



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

A130A30000 Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Pk-Yrityksen riskitekijät toimitusketjussa ja niiden hallinta elintarviketuonnissa
Risk factors of SME in supply chains of consumer goods and their
management

21.01.2018

Tekijä: Darja Soubatch

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Darja Soubatch

Opiskelijanumero: XXXXXXXX

Tutkielman nimi: Pk-yrityksen riskitekijät toimitusketjussa ja niiden hallitseminen elintarviketuonnissa

Akateeminen yksikkö: School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kauppatieteiden kandidaatti / Kansainvälinen liiketoiminta

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

Asiasanat: Riskitekijät, pk-yritys, elintarviketuonti, sisämarkkinat

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan riskitekijöitä, joita pk-yritys voi tavata hyödykkeiden toimitusketjuissa. Tutkielmassa tarkastellaan, miten riskitekijöitä voidaan ryhmitellä ja miten riskit sijoittuvat toimitusketjuun. Lisäksi perehdytään riskienhallintakeinoihin. Eli millä toimenpiteillä yritys voi suojella liiketoimintaa ulkoisilta ja sisäisiltä riskitekijöiltä.

Tutkielma toteutettiin laadullisena casetutkimuksena. Caseyrityksenä on Suomessa toimiva yritys, jonka liiketoiminta perustuu elintarviketuontiin sisämarkkinoilta. Empiria perustuu yhden elintarviketuontiyrityksen haastatteluun. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Tutkimusta varten yrityksestä haastateltiin yrityksen omistajaa. Haastattelun tulokset analysoidaan teoreettista viitekehystä käyttämällä. Haastatteluaineiston avulla selvitetään elintarviketuonnin alalle tyypillisiä riskitekijöitä. Nämä riskitekijät lajitellaan teoriaosuudesta poimittuihin neljään riskikategoriaan ja analysoidaan tekijät ryhmittäin.

Tutkimuksen tuloksista nähdään, että kohdeyrityksessä ei pidetä riskientunnistamista ja riskienhallintaa erityisen tärkeinä toimenpiteinä, vaan toimitaan luottamusperusteisesti. Kohdeyritys ei usko omaan neuvotteluvoimaan toimitusketjussa ja täten toimii toimitusketjussa loppukuluttajan tavoin, eli ei pyri vaikuttamaan toimitusketjun toimintaan.

ABSTRACT

Author: Darja Soubatch

Student number: XXXXXXXX

Title:

School: LUT School of Business and Management

Degree programme: Business Administration / International Business

Instructor: Katrina Lintukangas

Keywords: Risk factors, SME, consumer goods supply, EU market

The purpose of this bachelor's thesis is to examine risk factors that are typical to SME in supplychain of consumer goods. In the thesis there is explained how risk factors can be grouped and how they are situated in a supply chain. The tools of risk management are also discussed. They explain how the company can protect its business from external and internal risks of the supply chain.

The thesis' research method is a qualitative casestudy of a company. The company is situated in Finland and it offers consumer goods that are shipped from another EU country. The empirical part of this thesis is based on an interview of the owner of the case-company. The interview was executed as an half-structured interview. The analysis of the interview results was based on the theoretical knowlegde of the thesis. The main focus of the interview is to find the typical risk factors in this area of business. Risk factors are grouped in four categories that were found in the theoretical part and are analysed group by group.

From the results it can be seen that the case company doesn't see risk identification and risk management as an important factor in running the business. Instead the company relies heavily on trust. The owner of the case company is not confident about its negotiation power in the supply chain. Because of that the company acts as a regular end customer in the supply chain which means that it doesn't try to affect the supply chain.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1. Tutkimuksen aihe ja tutkimusongelma.....	2
1.2. Tutkimusmenetelmä	3
1.3. Tutkimuksen rajaukset ja viitekehys.....	3
1.4. Keskeiset käsitteet.....	4
2. Riskitekijät toimitusketjussa	5
2.1. Toimitusketjun osapuolet.....	6
2.2. Riskien luokittelu.....	6
2.2.1. Toimitusriski.....	8
2.2.2. Prosessi- ja Kontrolliriski.....	9
2.2.3. Ympäristö- ja Kestävyyriski.....	9
2.2.4. Kysyntäriski.....	9
2.3. Riskityypit.....	10
3. Riskien hallintakeinot	11
3.1. Toimittajien valinta.....	12
3.2. Hankintapäätös	12
3.3. Kauppasopimus.....	12
3.4. Logistiikka	14
3.5. Tulli.....	16
4. Kohdeyrityksen tarkastelu	17
4.1. Kohdeyritys lyhyesti.....	17
4.2. Yrityksen toimitusketju	17
4.3. Riskitekijät kohdeyrityksessä	19
4.3.1. Yrityksen riskityypit.....	19
4.3.2. Riskienhallinta.....	22
4.4. Tilausprosessi.....	23
5. Johtopäätökset	24
5.1. Tutkimuksen yhteenveto	24
5.2. Luotettavuus ja yleistäminen	26
LÄHDELUETTELO.....	27

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Elintarviketeollisuuden toimitusketju

Kuvio 3. Riskiluokittelu Christopher et al. 2011 mukaan

Kuvio 4. Christopher et al. 2011 Table IV-muokattu (FMCG – fast moving consumer goods)

