkaan, jotta yrityksen strategia ja kilpailuedut eivät pääse vääriin käsiin.

He myös mainitsevat johtamisen suuren merkityksen liiketoiminnan onnistumiselle Kiinassa. Paikallisia, päteviä ja nuoria johtajia voi olla vaikea saada kiinalaisista yliopistoista ilman erikoisia toimenpiteitä, sillä usein heiltä puuttuu taito johtaa operaatioita. Tästä syystä yritysten tulisi tehdä yhteistyötä paikallisten yliopistojen kanssa ja kouluttaa opiskelijoita ja vastavalmistuneita yhdessä koulutuslaitosten kanssa. Tällä tavalla heistä saadaan koulutettua parempia johtajia ja työntekijöitä, joiden taidot vastaavat odotuksia. Paikallisia kannattaa hyödyntää etenkin siksi, että he tuntevat paikallisen kulttuurin paremmin kuin ulkomaalaiset, minkä johdosta kilpailun ja ympäristön ymmärtäminen parantuu yrityksen sisällä.

Bremmerin ja Zakarin (2006) mukaan patenttien turvaaminen on elintärkeää Kiinassa, jossa ulkomaalaisten informaation varastaminen omaan käyttöön on yleistä. Oikeudelliset keinot tällaisiin tilanteisiin eivät aina ole helppoja ulkomaalaisille yrityksille, joten he ovatkin kehitelleet muita keinoja vastatakseen tällaiseen toimintaan: patentoidun tiedon jakaminen julkisuuteen, yhteistyön lisääminen kiinalaisten kanssa yhteistuotannon kautta sekä poliittisten tahojen lobbaaminen. Lobbaamista on pyritty tehostamaan yhdistämällä usean yrityksen voimavarat yhteen, jotta kuulluksi tuleminen mahdollisuus paranisi ja poliittiset päätökset olisivat heidän kannaltaan suotuisampia. Viimeiseksi tämä kaksikko muistuttaa poistumisstrategioiden tärkeydestä. Tällä tarkoitetaan strategiaa, jolla kartoitetaan keinot Kiinan markkinoilta ja maasta poistumiseksi, mikäli yhteiskunnalliset tekijät niin pakottavat tai osoittavat tekemään. Kiina ei välttämättä pysy loputtomiin suotuisana ympäristönä ulkomaisille yrityksille, jolloin yrityksen jatkuvuuden kannalta on järkevää varautua pahimpaan.

Ympäristöriskeihin voidaan vaikuttaa monella tavalla. Parhaita keinoja on edelläkin laajasti käsitelty informaation hallinta ja jakaminen. Anjoran (2017a) kertoo neljä keinoa, joilla Kiinassa vallitsevista ympäristöriskeistä voidaan ottaa selvää ja tämän kautta varautua niihin. Ensimmäinen keino on listan hankkiminen prosesseista, jotka liittyvät oman tuotteen valmistamiseen valmistajan toimesta. Tämän tarkoituksena on ymmärtää, mistä esimerkiksi tarvittavat raaka-aineet ovat peräisin, jolloin yllätyksiä ei synny niin herkästi. Toiseksi on järkevää pyytää lista käytetyistä kemikaaleista, jotta voidaan varmistua mahdollisilta vaarallisilta tai haitallisilta ainesosilta, jotka voisivat pahimmillaan aiheuttaa myrkytyksiä esimerkiksi lasten leluissa. Jos listaa ei saada tai siinä on puutteita, on ostajan syytä olla huolissaan tuotteessa käytettyjen ainesosien turvallisuudesta ja ympäristöystävällisyydestä. Kolmas tarkastelun kohde on mahdollisten lupien pyytäminen, joita tarvitaan tuotteen



valmistuksessa käytetyissä menetelmissä, sillä tehdas voidaan joutua sulkemaan keskushallinnon toimesta, jos se operoi luvanvaraisia prosesseja ilman lupaa. Tässä tilanteessa kannattaa myös varmistaa, että lupa on osoitettu nimenomaan valmistajan nimelle ja osoitteelle sekä on muutenkin lainmukainen. Neljäntenä tulee huomioida eri kaupunkien väliset erot ympäristöä koskevissa säännöissä. Kiinassa on monta suurta kaupunkia, jotka aktiivisesti pyrkivät eroon etenkin valmistajien ympäristöä kuormittavista tuotteiden maalausprosesseista, joten paikallisten ajan tasalla olevien normien ja arvojen tunteminen auttaa ehkäisemään ikäviä yllätyksiä. Tällaista tietoa voi etsiä esimerkiksi paikallisten kauppakamarien ja muiden yhdistysten kautta, joilla on parempi paikallistuntemus.

Näiden tietojen hankkimisen jälkeen Anjoran (2017b) neuvoo tekemään lisää operaatioita riskien välttämiseksi ja niiltä suojautumiseksi. Mahdollisimman laajojen tietojen vastaanottamisen jälkeen yrityksen kannattaa analysoida tiedot ja jaotella riskitekijät tärkeysjärjestykseen. Tällä pyritään arvioimaan, mihin potentiaalisiin riskitekijöihin resursseja tulisi kohdistaa, sillä kaikkia tekijöitä ei voida valvoa ja tutkia tarkasti. Suurimmat riskit tunnistettuaan ryhdytään työstämään suunnitelmia näiden ehkäisemiseksi ja asetetaan tavoitteet, mikä voi olla esimerkiksi vaihtoehtoisten valmistajien kartoittaminen ja niihin vaihtamisen aikataulutus. Kun nämä toimenpiteet on tehty, seuraa toimittajan aktiivinen valvonta. Valmistajalla ei välttämättä ole mahdollisuuksia kartoittaa omia alihankkijoitaan ja niiden luotettavuutta kovin syvällisesti, joten ostajan voi olla viisasta antaa tukensa tässä asiassa – onhan se molempien etu.

### 3.5 Riskien johtaminen

Trunick (2011) kirjoittaa artikkelissaan toimitusketjun johtamisesta, sen ongelmista ja kehityskohdista. Hän painottaa riskeiltä varautumista ja suunnittelua, jotta niitä voitaisiin ennaltaehkäistä tai minimoida vahingot niiden sattuessa. Toimitusketjujen monimutkaistuessa ja pidentyessä, kasvavat riskien mahdollisuudet, jolloin olennaista on tunnistaa, missä ja milloin riskit voisivat tapahtua. *Supply Chain Strategies and Practices for Volatile Conditions* – nimisessä tutkimuksessa kyseltiin 300 toimitusketjun johtajan mielipiteitä tärkeimmistä kehityskohteista toimitusketjun hallintaa implementoitaessa. Suurinta huomiota keräsivät asiakkuusriskit, kysynnän vaihtelevuus sekä kaksinkertaisen taantumien mahdollisuus.

Asiakkuusriskeillä tarkoitetaan tässä tapauksessa asiakkaiden menettämistä ja kaksinkertaisella taantumalla pelkoa siitä, että ajaudutaan lyhyen nousukauden jälkeen jälleen laskukauteen.