Kuvio 5. Riskienhallintakeinot

Kuvio 6. Incoterms 2010

Kuvio 7. Yrityksen toimitusketju

Kuvio 8. Yrityksen riskityypit

1. Johdanto

Tässä kandidaatin tutkielmassa on tavoitteena tarkastella toimitusketjun riskejä elintarviketuontiyrityksessä. Kansainvälistyvässä maailmassa on tärkeää tunnistaa riskitekijät, jotta ymmärretään, miten globaaleilla markkinoilla voidaan hallita toimitusketjussa syntyviä riskejä ja millä toimenpiteillä riskejä tulisi vähentää (Christopher, Mena, Khan, Yurt 2011). Riskienhallinnan tärkeys on kasvanut nopeasti muuttuvien markkinaolosuhteiden takia. Kuitenkaan itse riskien syitä eli riskitekijöitä ei ole selvitetty riittävästi. (Aqlan 2015) Riskitekijöiden tutkiminen toimitusketjuissa on vasta alkanut kehittymään viime vuosien aikana (Harland et al., 2003; Christopher & Peck, 2004; Zsidisin et al., 2004; Manuj & Mentzer, 2008). Tämä varmasti siksi, että eri liiketoiminta-aloilla on paljon erilaisia riskejä, joiden syyt ovat moninaiset. Näin ollen on selkeämpää pyrkiä löytämään riskeille yhteinen tunnistusmenetelmä ja sitä kautta lähestyä tuontiriskien hallintaa.

Kansainvälistyvässä nykymaailmassa yritysten toiminta on laajentunut merkittävästi maiden rajojen ulkopuolelle. Kansainvälistyminen on osa arkipäivää jo yhä useammille pk-yrityksille, jotka toimivat globaaleilla hankinta- ja markkina-alueilla. Etäisyyksien pidentymisen lisäksi myös toimitusketjut ovat pidentyneet. (Ritvanen, Koivisto 2007, 23) Yritysten kansainvälistymistä edistävät kuluttajien muuttuvat preferenssit, joita yritykset pyrkivät tyydyttämään tuomalla ulkomailta uusia tuotteita markkinoille (Popa 2014). Kansainvälistyvää kauppaa pyritään helpottamaan poistamalla kauppaesteitä muodostamalla erilaisia liittoja, kuten EU, NAFTA ja WTO. Liittojen ansiosta pystytään vähentämään kaupankäynnin kustannuksia ja byrokratiaa. (Holweg 2011) Esimerkiksi vuonna 2016 Suomeen Euroopan Unionin alueelta tuotujen elintarvikkeiden prosenttiosuus koko tuonnista oli 73,4% (Tilastokeskus 2017) Helpotusta tuo yhteinen valuutta suurimmassa osassa jäsenmaista sekä rajamuodollisuuksien poistuminen. Toisaalta kansainvälistymisen myötä toimitusketjut ovat monimutkaistuneet ja riskit ovat kasvaneet.

Tässä työssä riskeihin tutustutaan tuontiprosessinkuvauksen avulla, jonka kautta päästään tarkastelemaan, minkälaisia riskejä esiintyy missäkin toimitusketjun vaiheessa. Lisäksi määritetään mitkä toimitusketjun osat ovat riskialttiita tuontiprosessin näkökulmasta. Tutkimuksessa tuodaan esiin erilaisia riskienhallintakeinoja, mutta riskienjohtamisen käsitteeseen ei perehdytä syvällisesti.

1.1. Tutkimuksen aihe ja tutkimusongelma

Tutkielmassa perehdytään pk-yritysten kohtaamiin riskeihin ja ongelmiin elintarvikkeiden tuonnin yhteydessä. Työssä tutkitaan kansainvälisen kaupan haasteita sisämarkkinoilla, eli EU:n sisällä käytävässä kaupassa. Työssä keskitytään erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, sisämarkkinoihin ja elintarvikkeiden tuontiin. Tutkimuksessa kuvataan elintarvikkeiden toimitusketju ja pyritään tunnistamaan erilaiset riskit toimitusprosessin eri vaiheissa kuvatun toimitusketjun avulla. Tutkimuksessa tarkastellaan millaisia riskejä voi syntyä tuontimaan puolella ja mihin riskeihin voi törmätä kotimaassa, jos sellaista jakoa on sisämarkkinoilla havaittavissa. Työ tehdään yhteistyössä erään yrityksen kanssa, haastatteleamalla yrityksen omistajaa.

Riskien tunnistaminen ja tiedostaminen on yrityksen riskienhallinnan kannalta tärkeää, jotta riskit pystytään välttämään ja minimoimaan ajoissa. Cousins, Lamming, Bowen (2004) mukaan heikko riskienhallinta voi aiheuttaa virheellisiä ennusteita, heikompaa hyödykkeiden laatua, tavaran kiertonopeuden ja osakkeen hinnan laskua, maineen menettämistä ja huonontaa suhteita toimitusketjun muiden jäsenten kanssa. Jotta yritys pystyisi rakentamaan itselleen toimivan riskienhallintastrategian ja eliminoimaan nämä ongelmat, yrityksen tulee ensin tunnistaa riskien alkuperät (Christopher et al. 2011). Tutkimuskysymysten avulla pyritään löytämään selkeitä riskiluokkia, joiden alle voidaan ryhmitellä konkreettisia riskitekijöitä.

Päätutkimuskysymys:

Millaisia riskejä yritys kohtaa tuonnin aikana?

Apututkimuskysymyksiä:

Miksi riskien tunnistaminen on tärkeää?

Mihin tuontiprosessin vaiheisiin riskit kohdistuvat?

Miten riskejä voi välttää?

1.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii kvantitatiivista paremmin, sillä tähän työhön ei liity numeerista dataa, vaan pääosin tutkimus on teoriapohjaista. Tutkimus toteutetaan aiemman akateemisen kirjallisuuden ja puolistrukturoidun haastattelun avulla. Pääteemoja ovat tuonnin riskien tunnistaminen ja riskien hallitseminen. Näihin pääteemoihin hankitaan teoriapohjaa akateemisesta kirjallisuudesta.

Haastattelun tavoitteena on tuoda pk-yrityksen näkökulmaa kyseiseen aiheeseen. Empiria-aineiston keruu toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna, jossa kysymykset ovat ennalta määritetty ja haastateltava on tutustunut kysymyksiin ennen varsinaista haastattelua. Yrityksestä haastatellaan toimitusjohtajaa. Havainnointimenetelmänä on täydellinen osallistuminen. Tutkimuksen pohja rakennetaan nojautuen laaja-alaisiin tieteellisiin tutkimuksiin, mikä auttaa myös haastatteluaineiston tulkitsemisessä.

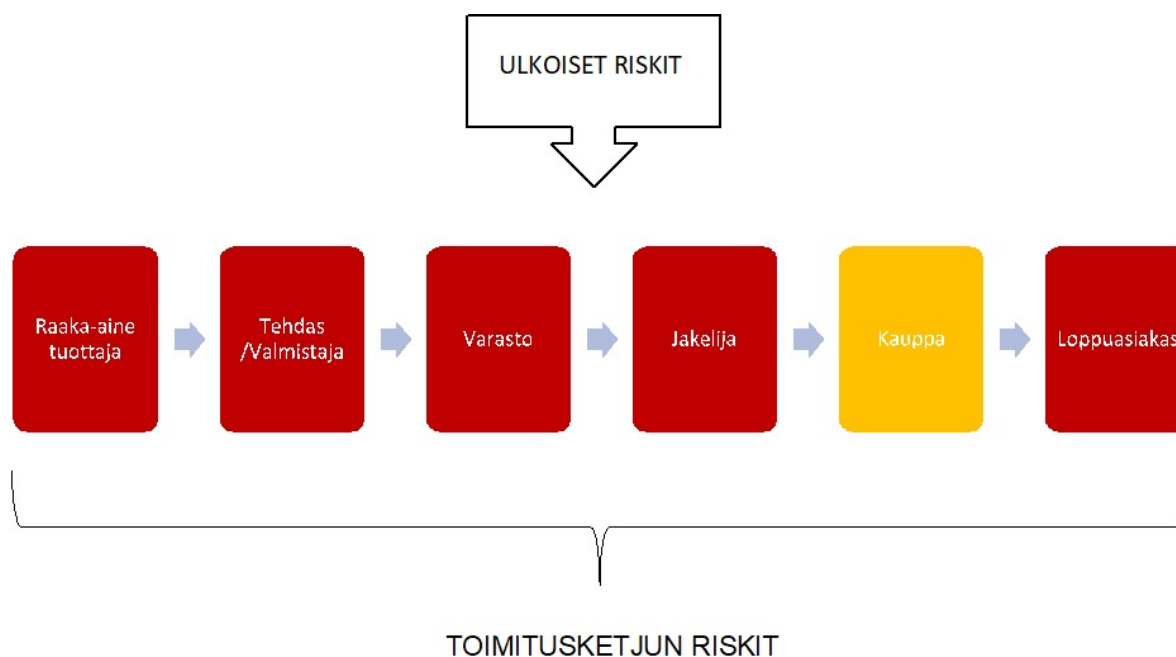
1.3. Tutkimuksen rajaukset ja viitekehys

Tutkimuksen pääteema on riskit kansainvälisessä kaupassa ja tuontiprosessissa. Pääteemaan liittyen tutkimukseen on tehty neljä rajausta. Ensimmäinen rajausta koskee kansainvälistä kauppaa. Kansainväliseen kauppaan kuuluu tavaroiden ja palvelujen vienti ja tuonti. Työssä käsitellään vain kansainvälisen kaupan tuontipuolta.

Toisena rajauksena toimii tutkielmassa käsiteltävien yritysten koko. Suurilla ja globaaleilla yrityksillä on pidemmät ja monimutkaisemmat toimitusketjut verrattuna pieniin- ja keskisuuriin yrityksiin. Näin ollen tutkielma rajautuu pk-yrityksiin, jotta empiiristä tietoa voitaisiin verrata akateemisesta kirjallisuudesta poimittuun teoriaan.

Kolmas rajausta on toimialakohtainen, eli työssä keskitytään nimenomaan elintarvikkeiden tuontiin. Maantieteellisesti raja kulkee EU:n sisämarkkinoissa. Sisämarkkinoilla tässä työssä tarkoitetaan Euroopan unionin sisällä käytävää kauppaa, joka on tullivapaata ja jossa myös kilpailu on vapaata. (Euroopan Parlamentti 2017)

Tutkielman teorian tarkastelu keskittyy riskityyppien hahmottamiseen ja niiden liittämiseen toimitusketjun osa-alueisiin. Tutkimuksen viitekehys perustuu toimitusketjun rakenteeseen. Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen viitekehysrakennetta. Kuvassa esitellään toimitusketju, johon kuuluvat raaka-aineiden tuottaja, tehdas, varasto, jakelija, kauppa ja loppuasiakas. Tutkimuksessa riskitekijöitä tarkastellaan toimitusketjun sisältä sekä ulkoa.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

1.4. Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kannalta on relevanttia määritellä keskeiset käsitteet, sillä nämä käsitteet ovat laajoja ja niillä voi olla erilaisia merkityksiä. Seuraavaksi määritellään tuonnin, riskien ja toimitusketjun käsitteet.