Trunickin (2011) mukaan tärkeimmät keinot kaikkiin ongelmiin ja riskeihin vastaamiseksi olivat harjoittelu ja suunnittelu vahinkojen varalle sekä niistä toipumiselle. Yritykset, jotka ovat aiemmin kokeneet ongelmia toimitusketjussaan, ovat valmiimpia käyttämään resursseja ennaltaehkäisevään toimintaan, joten muun muassa harjoittelemine on yleistä näissä yrityksissä. Ne yritykset, jotka harjoittelevat ennaltaehkäisevää toimintaa ja harjoittelua, pärjäävät paremmin ongelman sattuessa kuin ne yritykset, jotka eivät varaudu ongelmiin aktiivisesti.

Kolme pääteemaa voidaan tunnistaa, jotka vaikuttavat riskin vaikutuksen voimakkuuteen: löytäminen, kommunikaatio ja päätöksentekokyky. Mitä nopeammin yritys löytää ongelmakohdat ja pystyy niistä kommunikoimaan eri sidosryhmien kanssa, sitä pienemmät vahingot riskeistä syntyvät. Päätöksenteon tulee olla nopeaa ja tehokasta, sillä erään yrityksen tutkimuksen mukaan tunnin viivästyminen riskiin vastaamiseksi voi aiheuttaa lopullista viivästymistä jopa kokonaisella päivällä. (Trunick 2011) Hyvällä ennakoimisella ja johtamisella voidaan siis merkittävästi vahvistaa toimitusketjun toimivuutta ja luoda siitä ennakoitavampi.

## 4 Riskit ja niiden hallinta vähittäiskaupan alalla

Teoreettisen osuuden jälkeen on aika kirjoittaa tämän tutkielman kohteena olevasta vähittäiskaupasta sekä avata empiirisen tutkimuksen havaintoja. Seuraavien kappaleiden tarkoituksena on antaa tietoja, millaisen vähittäiskaupan näkökulmasta tätä koko työtä käsitellään, miten empiirinen aineisto hankittiin sekä avata tämän aineiston tuloksia. Empiirinen aineisto ja sen avaaminen jaotellaan omiin teemoihinsa, joita ovat toimitusketjun riskit sekä niiltä suojautuminen.

## 4.1 Kohdeyrityksen kuvaus

Tämän kandidaatintutkielman aiheen takana sekä näkökulman ja haastattelujen kohteena on suomalainen yhteisö, jonka nimestä käytetään termiä *Yritys X* heidän omasta toiveestaan. Yritys X on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on yli tuhat toimipaikkaa ympäri Suomea, Venäjää ja Baltian maita. Sen liiketoiminta on kattavaa, sillä sen liiketoimintaan kuuluvat marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palvelut. Koska toiminta on todella laajaa, tämän tutkielman tarkastelunäkökulmasta rajataan useimmat edellä mainitut toimialat pois, eli keskitytään vain market- ja tavaratalokauppaan, sillä muuten tutkittava näkökulma olisi aivan liian laaja. Yritys X on hyvä kohde tutkimuksen näkökulmasta, sillä se on Suomen mittakaavassa hyvin suuri hankintaa harjoittava yritys.

Tämän työn konteksti huomioon ottaen on kerrottava hieman Yritys X:n hankintaorganisaatiosta. Hankintaosasto tässä yrityksessä on pitkälle jalostettu ja monipuolisesti organisoitu, sillä siellä työskentelee pelkästään noin seitsemänkymmentä hankintapäällikköä sekä näiden lisäksi useita kymmeniä muita hankinnan ammattilaisia, joilla kaikilla on omat vastualueensa hoidettavinaan, kuten esimerkiksi miesten vaatteet tai keittiötarvikkeet. Viimeisin siksi, että yrityksellä on useita erityyppisiä myymälöitä keskenään, eli kaikille myymälätyypeille on jaoteltu omat hankinnan asiantuntijat vastaamaan näiden tarjonnasta. Osa tuotteista kuitenkin ulottuu useisiin eri myymälätyyppeihin, jolloin vain yksi taho hankkii nämä tuotteet kaikille myymälätyypeille. Kaikki hankintaan liittyvät henkilöt toimivat pääkonttorilla ja ostavat tuotteet myymälöiden puolesta, joten yrityksessä on siis käytössä keskitetty hankintaorganisaatio (EffiaSoft 2016). Kaukotuonnin kehittäminen on nouseva trendi yrityksessä, ja siihen panostetaan jatkuvasti, minkä huomaa Aasiassa tuotettujen myytävien esineiden kasvavina määrinä myymälöissä.

## 4.2 Haastattelut

Empiirisen aineiston keruu suoritettiin kvalitatiivisesti teettämällä kaksi teemahaastattelua Yritys X:n kahden pitkäaikaisen hankintapäällikön sekä yhden hankintajohtajan kanssa, joilla kaikilla on vuosikymmenien kokemus kaukotuonnista ja korkea asema Yritys X:n hierarkiassa. Heidän kaikkien vastualueisiinsa ja kehittämiskohteisiinsa sisältyy pääasiassa Kiinasta

tuotavaa tavaraa. Kahden hankintapäällikön haastattelu toteutettiin kasvotusten tapahtuvassa tunnin mittaisessa palaverissa, jossa tärkeimmät asiat kirjattiin. Nämä tärkeimmät seikat kerrotaan myöhemmässä vaiheessa, kun kirjoitan haastattelun tuloksia. Hankintajohtajaa haastattelin noin puoli tuntia samalla tyylillä kuin hankintapäälliköitäkin.

Teemahaastattelu, toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu, perustuu etukäteen muotoiltuihin pääteemoihin ja etenee vapaasti sen mukaan, mitä asioita haastateltavat pitävät tärkeänä kertoa. Tätä aineistonkeruumenetelmää on syytä käyttää silloin, kun tutkittavaa asiaa ei ennalta tunneta hyvin, eikä tutkimusasetelmaa ole tarkasti määritelty, vaan sitä täsmennetään haastattelun edetessä. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Se siis antaa haastattelijalle mahdollisuuden syventyä tarkemmin asioihin, joihin tämä ei ole osannut varautua ennen haastattelua, mutta jotka ovat kuitenkin niin olennaisia aiheen kannalta, että niitä kannattaa täsmentää. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2017; KvaliMOTV 2017) Valitsin teemahaastattelun tutkimustuloksien keruumenetelmäksi, koska tutkittava aihe on niin laaja, jolloin on järkevää antaa vapaat kädet haastateltaville esittää omat näkemyksensä tuontitoiminnasta.

Haastatteluiden kolmena pääteemana olivat hankintaketjun aikana tapahtuvat riskit, niiltä suojautuminen nykyhetkessä ja mahdolliset tulevaisuuden parannuskohteet. Teemahaastattelun tyylin mukaisesti esitin puheenaiheet haastateltaville, minkä jälkeen he saivat vapaasti keskustella aiheista samalla, kun pidin keskustelun asianmukaisena. Käytännössä siis haastatteluiden aiheet olivat suoraan tämän tutkielman tutkimuskysymykset. Riskejä ja suojautumiskeinoja haastateltavat luettelivat todella monia, joista kaikista kirjoitan ainoastaan isoimman roolin ja vaikutuksen omaavat tekijät tähän tutkielmaan. En käytä suoria lainauksia, vaan kirjoitan omin sanoin haastatteluiden aiheista.

### 4.3 Haastatteluiden tulokset

Vaikka teemahaastatteluita oli kaksi erillistä, kerron niiden tulokset jaottelemana esille nousseita asioita henkilöittäin tai haastatteluittain, koska haastateltavien painottamat teemat ja aiheet olivat hyvin samanlaisia keskenään. Kerron ensin haastateltavien mainitsemia riskejä, mitä seuraa kirjoittaminen Yritys X:n nykyisistä riskienhallintakeinoista sekä viimeiseksi haastateltavien mainitsemista mahdollisista tulevista riskienhallintakeinoista ja

parannuskohteista. Hankintojen merkitystä korostettiin haastatteluissa, sillä noin 90 prosenttia koko kohdeyrityksen kokonaiskuluista kohdistuu hyödykkeiden hankintaan.

#### 4.3.1 Vähittäiskaupan riskit

Valuuttakurssi- ja raaka-ainekustannusriskit olivat selkeästi esillä haastatteluissa. Tällä tarkoitettiin ostettavissa tuotteissa käytettyjen raaka-aineiden hintojen sekä valuuttakurssien heilahteluja, sillä niillä on suuri merkitys suurilla määriä tuotteita ostettaessa. Tässä tapauksessa valuuttaheilahtelut koskettavat lähinnä euroa, Yhdysvaltain dollaria ja Kiinan renminbiä, jotka ovat Yritys X:n kaupankäyntiin läheisimmin liittyvät valuutat. Hintojen ja valuuttakurssien muutamienkin prosenttien heilahtelut huonoon suuntaan koettiin riskisenä, sillä vähittäiskaupassa katteet eivät ole parhaimmasta päästä.

Poliittinen ilmapiiri aiheuttaa Yritys X:n mukaan ongelmia kaupankäynnissä kiinalaisten valmistajien kanssa. Kiinassa keskushallinto ja paikalliset virkamiehet ovat alkaneet valvoa ja rajoittaa yhä enemmän tehtaiden ympäristöystävällisyyttä ja tuotteissa käytettyjen materiaalien terveydellisiä vaikutuksia. Haastateltavien mukaan nämä vaikutukset ovat näkyneet toimittajien tuotteiden nopeissa hinnankorotuksissa, jotka ovat olleet pahimmillaan 15 prosentin hinnankorotuksia. Tällainen hinnankorotus tapahtui siis säännöllisten täydennystilausten välissä. Hinnanmuutokset johtuvat valmistajien investoinneista sääntöjen mukaisiin raaka-aineisiin ja kestäviin tuotantomenetelmiin. Tällaisen äkillisen hinnankorotuksen vuoksi Yritys X:lle on jäänyt kaksi vaihtoehtoa: ylittää ennakoitu budjetti tai vaihtaa toimittajaa, joka sekin on herkästi työläs ja kallis prosessi. Jos Yritys X on esimerkiksi valikoinut jonkin tietyn valmistajan valmistamaan tuotteitaan tuhansia kappaleita, on tähän jouduttu varautumaan pitkien sopimusneuvotteluiden, kuten hintaneuvotteluiden ja laatuvaatimusten kautta. Haastatteluissa suurempana ongelmana nähtiin Kiinan poliittisen ilmapiirin aiheuttamat hinnankorotukset kuin kokonaisten valmistajien konkurssiin tai toimintakieltoon meneminen, sillä jälkimmäistä skenaariota ei ole tapahtunut kohdeyrityksen historian aikana.

Kulttuurikaan ei ole Kiinassa aivan yhdenmukainen suomalaisten tai länsimaalaisten normien kanssa. Juhlapyhät ovat eri aikaan kuin Suomessa ja niiden merkitys on erilainen. Haastateltavat mainitsivat esimerkkinä kiinalaisen uuden vuoden, jonka aikana valmistajiin tai

muihinkaan kiinalaisiin yhteistyökumppaneihin ei ole helppoa - tai pahimmillaan ollenkaan mahdollista - saada yhteyttä noin kahteen viikkoon, koska kaikki ovat juhlapyhä viettämässä. Toinen kulttuuriin liittyvä ongelma syntyy tiedon paikkansapitävyydestä ja luottamuspääoman osittaisesta puuttumisesta. Yritys X pitää riskitekijänä, että toimittajat eivät noudata sovittuja käytänteitä ja muita ostajan vaatimuksia. Haastatteluissa mainittiin, että tällaiset ongelmat näkyvät etenkin valmistus- ja toimitusaikojen aikataulussa pysymisessä sekä tuotteiden laatuongelmina. Tilatut tuotteet ovat usein myöhässä jopa viikkoja useista toimitusketjun aikana tapahtuvien seikkojen vuoksi, ja kun tuotteet vihdoin vastaanotetaan myöhässä, usein huomataan, että niitä on vajaa määrä tai ne ovat vajavaisessa kunnossa. Vajaalla määrällä tarkoitetaan jopa kymmenen prosentin puutetta ostotilauksen määrästä ja vajavaisella kunnolla tarkoitetaan, että tuotteet ovat joko homeessa, likaisia tai eivät vastaa sovittuja ulkoasukriteerejä esimerkiksi värin suhteen.

Kiinan kaukainen geologinen sijainti suhteessa Suomeen tuottaa vaikeuksia monessa suhteessa. Ensinnäkin, minimi tilausmäärät ovat useimmiten kuukausien myyntimäärien (riiton) verran, mistä seuraa, että varastot täyttyvät ja käyttöpääomaa sitoutuu turhan suuriksi. Suuret volyymit pakottavat Yritys X:n käyttämään halvinta, mutta myös hitainta, rahtimuotoa eli laivarahtia, jonka toimitusaika on noin kahdeksan viikkoa. Pitkä toimitusaika ei jää tähän, vaan koko prosessi tavarantoimituksesta tavarantoimitukseen kestää keskimäärin neljä kuukautta. Tästä seuraa vaikeuksia riittävän varastotason säilyttämiseksi kysynnän heilahdellessa, sillä täydennyksiä ei saada omiin varastoihin lisää nopeasti. Tämäkin puolestaan pakottaa ostamaan ylimääräistä puskuria varastoihin. Pitkät toimitusajat, suuret ostovolyymit ja kysynnän vaihtelu siis hankaloittavat oikean varastotason ylläpitämistä, mistä seuraa epäsäännölliset ja erisuuret tilaukset. Haastatteluissa kävikin ilmi, että varastokapasiteetti on ääriarjoillaan pitkälti Kiinasta ostettavien suurien ostovolyymien vuoksi.