Yleisesti tuonnilla tarkoitetaan tavaran tai palvelun tuomista toisesta maasta. Tuonti ja vienti muodostavat kansainvälisen kaupan selkärangan. (Investopedia 2017) Suomen Tullin (2017) mukaan tuonnilla tarkoitetaan tavaroiden tuontia EU:n jäsenmaiden ulkopuolelta. Tilastokeskuksen (2017) mukaan tuonti on tavaroiden ja palvelujen ostoa, vaihtokauppaa, lahjoja tai avustuksia ulkomaalaisilta toimijoilta kotimaisille

toimijoille. Tässä tutkielmassa kyse on sisämarkkinoista, joten tulin määritelmä ei sovi ja siksi käytetään Tilastokeskuksen määritelmää.

Hallikas (2001, 16) määrittelee riskin tappion uhkana tai mahdollisuutena menetykseen. Hän jakaa riskit kahteen osatekijään: menetykset/tappiot, jotka muodostavat riskin sekä epävarmuus niiden esiintymisessä. Myös Bode, Wagner, Petersen ja Ellram (2011) jakavat riskit kahteen osaan. Heidän mukaan riskit voivat yhtäältä johtaa positiivisiin tuloksiin, kuten voittoihin. Toisaalta riskit voivat olla uhan synonyymi, eli tarkoittaa kaikkia niitä tapahtumia, jotka uhkaavat tai häiritsevät liiketoimintaa. Riskit määritellään myös odottamattoman tappion uhaksi. (Pasanen 2005, 185) Tässä työssä riski määritellään sellaisena negatiivisena ilmiönä, joka vahingoittaa yrityksen toimintaa etenkin rahallisesti.

Toimitusketju voidaan määritellä eri organisaatioiden muodostamaksi verkostoksi, jotka ohjaavat ja kehitettävät materiaali- tai palveluvirtoja ja niihin liittyviä raha- ja tietovirtoja yhteistyössä. Toimitusketju voi olla kolmen tai useamman organisaation muodostama kokonaisuus. Nämä organisaatiot ovat linkittyneet keskenään, sillä yksi tai useampi tuote, palvelu, rahavarat ja informaatio liikkuvat jompaankumpaan suuntaan lähtöpisteen ja asiakkaan välillä. (Monczka, Trent, Handfield 2005, 9) Toimitusketjun rakenne ohjautuu yrityksen toimialan, asiakkaiden ja tuotteiden mukaan (Logistiikan Maailma 2017).

2. Riskitekijät toimitusketjussa

Nykymaailman globalisoitumisen ansiosta toimitusketjut ovat yhä enemmän haavoittuvaisia sekä ulkoisten, että sisäisten riskien takia. (Aqlan 2015) Haavoittuvaisuus johtuu yritysten prosessien ulkoistamisesta. Mitä enemmän yritykset ulkoistavat toimintojansa, sitä riippuvaisimpia niistä tulee suhteessa muihin yrityksiin. (Diabat 2012) Etenkin riskeille altistavat seuraavat tekijät: hankintatoimen, tuotannon ja myynnin globalisoituminen, monimutkaistuminen, lisääntynyt kilpailu ja sisäiset sekä ulkoiset riskit. Sisäiset ja ulkoiset riskit voivat syntyä esimerkiksi raaka-ainepulasta ja luonnon katastrofeista. (Aqlan 2015)

2.1. Toimitusketjun osapuolet

Kuviossa 2 esitetään esimerkki elintarvikkeiden toimitusketjun rakenteesta, johon kuuluvat raaka-aineiden tuottaja, valmistaja, jakelija, kuljetus, jälleenmyyjä, kauppa, sekä loppuasiakas. Tämä on vain yksi esimerkki toimitusketjusta. Toimitusketjuja voi olla lukuisia erilaisia riippuen toiminta-alasta ja yrityksen koosta. Viljelijän tehtävänä on tuottaa raaka-aineita valmistajalle. Valmistaja tuottaa oman tuotteen, jonka jälkeen tuote siirtyy jakelijan varastoon. Jakelijalta tuotteet kulkeutuvat jälleenmyyjälle logistisen osapuolen kautta. Tämän jälkeen kauppa hankkii tuotteet jälleenmyyjältä ja myy ne loppukuluttajalle. Prosessi voi olla pitkä ja monimutkainen ja jokaisessa ketjun vaiheessa on monia riskitekijöitä. Näin ollen riski voi aiheutua ihan missä tahansa toimitusketjun vaiheessa ja samalla vahingoittaa koko toimitusketjun toimintaa (Jüttner 2003).