Lisääntyvän oman maahantuonnin harjoittamisen mukana on huomattu tulevan paljon ongelmia, kuten lisääntyneet vastuut sekä niiden aiheuttamat kustannukset ja lisääntyvä ajankäyttö. Haastateltavat mainitsevat, että on vaikeaa tietää kaikkia säännöksiä ja prosesseja, joita tuontitoimintaan liittyy. Hyvänä esimerkkinä mainittiin Euroopan Unionin REACH-asetuksen vaatimat EU:n ulkopuolelta tuotujen tiettyjen aineiden rekisteröinnit. Kun Yritys X oli syksyllä 2017 tuomassa toimistotarvikkeita Kiinasta, huomattiin, että ne sisälsivät liikaa erästä ainetta, jonka rekisteröiminen ja maahantuonti olisi kustantanut ylimääräiset 100 000 euroa. Tästä syystä ostomääriä tuli vähentää, jotta rekisteröintiä vaatima määräkiintiö ei olisi

täyttynyt, sillä rekisteröintimaksu olisi ollut monin kerroin kalliimpi kuin koko toimitusten arvo. Toisena teemana puhuttiin tullin väliintulosta sekä tullauskäytännöistä. Tulli voi ottaa tuotavia tuotteita tarkastukseen, mikä johtaa toimitusajan pidentymiseen ja tuotteiden mahdollisesta kampanjasta myöhästymiseen.

#### 4.3.2 Riskienhallinta

Nyt, kun pääriskitekijät on lueteltu, on aika siirtyä haastatteluissa ilmenneisiin kohdeyrityksen nykyisiin riskinhallintakeinoihin. Ensimmäinen maininta nykyisestä riskienhallintakeinosta oli hankintaliittoumien ja agenttien hyödyntäminen, minkä sanottiin olevan yksi merkittävimmistä, ellei jopa merkittävin, keino suojautua riskeiltä. Käyttämällä kiinalaisia kolmansia osapuolia apuna esimerkiksi tilauksien teossa ja kommunikoinnissa kiinalaisten valmistajien kanssa, saavutetaan Yritys X:ssä suurta varmuutta toiminnan jatkuvuuden kannalta. Haastattelijat mainitsivat myös hyvänä puolena, että ne vähentävät tarvetta käyttää omia resursseja toimittajien etsintään ja niiden kanssa yhteistyön tekemiseen. Kun käytetään välikäyttä valmistajien kanssa kommunikoimiseen, koettiin suureksi hyödyksi, että tämä välikäsi kommunikoi Yritys X:n informaation valmistajan kanssa kiinaksi ja kulttuurisesti oikealla tavalla. Ostavan yrityksen neuvotteluvoima suhteessa valmistajiin koettiin myös suuremmaksi, kun välikätenä toimii iso kansainvälisiä tilauksia hoitava hankintayhtiö tai hankintaliittouma.

Laatuongelmat ja oikean tavaramäärän saaminen pyritään ehkäisemään satunnaisotannalla ja tuotteiden tarkastamisella lähtöpäässä Kiinassa. Tällä tarkoitetaan, että Kiinassa otetaan satunnaisotannalla muutaman prosentin määrä valmiista ja lähtevästä kokonaismäärästä tarkastukseen, jossa etsitään mahdollisia puutteita tai vikoja. Haastateltavat mainitsivat, että tällä tavalla on onnistuttu välttämään monia virheellisiä lähetyksiä lähtemästä yli kahden kuukauden matkalleen, sillä virheiden tai puutteiden löytyminen ei ole kuulemma kovinkaan harvinaista. Jos virheet havaitaan Kiinan päässä, voidaan vielä ehtiä tekemään uusi oikeanlainen erä tuotteita ja lähettämään ajoissa matkaan. Jos virheelliset tuotteet havaittaisiin kuitenkin vasta vastaanottopäässä Suomessa, olisi niiden palauttaminen hyvin pitkä ja resursseja vaativa prosessi, ja monesti tuotteet saapuvat vain muutaman viikon ennen myyntikampanjan tai -kauden alkua, jolloin ainoaksi vaihtoehdoksi jäisi myyntikampanjan peruminen näiden tuotteiden kohdalla. Aina alkupään tarkastus ei kuitenkaan tuota tuloksia haastateltavien mukaan, sillä virheellisten tuotteiden, esimerkiksi väärän värin suhteen, ei olisi

enää aikaa tehdä kokonaan uutta erää samasta syystä kuin äsken mainittiin. Tällainen skenaario koettiin kuitenkin varsin harvinaiseksi, sillä useimmiten ennen tuotannon aloittamista lähetettävät näytekappaleet vastaavat lopullisia laadun suhteen.

Äsken hieman sivuttiin jo, että tuotteet saapuvat Kiinasta Suomen varastolle noin muutaman viikon etukäteen ennen kauppojen hyllyille lähtemistä, etenkin uusien tuotteiden kohdalla. Täydennystuotteiden, eli jo valikoimissa olevien tuotteiden, kohdalla tällaista menettelyä ei ole. Käyttöpääoman optimoinnin kannalta olisi järkevää pitää tuotteita mahdollisimman vähän aikaa varastolla lojumassa, mutta Yritys X kokee järkevänä ottaa tuotteille hieman ”pelivaraa”, jos tavaroiden saapuminen viivästyisi jostakin syystä. Tällaisiksi syiksi mainittiin muun muassa tavaroiden tullin käsittelyyn joutuminen, tuotannon myöhästyminen tai rahdin viivästyminen. Tärkeämpää on siis varmistaa tuotteiden saatavuus myymälöille tilaamalla ne muutaman viikon etukäteen varastolle ennen myymälöiden hyllyille lähettämistä.

Suuriin tilauseriin ja kalliisiin kuljetuskustannuksiin on alettu vastikään varautua konsolidointien ja toimitusten jaksottamisten avulla. Konsolidoinnilla tarkoitetaan, että Kiinan eri kaupungeissa valmistettavat tuotteet kuljetetaan yhteen tiettyyn satamaan, jossa ne sitten lastataan yhteen ja samaan konttiin. Tämä satama voi olla kauempana kuin valmistajan lähin lastausatama, mutta tämän menetelmän tavalla saadaan täydet kontit, jolloin kokonaiskuljetuskustannukset ovat alhaisemmat kuin lähettämällä vajaita kontteja useista eri Kiinan satamista. Tilausten jaksottamisella puolestaan tarkoitetaan, että jaetaan johonkin myyntikauteen tarvittavat tuotteet useisiin lähetyseriin, eikä siis osteta kaikkea kerralla varastoon odottamaan. Jaksottamisen ideana on pienentää varaston käyttöastetta ja nopeuttaa kiertoa.

Valuuttasuojausta Yritys X harjoittaa aina, kun se käy kauppaa ulkomaisilla valuutoilla. Se suojaa valuuttansa kurssiheilahtelujen negatiivisilta vaikutuksilta yleisimmin termiinisopimuksilla pankin kanssa. Tässä suhteessa haastateltavat painottivat hankintakustannusten suurta osuutta koko yrityksen kulurakenteesta, minkä vuoksi yrityksellä on oma rahoitusosasto, joka hoitaa valuuttasuojaukset automaattisesti. Muut sopimukset, kuten kauppasopimukset ja vakuutukset kuuluvat myös yrityksen riskientorjuntakeinoihin. Sopimukset ovat haastateltavien mukaan todella kattavia ja vakuutukset on otettu tavaroiden virheiden tai katoamisen varalta, koska ne koetaan helpoiksi keinoiksi varmistaa muun muassa tavaroiden ajallaan saapuminen, tavaroiden oikea laatu, kauppakumppanien vastuut ja



ulkopuolisten tekijöiden aiheuttamat vahingot. Sopimuksilla ei kuitenkaan heidän mielestään yhtä suurta vaikutusta kuin esimerkiksi länsimaissa, sillä sopimuksia ei noudateta samalla tavalla Kiinassa, vaan sitä pidetään pikemminkin ”yhteistyön alkuna”.

Oleellisimmat Yritys X:n nykyiset riskien suojautumismenetelmät on mainittu, joten on aika siirtyä tulevaisuudessa lisääntyviin ja parannettaviin suojautumismenetelmiin. Aiemmin mainittuihin valuuttakurssien ja raaka-aineiden heilahteluihin aiotaan varautua lisäämällä hintatietoisuutta järjestelmällä, joka ilmoittaa kaikkien oleellisten raaka-aineiden ja valuuttojen arvot nykyhetkessä. Tällä pyritään luomaan ennustettavuutta ja ostamaan tuotteita oikeisiin aikoihin, kun kurssit ovat suotuisimmillaan. Tähän aiotaan yhdistää nykyiset kehittyvät toiminnanohjausjärjestelmät, jotka luovat ennusteita kysyntälähtöisyyden, eli lopullisen myynnin, perusteella. Toiminnanohjausjärjestelmiä yrityksellä on monia käytössään, minkä vuoksi ollaan kehittämässä yhtä isoa kaiken oleellisen kattavaa järjestelmää, joten järjestelmien toimintoja yhdistelemällä uskotaan saavutettavan nopeampaa tiedonkulkua ja kaikkien toimitusketjun osapuolien entistä tiiviimpää osallistumista toimitusketjun tehostamiseksi.

Tästä päästäänkin seuraavaan parannuskohteeseen, eli yhteistyön lisäämiseen. Yhteistyötä on tehty melko paljon eurooppalaisten valmistajien kanssa, mutta kiinalaisten kanssa se on vielä vähäisempää. Yhteistyöllä tarkoitetaan tässä kontekstissa pitkälti informaation jakamista valmistajien kanssa, kuten esimerkiksi tuotteiden tilaus- ja myyntiennusteiden jakamista sekä myynti- ja sesonkikampanjoiden tiedottamisesta etukäteen, jotta kysyntäpiikkiin on helpompi varautua. Näin Yritys X pyrkii nopeuttamaan toimituksia ja varmistamaan toimitusvarmuutta. Yhteistyötä valmistajien kanssa helpottavat hankintaliittoumat, joiden kautta informaatiovirta kulkee, ja ne osaavat auttaa ongelmatilanteissa kiinalaisten toimijoiden kanssa.

Toimitusketjun ja valmistajien auditoinnit eivät ole kuuluneet kohdeyrityksen aktiiviseen riskinhallintaportfolioon. Auditointeja on tehty aiemmin, mutta ei suuressa mittakaavassa, koska Yritys X ei ole kokenut sitä niin tärkeäksi. Valmistajia on tähän mennessä seurattu enimmäkseen vain taloudellisten suorituskykymittareiden valossa. Laajojen auditointien puute johtuu pitkälti siitä, että valmistajien tuotannon pysähtymisen aiheuttamat toimituskatkokset eivät ole suuri uhka, sillä he mainitsevat, että vaikka kiinalainen valmistaja menisi konkurssiin tai toimintakieltoon, aina löytyy uusi valmistaja tilalle. Toinen merkittävä syy on, että ensisijaisena kehityskohteenä koetaan oman toiminnan parantaminen ja terveen järjen käyttäminen valmistajien valintaprosessissa. Nyt on kuitenkin tulossa muutosta, sillä

valmistajia halutaan ryhtyä tarkemmin ja enenevässä määrin auditoimaan tuotteiden laadun ja alkuperän varmistamiseksi joko itse tai kolmannen osapuolen toimesta. Näin halutaan taata turvalliset ja oikeanlaiset tuotteet ulkomuodon, sisällön sekä vastuullisuuden suhteen. Auditointien uskotaan myös parantavan koko toimitusketjun toimintaa muun muassa kokonaiskustannusajattelun suhteen.

## 5 Johtopäätökset ja jatkotutkimus

Tutkimuksessa tutkittiin tuontitoiminnan riskejä ja niiltä suojautumisen keinoja suomalaisen vähittäiskaupan alalla toimivan kohdeyrityksen ja Kiinasta tilaamisen näkökulmista. Aihe on merkittävä, sillä hyödykkeiden ostaminen ulkomailta on nouseva trendi ja sen tämän trendin keskiössä toimii Kiinan ja sen lähialueiden markkinat. Myös kohdeyritys, Yritys X, harjoittaa yhä enenevässä määrin tuontitoimintaa tältä alueelta, sillä sieltä tuotteita saadaan hankittua merkittävästi halvemmallalla kuin Suomen lähialueilta ostettaessa. Halvemmillalla hinnoilla on kuitenkin haitallinen sivuvaikutus. Muun muassa erilainen kulttuuri, ympäristö sekä pitkät toimitusajat aiheuttavat ongelmia toimitusketjun sujuvuuden kannalta, joten tällaisten riskien ja suojautumiskeinojen tiedostaminen nousee tärkeäksi teemaksi vähittäiskaupan toimialalla, mikäli tuontitoimintaa halutaan onnistuneesti harjoittaa.

Maailmalta löytyy runsaasti esimerkkejä ulkomailta tapahtuneista häiriötilanteista, jotka ovat aiheuttaneet satojenkin miljoonien dollarien vahinkoja yrityksille, mutta onneksi löytyy myös esimerkkejä onnistuneesta toimitusketjun riskienhallinnasta, jolla tällaisten häiriöiden vaikutukset on onnistuttu minimoimaan tai kokonaan poistamaan. Tämä tutkimus on myös merkittävä, koska vastaavaa aihetta ei olla tehty suomalaisen vähittäiskaupan näkökulmasta ja kohdeyrityksellekin aihe on hyvin ajankohtainen.

Päätutkimuskysymyksiin vastattiin ja löydettiin useita havaintoja teoriaosuudessa, ja tässä johtopäätöksessä on tarkoitus ottaa mukaan nämä löydetyt havainnot sekä yhdistää ne alatutkimuskysymyksen mukaisesti Yritys X:n toimintaan. Kerron siis, onko Yritys X hyödyntänyt toiminnassaan teoriaosuudessa mainittuja riskejä ja suojautumiskeinoja, sekä miten se aikoo parantaa nykyisiä suojautumiskeinojaan.

Valuuttakurssien heilahtelut ovat tärkeitä elementtejä budjettien muodostamisen ja ylläpitämisen suunnittelulle. Valuuttojen hinnat voivat vaihdella jopa useita kymmeniä prosentteja yhden vuoden sisällä, minkä vuoksi myös Yritys X on päättänyt suojautua sen vaikutuksilta. Valuuttakursseilta suojautuminen on yrityksessä hyvällä mallilla, sillä kaikki ulkomaankaupan valuutat ovat suojattuja, ja yleisin keino on termiinisopimus pankin kanssa. Valuuttariskiä pienentää entisestään se, että yrityksellä on oma rahoitusosasto hoitamassa suojaukset.