Kuvio 2. Elintarviketeollisuuden toimitusketju (mukaillen Wyman 2017)

Yksi erityisen tärkeä asia, joka erottaa elintarvikkeiden toimitusketjun muista toimitusketjuista on se, että jokaisessa ketjun vaiheessa on varmistettava elintarvikkeiden tuoreus sekä laatu ja niiden säilyminen. Tuoreuden säilymiseksi elintarviketuotteet vaativat erityistä käsittelyä, kuljetusta ja varastointia. Näiden lisäksi toimituksen on oltava nopeaa, sillä joka päivä tuotteen laatu heikkenee. (Yu 2013)

2.2. Riskien luokittelu

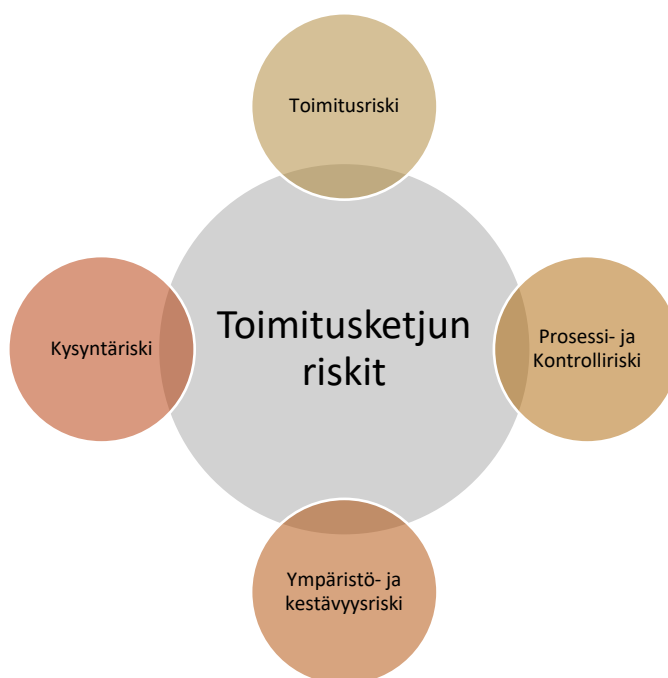
On havaittu kolme isoa riskikategoriaa, jotka vaikuttavat hankintaprosessiin: hankintoihin liittyvät riskit, operatiivinen riski ja kysyntäriski. Hankintoihin liittyvät riskit käsittävät materiaalivirrat toimittajilta ostajalle. Tämän riskin välttämiseksi tulee

kiinnittää huomiota toimittajien luotettavuuteen ja siihen millainen toimitusketju on yritykselle kannattavampi. Operatiivinen riski vaikuttaa tuotantoyrityksen sisäiseen tuotteiden ja palveluiden tuotantokykyyn. Kysyntäriski taas piilee tuotteiden siirtymisen yhteydessä tuotteita myyvältä yritykseltä loppuasiakkaalle. Kysyntäriski voi aiheutua siitä, ettei tuote vastaa asiakkaiden muuttuneita tarpeita, tuotteiden loppumisesta varastossa ja liiallisesta varastoimisesta. (Diabat 2012)

Riskit voidaan jakaa neljään ryhmään myös riskien vakavuuden perusteella. Tavalliset riskit ovat useasti toistuvia ja helposti ennustettavia. Niillä on alhainen vaikutus toimitusketjuun. Pieniksi riskeiksi määritellään useasti toistuvat, mutta kohtuullisen ennustettavissa olevat riskit. Tällaisilla riskeillä on myös alhainen vaikutus ketjuun. Keskikokoiset riskit ovat harvoin toistuvia ja kohtuullisen ennustettavia. Niiden vaikutus toimitusketjuun on keskitasoinen. Isot riskit on vakavin riskiryhmä. Tällaisia riskejä toistuu erittäin harvoin, mutta niiden vaikutus on voimakasta ja ennustettavuus alhaista. (Tummala 2011)

Cristopher & Peckin (2004) mukaan riskit jaetaan viiteen kategoriaan; prosessi-, kontrolli-, kysyntä-, hankinta- ja ympäristöriskit. Kaksi ensimmäistä riskikategoriaa ovat yrityksen sisäisiä riskejä. Kysyntä- ja hankintariskit ovat ulkoisia yritykselle, mutta toimitusketjun sisäisiä. Puhtaasti toimitusketjun ulkoinen riski on ympäristöriski. Samantapaisesti riskejä ovat luokitelleet Manuj & Mentzer (2008), alun perin he olivat luokitelleet riskit kahdeksaan kategoriaan: toimitus-, kysyntä-, turvallisuus-, makro-, politiikka-, kilpailu- ja resurssiriskit sekä operatiiviset riskit.

Christopher et al. (2011) esittelevät neljä riskikategoriaa, jotka perustuvat Christopher & Peckin (2004) artikkeliin. Kuvio 3 havainnollistaa neljä esitettyä toimitusketjun riskikategoriaa: toimitus-, prosessi- ja kontrolli-, ympäristö- ja kestävyys- sekä kysyntäriskit. Tutkimuksessa keskitytään käsittelemään riskityyppejä Christopher et al. (2011) riskiluokituksen mukaisesti.



Kuvio 3. Riskiluokittelu Christopher et al. 2011 mukaan

2.2.1. Toimitusriski

Kraljic (1983) määrittelee toimitusriskin riippuvan tuotteen saatavuudesta, toimittajien määrästä, markkinakysynnästä, korvaavien hyödykkeiden olemassa olost, varastointiriskeistä ja yrityksen päätöksestä ostaa tuote tai valmistaa itse. Kraljicin esittämä hankintaportfoliomatriisi koostuu neljästä ryhmästä: viputuotteet, strategiset tuotteet, rutiinituotteet ja kriittiset tuotteet. Kategoriat sijoittuvat matriisiin toimitusriskin ja tuoteryhmän tärkeyden perusteella.