Auditoinneista ja mittakaavaedusta on suurta hyötyä kansainvälisessä dynaamisessa ympäristössä, jossa mukana on monin verroin suurempia vähittäiskauppoja sekä muita yrityksiä kuin Yritys X. Kiina on suuri, monipuolinen ja vaihteleva ympäristö liiketoiminnan kannalta, joten siellä ei kannata toimia yksin. Riskejä ovat etenkin Kiinan tiukentuvat ympäristösäännökset sekä vaihtelevat kulttuurit ja toimintatavat eri maakunnissa. Auditoinneilla pystytään pienentämään poliittisten ja yhteiskunnallisten tekijöiden aiheuttamia riskejä, kun valmistajista saadaan parempi kokonaiskuva, jonka perusteella voidaan tehdä omat päätelmät sen luotettavuudesta ja toimivuudesta. Mittakaavaedulla vuorostaan saavutetaan parempaa neuvotteluvoimaa ja parempia hintoja, kun tilataan suurempia eriä kerrallaan. Mittakaavaetua voidaan hakea hankintaliittoumien muodossa, kuten Yritys X on onnistuneesti tehnytkin. Niiden kautta saadaan myös syvempi ymmärrys kohdemarkkinasta, eli Kiinasta, sillä ne tarjoavat paikallista tietämystä ja opastusta ulkomaalaisille yrityksille monella hankinnan osa-alueella. Hankintaliittoumat myös takaavat luotettavimmat valmistajat, sillä niillä on resurssit auditoida ja analysoida valmistajat sekä niiden alihankkijat paremmin kuin Yritys X:n. Itse tekemä tai teettämä auditointi ei kuitenkaan ole vielä kovinkaan implementoitua kohdeyrityksessä, koska sitä ei nähdä niin oleellisena hankinnan kokonaiskuvan suhteen. Auditointeja ollaan kuitenkin lisäämässä huomattavasti etenkin laatuvaatimusten vuoksi.

Poliittisilta ja ympäristöllisiltä riskeiltä voidaan suojautua hyvällä johtamisella sekä valmistajien hajauttamisella. Hyvästä johtamisesta annettiin esimerkki teoriaosuudessa, jossa paikallisten korkeakoulujen kanssa tehdään yhteistyötä, minkä lopputuloksena saataisiin päteviä uusia nuoria johtajia johtamaan Kiinan markkina-alueita. Hajauttaminen on useamman valmistajan ja työvaiheen sirottelemista useampaan paikkaan tarkoituksena, että yksi häiriö ei rampauta koko toimitusketjua tai tuotteen valmistusta. Lobbaaminenkin on keino suojautua näiltä riskeiltä, sillä jotkut kansainväliset yritykset ovat yhdistäneet voimansa ja pyrkivät näin vaikuttamaan Kiinan politiikkaan itselleen suotuisalla tavalla. Nämä kaikki ovat kuitenkin niin

suuria resursseja vaativia toimenpiteitä, että kohdeyrityksellä ei sellaisiin ole voimia eikä tarvettakaan, sillä se on niin pieni toimija Kiinan ja maailman mittapuulla. Hankintaliittoumaan kuulumisen toisaalta ajaa hieman samoja asioita, mutta vähemmillä kustannuksilla, sillä siinä pääsee osaksi suurempaa kokonaisuutta. Sama asia on esimerkiksi patenttien suojaamisella, sillä vähittäiskaupalla ei ole tarvetta suojata patenteja tai muuta immateriaalioikeutta.

Hyvää johtamista voidaan kuitenkin suorittaa kotimaassa halvemmilla keinoilla. Yritys voi omaa toimintaansa kehittämällä varautua riskeihin esimerkiksi harjoittelemalla ja suunnittelemalla ennaltaehkäisevästi häiriöiden varalle. Yritys X:llä on ollut suuntana tällainen toimintatapa, sillä he ovat kokeneet oman tehokkaan toiminnan tehostavan toimitusketjun varmuutta auditointeja enemmän.

Sopimuksilla ja vakuutuksilla pystytään helposti ennaltaehkäisemään toimitusketjun aikana tapahtuvia häiriöitä ja vahinkoja. Oleellista sopimuksien tehon maksimoimiseksi on kirjallinen, huolella valmisteltu sopimus. Kansainväliseen kauppaan on tarjolla eri kolmansien osapuolien ja organisaatioiden tarjoamia sopimusmalleja sekä suosituksia, jotka helpottavat huomattavasti yhteisymmärryksen ja tarpeeksi kattavien ehtojen löytämistä. Yhden maailman käytetyimmistä sopimusten vakio- tai muotoisista kohdista ovat Incoterms 2010 –toimituslausekkeet, jotka määrittelevät tavaran toimitushetken, toimitukseen liittyvät toimenpidevelvoitteet ja kustannukset sekä vaaranvastuun. Vakuutus on aina hyvä ottaa tavaroiden rikkoutumisen tai häviämisen varalle, sillä kauppakumppanien väliset sopimukset eivät aina kata tällaisia äkillisiä vahinkoja. Sopimuksien ja vakuutuksien suomat edut on otettu kohdeyrityksessä erinomaisesti hyödyksi, sillä sopimukset ovat todella helppoja keinoja suojautua ongelmilta. Kiinan kulttuuri tosin vaikeuttaa sopimuksien hyödyntämistä samalla tavalla kuin länsimaissa, koska siellä sopimuksen ymmärtäminen ja käytänteet ovat erilaiset kuin meillä.

Huono yhteistyö aiheuttaa toimitusketjussa niin kutsutun bullwhip-efektin, jonka vuoksi valmistaja herkästi valmistaa kysyttyä tuotetta moninkertaisen määrän suhteessa lopulliseen vähittäiskaupan myyntiin. Tämä efekti johtuu useimmiten toimitusketjun osapuolien tietämättömyydestä kysynnän vaihteluiden syille, minkä vuoksi tuotteita tilataan varmuuden vuoksi yli normaalin kysynnän. Kattavalla informaation jakamisella ja tiiviillä yhteistyöllä koko toimitusketjun kanssa ehkäistäänkin tällaista tapahtumasta tai ainakin minimoidaan negatiiviset vaikutukset. Yritys X on tiedostanut tämän asian ja päättänyt ryhtyä tiivistämään yhteistyötä hyödyntämällä etenkin ennusteiden jakamista ja yhteisten

toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoa. Tiivis yhteistyö myös auttaa ehkäisemään imagollisia ja laadullisia vahinkoja, kun valmistajien toiminnasta ja tuotteiden materiaalien alkuperästä tiedetään enemmän.

Tässä tutkielmassa ilmenneiden teoreettisten ja empiiristen tietojen valossa voidaan todeta, että merkittävimpinä keinoina riskien tiedostamiseksi, välttämiseksi ja hoitamiseksi toimitusketjun näkökulmasta näyttääkin siis nousevan yhteistyön ja läpinäkyvyyden lisääminen kaikkien sen sidosryhmien osalta. Mahdollisia riskejä ja kehityskohtia tulisi myös etsiä useasta näkökulmasta, joita ovat etenkin tarjonta, kysyntä, informaatio sekä itse tuote. Näitä osa-alueita ilmenee kaikilla toimitusketjun sidosryhmillä, joten on tärkeää tehdä yhteistyötä niiden kanssa, jotta riskien johtaminen olisi mahdollisimman helppoa. Monipuolisen informaation suuri määrä tukee toiminnan varmuutta, ja tätä informaatiota on helppo saada esimerkiksi auditointien ja hankintaliittoumien kautta. Yritys X on tehnyt paljon ehkäistäkseen ja suojautuakseen jo tapahtuneilta riskeiltä, mutta edelleen löytyy pientä parannettavaa. Voidaan siis todeta, että valtaosaa teoriaosuudessa löytyneistä seikoista on implementoitu kohdeyrityksen toimesta.