Toimitusriski voidaan nähdä synä siihen, ettei yritys pysty vastaamaan asiakkaan kysyntään laadullisesti eikä määrällisesti. Se liittyy mahdollisiin tai varsinaisiin häiriöihin tuotteen ja tiedon virrassa, jotka ovat peräisin verkostosta. (Christopher & Peck 2004) Toimitusriskejä ilmenee, kun kaupallisissa transaktioissa, joihin liittyy toimittajaosapuoli, syntyy materiaalisia seuraamuksia yritykselle, eikä lopputulos ole ennustettavissa. (Hult 2011)

2.2.2. Prosessi- ja Kontrolliriski

Prosessiriski viittaa prosessien häiriöiden aiheuttamaan riskiin. Prosesseilla tarkoitetaan arvonlisäämisen ja johtamisen toimintosarjoja, joita yritys käyttää. Kontrolliriskit nimensä mukaan liittyvät yrityksen toiminnan ohjaamiseen ja valvontaan. (Christopher & Peck 2004) Kyseiset riskitekijät löytyvät kohdeyrityksen sisältä ja ensimmäisenä häiriöt vaikuttavat kohdeyritykseen. Kuitenkin prosessi- ja kontrolliriskien aiheuttamat häiriöt vaikuttavat laajalti koko toimitusketjussa sekä ylävirran, että alavirran toimijoihin. (Christopher et al. 2011)

2.2.3. Ympäristö- ja Kestävyyseriski

Kuluttajien vahvistuva tietoisuus ympäristöolosuhteista on painostanut yrityksiä kehittymään ympäristöön vaikuttavia teknologioita viime vuosikymmeninä. Vastuullisuus on noussut erittäin keskustelluksi aiheeksi, mikä on vaatinut yrityksiltä kehittymistä ja vakavampaa toimitusketjujen hallintaa. (Cousins et al. 2004)

Ympäristöriski on toimintaketjun ulkopuolelta tuleva riski ja usein se ei ole verkoston hallittavissa. Sellaisia riskejä voivat esimerkiksi olla politiikasta johtuvat erimielisyydet, luonnonkatastrofit, terrorismi yms. (Christopher et al. 2011) Ympäristöriski voi aiheutua missä tahansa toimitusketjun vaiheessa tai kulkeutua sidosryhmien kautta ja aiheuttaa vakavia seuraamuksia koko ketjussa. (Christopher & Peck, 2004) Kestävyyseriski viittaa kiihtyvään haavoittuvaisuuteen koko ketjussa, johtuen globaalien hankintatoimen aiheuttamien negatiivisten vaikutusten taloudelliseen sosiaaliseen ja ympäristölliseen kestävyysasteeseen. (Christopher et al. 2011)

2.2.4. Kysyntäriski

Kysyntäriski ilmenee kysynnän virran muuttumisen yhteydessä. Christopher & Peck (2004) määrittelevät kysyntäriskin mahdolliseksi tai toteutuneeksi häiriöksi

hyödykkeen tuotantovirrassa, informaatioissa ja kohdeyrityksen sekä markkinoiden välisessä käteisvirrassa. (Christopher & Peck 2004) Globaaleihin kysyntäriskeihin voidaan laskea seuraavat ilmiöt: häiriöt markkinoilla, jotka aiheutuvat uusien tuotteiden tulosta markkinoille, uudet kilpailijat ja näiden kilpailijoiden uudet tuotteet, sesonkien sanelema kysynnän vaihtelu sekä muut ympäristön sanelemat tekijät. (Manuj & Mentzer 2008) Vaikka jälkimmäiset luetellaankin globaalien markkinoiden kysyntäriskeiksi, voidaan niitä käyttää tässä työssä siitä huolimatta, koska myös EU:n sisämarkkinat omaavat samat riskitekijät.

2.3. Riskityypit

Riskikategorioiden alle voidaan sijoittaa pienimpiä, konkreettisimpia riskejä. Sellaisia voivat olla kysyntään, viiveeseen, keskeytymiseen, varastointiin, tuotantoon, kapasiteettiin, toimitukseen, systeemiin ja kuljetukseen liittyviä riskejä. Tutkimuksessaan Christopher et al. (2011) tuovat esiin konkreettisia elintarvikkeiden toimitusketjussa esiintyviä riskitekijöitä (kuvio 4).