Tämän tutkielman lopputuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä löydetty teoreettiset seikat olivat pitkälle tutkittuja ja niitä löytyi useista eri lähteistä. Empiirinen osuus toteutettiin kolmea saman yrityksen hankinnan ammattilaista haastatteleamalla, mutta vähäisestä haastateltavien määrästä huolimatta, niistä ilmenneitä tietoja voidaan pitää myös luotettavina, koska kaikilla heillä on merkittävät työurat takana hankinnan parissa ja kohdeyrityksenä toimii suuri suomalainen vähittäiskaupan yhteisö. Suuri koko pakottaa yrityksen tehostamaan toimintaansa, mihin sisältyy riskien tiedostaminen ja niiltä suojautuminen, joten tällainen tutkielma johtopäätöksineen auttaa myös muitakin suomalaisia vähittäiskauppoja analysoimaan oman toimitusketjunsä toimintaa. Myös ottaen tämän tutkielman laajuuden huomioon, ei enempää empiiristä tutkimusta juuri voikaan tai kannattaisikaan tehdä. Aihe itsessään oli varsin laaja ja monipuolinen, mikä osaltaan pakotti analysoimaan asioita lyhyesti.

Tässä tutkielmassa raapaistiin vain pintoja monista riskeistä ja suojautumiskeinoista, joten tästä syystä jatkotutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä syventymällä joihinkin näistä teemoista tarkemmin. Etenkin kysynnän ja tarjonnan epäsuhta olisi tärkeä lisätutkimuksen kohde vähittäiskaupan toimialalla, jossa katteet ovat verrattain pienet ja volyymit suuria, sillä se vaikuttaa niin moniin asioihin, kuten logistiikan- ja varastonhallintaan sekä käyttöpääoman

optimointiin. Yhteistyön lisäämisen rooli nousi myös merkittäväksi tekijäksi tässä tutkielmassa, minkä vuoksi sitä tulisi tutkia tarkemmin vähittäiskaupan näkökulmasta.

## Lähdeluettelo

Adaptalift (2012) What is the Bullwhip Effect? Understanding the concept & definition. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2017]. Saatavilla [http://www.aalhysterforklifts.com.au/index.php/about/blog-post/what\\_is\\_the\\_bullwhip\\_effect\\_understanding\\_the\\_concept\\_definition](http://www.aalhysterforklifts.com.au/index.php/about/blog-post/what_is_the_bullwhip_effect_understanding_the_concept_definition)

Ahtonen, A., Virolainen, V. 2009 Supply strategy in the food industry – value net perspective, International Journal of Logistics Research and Applications 12, 4, 263-279

Anjoran, R. (2017a) Anti-Pollution Inspections in China: 4 Risks Factors. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2017]. Saatavilla <http://www.cmc-consultants.com/blog/anti-pollution-inspections-in-china-4-risks-factors>

Anjoran, R. (2017b) How to Mitigate Environmental Risks in Your Chinese Supply Chain. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2017]. Saatavilla <http://www.cmc-consultants.com/blog/how-to-mitigate-environmental-risks-in-your-chinese-supply-chain>

Anjoran, R. (2017c) Predicting Painful Factory Closures In China: A Case Study. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 22.10.2017]. Saatavilla <http://www.cmc-consultants.com/blog/predicting-painful-factory-closures-in-china-a-case-study>

Ballou, R.H. (2004) Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. 5.p. Upper Saddle River, Pearson Prentice-Hall, NJ.

Bremmer, I. & Zakaria, F. (2006) Hedging Political Risk in China. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2017]. Saatavilla <https://hbr.org/2006/11/hedging-political-risk-in-china>

Cargo from China (2016) Importing from China: A Step by Step Guide. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 4.10.2017]. Saatavilla <https://cargofromchina.com/import/>

China Risk Management (2017) Political Risk. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2017]. Saatavilla <http://www.chinariskmanagement.com/Political.html>

Christopher, M. (1998) Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services. 2.p. Lontoo, Pitman.

Doing Business (2017) China. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2017]. Saatavilla <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/china#paying-taxes>

EffiaSoft (2016) Centralized vs. Decentralized Purchasing. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2017]. Saatavilla <https://effiasoft.com/centralized-vs-decentralized-purchasing/>

Estola, M. (2011) Rahoitusriskit ja johdannaiset. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2017]. Saatavilla <http://cs.uef.fi/~estola/johdannaiset/johdluento1.pdf>

Fennia (2017a) Kuljetusten esinevakuutukset. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2017]. Saatavilla <https://www.fennia.fi/fi/yritykset-ja-yrittajat/valty-vahingoilta/kuljetusriskien-hallinta/tavarankuljetusriskit/?c=Page&childpagename=Fennia%2FPage%2FPageLayout2Expanded&cid=1351236514066&pagename=FenniaWrapper>

Fennia (2017b) Sopimusriskit. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.10.2017]. Saatavilla <https://www.fennia.fi/fi/yritykset-ja-yrittajat/valty-vahingoilta/vastuu--ja-sopimusriskien-hallinta/sopimusriskit/>

FINTRA (2002) Tuontioapas. 7.p. Helsinki, Multiprint Oy.

Foreign & Commonwealth Office of UK (2017) Overseas Business Risk – China. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2017]. Saatavilla <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-china/overseas-business-risk-china>

Grundström, E. (2004) Globalisaation Portinvartijat. Helsinki, Edita Prima Oy.



Hollstein, C. & Himpel, F. (2013) Supply Chain Risk Management. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.10.2017]. Saatavilla [http://www.logforum.net/pdf/9\\_1\\_3\\_13.pdf](http://www.logforum.net/pdf/9_1_3_13.pdf)

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä, Paino Gummerus Kirjapaino Oy.

International Chamber of Commerce (2017) Toimitusten hallinta – ICC Incoterms 2010. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 31.10.2017]. Saatavilla <https://www.icc.fi/toimitusten-hallinta-icc-incoterms-2010/>

Kajaanin ammattikorkeakoulu (2017) Haastattelu. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2017]. Saatavilla <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

KvaliMOTV (2017) Teemahaastattelu. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2017]. Saatavilla [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Kauppalehti (2016) Uutispäivä: Kiinan tilanne ”räjähdysherkkä”. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.11.2017]. Saatavilla <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uutispaiiva-kiinan-tilanne-rajahdysherkka/BrGP9VZP>

Kauppalehti (2017) Valuutta: USA dollari. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.11.2017]. Saatavilla <https://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/valuutat/valuutta.jsp?curid=USD&days=730&x=51&y=4>

Kotzab, H. ja Otto, A. (2004) General process oriented management principles to manage supply chains: Theoretical identification and discussion. Business Process Management Journal 10 (3).