Industry sector	Supply risks	Environmental and sustainability risks	Process and control risks	Demand risks
<i>FMCG food and drink</i>	Transport risks (due to road congestion) Long lead times Quality problems can be very serious. Steps are taken to ensure that standards are met, primarily through supplier selection and auditing	Highly dependent on low cost sourcing, so any minor change in costs (e.g. transport, currency, tax) has a direct impact on competitiveness	Perceived loss of control (traditionally the company has operated with regional supply chains)	Corporate Social Responsibility issues (e.g. Ethical norms, food miles) can have an impact on consumer demand

Kuvio 4. Christopher et al. 2011 Table IV-muokattu (FMCG – fast moving consumer goods)

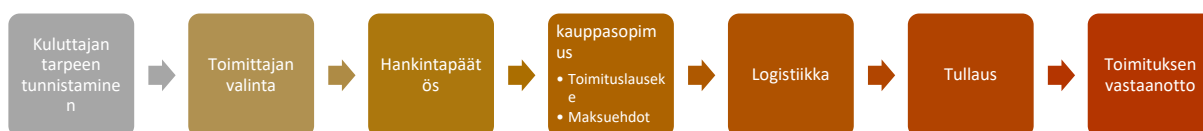
Kuljetus ja pitkät toimitusajat sekä laatuongelmat ovat tyypillisiä toimitusriskejä. Ympäristö- ja kestävyysriskit elintarvikealalla syntyvät pienistäkin kustannusvaihteluista, sillä ala on erittäin riippuvainen alhaisista toimituskustannuksista. Esimerkiksi muutokset kuljetus-, vero- tai valuuttakustannuksissa vaikuttavat suoraan yrityksen kilpailukykyyn. Toimitusketjun

laajentuessa yritys ei voi hallita kaikkia ketjun osapuolia. Kontrollin menetyksen kautta yrityksellä on suurempi todennäköisyys kohdata prosessi- ja kontrolliriskejä. Kysyntäriskejä syntyy nykykuluttajien vaihtuvista kulutustottumuksista. Globalisoitumisen myötä kestävä kehitys ja ympäristön ottaminen huomioon ovat nousseet voimakkaasti pintaan ja kuluttajat ovat kasvattaneet tietoisuuttaan valintojensa merkityksestä. Tämä aiheuttaa ongelmia sellaisille yrityksille, jotka eivät pysty muokkautumaan nopeasti ja vastaamaan kuluttajien uusiin vaatimuksiin ja tarpeisiin. (Christopher et al. 2011)

3. Riskien hallintakeinot

SCRM (supply chain risk management) eli tuotantoketjun riskien johtaminen on ajankohtainen ja tutkittu aihe. Aihetta on tutkittu jopa enemmän kuin aktuaalisten riskien aiheuttajia. (Diabat 2012) Yritykset tekevät paljon tutkimustyötä riskien johtamisen saralla.

SCRM:n perustaminen tapahtuu viiden vaiheen kautta: riskin tunnistaminen, riskin merkittävyyden arviointi ja tärkeysjärjestyksen arviointi, riskienhallintakeinojen valinta, riskienhallinnan toimeenpano ja riskin seuraaminen. (Hallikas et al. 2001, 61) Jotta riskeiltä voitaisiin maksimaalisesti suojautua, pitää olla toimiva riskien tunnistamistyökalu. Rangel (2014) esittelee viidestä kohdasta koostuvan työkalun, jonka avulla riskien tunnistamista pyritään tehostamaan. Työkalun vaiheet ovat: riskien kartoittaminen, kartoitettujen riskien analysointi, riskien ryhmitteleminen, riskityyppien valitseminen ennakoivalla tavalla ja hankintatoimen ketjun riskien luokittelujärjestelmän esitteleminen.



Kuvio 5. Riskienhallintakeinot

3.1. Toimittajien valinta

Tärkeimmät toimittajien valinnan kriteerit ovat toimitusvarmuus, täsmällisyys, laatu, hinta ja kokonaiskustannukset. Toimittajien palvelutason seuranta on yrityksissä ja organisaatioissa yllättävän vähäistä. Jos palvelutasoa seurataan, eniten huomiota saa tehtyjen reklamaatioiden määrä. Kuitenkin toimittajien suorituskyky ja palvelutaso nähdään tärkeinä seurannan kohteina ja se on yleinen kehittämisen kohde. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 92)

Toimittajien valintakriteerit voi myös jakaa neljään pääkategoriaan: tuotteeseen liittyvät kriteerit, tarjottuihin palveluihin liittyvät kriteerit, hintaan ja sopimusehtoihin liittyvät kriteerit sekä toimittajan käyttäytymiseen ja asenteisiin liittyvät kriteerit. (Besta, Janovská, Kubica 2015)

3.2. Hankintapäätös

Hankintapäätöksiä usein tehdään riippumatta yrityksen muista yksiköistä sekä alimmista organisointitasoista. Hankintapäätöksistä tulee enemmänkin taktisia kuin koordinoituja tai integroituja koko yrityksen toimintaan. Hankintapäätöstä tehdessä on hyvä erottaa kaksi toisistaan kaksi toimittajatyyppeä. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat pienet paikalliset toimittajat, jotka ovat yrittävät tehdä kaikkensa, sillä he eivät halua menettää asiakkaitaan, eli asiakasyrityksen neuvotteluasema on tällaisissa suhteissa vahva. Toinen ryhmä muodostuu isoista vahvoista toimittajaorganisaatioista, tässä suhteessa asiakasyrityksen neuvotteluvoima on heikkoa. Toimittajan valinta tulee olla perusteltua ja yrityksen toimialaan sopiva. (Besta et al. 2015)