Lall, V. (2010) Approaches to Enterprise Risk Management. Lontoo, Bloomsbury Information Ltd. Internet-versio saatavilla [https://books.google.fi/books?id=vqE\\_fr3W1SsC&pg=PA91&lpg=PA91&dq=ericsson+plant+caught+on+fire&source=bl&ots=t606W\\_-Ucz&sig=VDZ81W-](https://books.google.fi/books?id=vqE_fr3W1SsC&pg=PA91&lpg=PA91&dq=ericsson+plant+caught+on+fire&source=bl&ots=t606W_-Ucz&sig=VDZ81W-)

[Nh7E6R7oLGt9rMsDbQ8g&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwi2zb\\_X3v7WAhXICpoKHRYnA38Q6AEINjAG#v=onepage&q&f=false](https://www.researchgate.net/publication/312127018/figure/fig1/figure-pdf?input=figure&view=fullsize&as_screenshot=true&as_screenshot=true)

Lavastre O., Gunasekaran A., Spalanzani A (2014) Effect of firm characteristics, supplier relationships and techniques used on Supply Chain Risk Management (SCRM): an empirical investigation on French industrial firms. *International Journal of Production Research* 52, 11.

Lieberthal, K. (2011) *Managing the China Challenge – How to Achieve Corporate Success in the People’s Republic*. Washington D.C., Brookings Institution Press.

Logistiikan maailma (2017a) Kysynnän ja tarjonnan hallinta. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2017]. Saatavilla <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/kysynnan-ja-tarjonnan-hallinta/>

Logistiikan maailma (2017b) Tieto-, raha- ja materiaalivirrat. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2017]. Saatavilla <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/tieto-raha-ja-materiaalivirrat/>

Martikainen, T. Ja Martikainen, M. (2002). *Rahoituksen perusteet*. 5.p. Juva, WSOY.

Melin, K. (2011) *Ulkomaankaupan menettelyt - vienti ja tuonti*. AMK-Kustannus Oy.

Morana, J. (2013) *FOCUS Series: sustainable supply chain management*, Somerset: John Wiley & Sons.

Murray, M. (2016) *Small Business Supply Chain – Vendor Managed Inventory (VMI)*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2017]. Saatavilla <https://www.thebalance.com/vendor-managed-inventory-vmi-2221270>

Pohjola (2017a) Incoterms 2010 –toimituslausekkeet. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2017]. Saatavilla <https://www.pohjola.fi/loso/1010561.pdf>

Pohjola (2017b) Tavarankuljetusvakuutus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2017]. Saatavilla <https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja->

[yhteisoasiakkaat/vakuutukset/vakuutustuotteet/omaisuusvakuutukset/tavarankuljetusvakuutus?cid=330802310](#)

Reuters (2017) China's debt problem explained. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2017]. Saatavilla <http://fingfx.thomsonreuters.com/gfx/rngs/CHINA-DEBT-GRAPHIC/0100315H2LG/>

Robinson, S. (2016) Three misconceptions about supply chain disruption risks. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2017]. Saatavilla <http://searcherp.techtarget.com/tip/Three-misconceptions-about-supply-chain-disruption-risks>

SCRLC (2011) Supply Chain Risk Management: A Compilation of Best Practices. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.10.2017]. Saatavilla [http://www.scrhc.com/articles/Supply\\_Chain\\_Risk\\_Management\\_A\\_Compilation\\_of\\_Best\\_Practices\\_final%5B1%5D.pdf](http://www.scrhc.com/articles/Supply_Chain_Risk_Management_A_Compilation_of_Best_Practices_final%5B1%5D.pdf)

SCRLC (2013) Emerging Risks in The Supply Chain. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.10.2017]. Saatavilla [http://www.scrhc.com/articles/Emerging\\_Risks\\_2013\\_feb\\_v10.pdf](http://www.scrhc.com/articles/Emerging_Risks_2013_feb_v10.pdf)

Sehgal, V. (2011) Supply chain as strategic asset: the key to reaching business goals. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Shapiro, J.F. (2001) Modeling the Supply Chain. Pacific Grove, Duxbury.

Sijoitustieto (2015) Johdannaiset – Suojausta, spekulointia ja arbitraasia. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.11.2017]. Saatavilla <https://www.sijoitustieto.fi/johdannaiset>

South China Morning Post (2017) China to send over 100 pollution inspection teams to cities around Beijing. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 22.10.2017]. Saatavilla <http://www.scmp.com/news/china/policies-politics/article/2111434/china-send-over-100-pollution-inspection-teams-cities>

Tang, C. (2006) Perspectives in supply chain risk management. International Journal of Production Economics 103, 2, 451-488.

The Straitstimes (2017) China punishes 18 000 companies for pollution. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 22.10.2017]. Saatavilla <http://www.straitstimes.com/asia/east-asia/china-punishes-18000-companies-for-pollution>

The World Bank (2017) Import of Goods and Services (% of GDP). [Verkkodokumentti]. [Viitattu 4.10.2017]. Saatavilla [https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.ZS?end=2016&locations=FI&name\\_desc=false&start=1990&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.ZS?end=2016&locations=FI&name_desc=false&start=1990&view=chart)

Trunick, P.A. (2011) Mitigating Supply Chain Risks. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2017]. Saatavilla <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/mitigating-supply-chain-risk/>

Visma Duetto (2017) Kuljetusriskin tiedostaminen osana yrityksen ulkomaankaupan riskienhallintaa. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2017]. Saatavilla <https://www.vismaduetto.fi/kuljetusriski/>

Waters, D. (2007) Supply chain risk management: Vulnerability and resilience in logistics. Kogan Page Limited. ISBN-13: 978-0-7494-4854-7

Wiengarten, F., Humphreys, P., Gimenez, C. ja McIvor, R. (2016) Risk, risk management practices, and the success of supply chain integration. International Journal of Production Economics 171, 3, 361-370.

Yle (2013) Juan ohitti euron – nousi toiseksi käytetyimmäksi kauppavaluutaksi. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.11.2017]. Saatavilla <https://yle.fi/uutiset/3-6966787>

Your Article Library (2017) Procedure and Steps Involved in Import of Goods. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 4.10.2017]. Saatavilla <http://www.yourarticlelibrary.com/export-management/procedure-and-steps-involved-in-import-of-goods/42106/>

Yrittäjät (2014a) Riskit. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.10.2017]. Saatavilla <https://www.yrittajat.fi/pohjois-pohjanmaan-yrittajat/karsamaen-yrittajat/a/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/riskit-318301>

Yrittäjät (2014b) Kaupan ehdot ja sopimukset. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.10.2017]. Saatavilla <https://www.yrittajat.fi/pohjois-pohjanmaan-yrittajat/karsamaen-yrittajat/a/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/kaupan-ehdot-ja-sopimukset-318418>

# Kuvioluettelo

KUVIO 1 BULLWHIP-EFEKTIN HAVAINNOLLISTAMINEN TUOTEMÄÄRIEN AVULLA ERI HANKINTAKETJUN OSAPUOLET HUOMIOIDEN