3.3. Kauppasopimus

Kauppasopimuksessa neuvotellaan yritykselle edulliset maksuehdot, valuutta, maksutavat, toimituslausekkeet ja muut ehdot. Kauppasopimus on kaksipuolinen oikeustoimi, joka on ulkomaankaupassa oleellinen osa onnistunutta kaupantekoa. On hyvä muistaa, että sopimuksen on oltava riittävän kattava ja yksityiskohtainen. Näin riskejä pystytään minimoimaan. Sopimuksen tekovaiheessa sopimuksen tekijöillä

tulee olla yhtenäinen ymmärrys asioista kuten maksuehdot, tarvittavat vakuudet ja mahdolliset viiveet maksussa tai toimituksessa. On selvittävää myös eri maksujärjestelyjen, kauppatermien ja -tapojen soveltamiseen liittyvät mahdolliset ristiriitaisuudet. (Pasanen 2005, 186)

Asiakirjariski koskee suurimmaksi osaksi kansainvälistä kauppaa. Riski syntyy, kun liiketoimintaan liittyvät lait saattavat vaihdella huomattavasti Suomen lakiin verrattuna. Siksi on syytä varmistaa, että molemmat osapuolet ovat tietoisia lakeihin liittyvistä eroavaisuuksista. On huolehdittava, ettei asiakirjojen tulkinnoista synny erimielisyyksiä.

Yleisesti valuuttariskistä puhutaan, kun tarkoitetaan valuuttatulojen ja -menojen epätasapainoa tietyssä hetkenä. Valuuttariski jakautuu transaktioriskeihin ja taseriskeihin. Taseriski kuvastaa valuuttojen määrällistä epätasapainoa kirjanpidossa saatava- ja velkapuolella. Taseriski näkyy valuuttavoittona tai -tappiona, kun valuutat muunnetaan euroiksi tilinpäätöksen tekohetken valuuttakurssien avulla. Transaktioriski määritellään velka- ja saatavavaluuttojen erääntymisen eriaikaisuudeksi.

Kurssiriskistä puhutaan, kun kauppavaluuttana on jokin muu kuin euro. Jos käytetty valuutta ei ole ostajaosapuolen maassa käytettävä valuutta, niin riski on ostajaosapuolen vastuulla. Vastaavasti myyjäosapuoli on vastuussa kurssiriskistä, jos kauppaa käydään muussa kuin myyjäosapuolen maan valuutassa. Kyse on rahoitusriskistä kun riskit liittyvät vaadittujen vakuuksien puuttumiseen tai järjestäytymättömyyteen tai käyttökelpoisen rahoituksen saatavuuteen. Korkoriskit syntyvät, kun saamisten ja velkojen korot ovat syntyneet eri aikoina eri perusteiden. Ostajan ja edustajan luottotiedot on tarkistettava perusteellisesti, jottei toisen osapuolen mahdollinen huono maksukyky vahingoita myyjän liiketoimintaa. Ostajan taloudellista tilaa on valvottava koko kaupankäynnin ajan.

Maariski on ostajan maahan kohdistuva riski, joka on vieraan valtion aiheuttama riski kansainvälisen kaupan yhteydessä. Maan taloudellista riskiä voidaan arvioida maan ulkoisen velkaantumisen ja maksutaseen avulla. Maariskeihin kuuluvat kaikki mahdolliset poliittiset mullistukset maan sisällä sekä suhteessa muihin maihin. Poliittiset riskit määritellään riskeiksi, jotka aiheutuvat viejäyrityksen asiakasmaan poliittisesta ja taloudellisesta tilanteesta. (Finnvera, 2017) Maita luokitellaan

luottokelpoisuusluokkiin. Kehittyneet ja kehittyvät maat luokitellaan erikseen, sillä mailla on eri lähtökohdat ja luontaiset vahvuudet. Yksittäisellä yrityksellä ei yleensä ole resursseja lähteä kartoittamaan eri maiden luottokelpoisuutta, siksi on hyvä käyttää apuna asiantuntijoiden palveluita esimerkiksi Finnvera Oyj, joka takaa viennin rahoitukseen liittyviä poliittisia ja kaupallisia riskejä.

Yrityksen omaisuuteen, henkilöstöön ja yrityksen koko toimintaan kohdistuvat odottamattomat ulkoisista tekijöistä aiheutuvat riskit ovat vahinkoriskejä. Vakuutukset ja suojaustoimenpiteet ovat olennaisessa asemassa riskien kattamisessa ja hallinnassa.

3.4. Logistiikka

Logistiikka on tuotteen tai palvelun, tiedon ja rahan hallintaa organisaatioissa asiakastarpeen tyydyttämisessä. Asiakastarpeen tyydyttäminen on olennainen osa logistista ketjua, jotta asiakas olisi halukas ylläpitämään liikesuhdetta. Logistiikan tavoitteena on oikeiden tavaroiden ja palvelujen toimittaminen sopimuksen mukaisesti määränpäähän. Jotta logistiikka onnistuisi, on tärkeää valita yhteistyökumppaneiksi luotettavia yrityksiä. Kun logistinen ketju on rakennettu oikein ja se on toimiva, logistiikkayrityksen ja asiakasyritysten väliset tieto-, raha- ja tuotevirrat liikkuvat keskeytymättöminä ja pitävät toimintaa jatkuvana ja tuloksellisena.

Vaikka sisämarkkinoilla tuotteilla on vapaa liikkuvuus, kansainvälinen logistiikka on monimutkaisempaa kotimaiseen verrattuna. Pitkät etäisyydet, ajankäyttö, useammat riskitekijät ja monitahoisemmat toiminnot monimutkaistavat prosessia. Sisämarkkinoilla kuitenkin vältytään tullauksista ja suurimmilta rajamuodollisuuksilta.

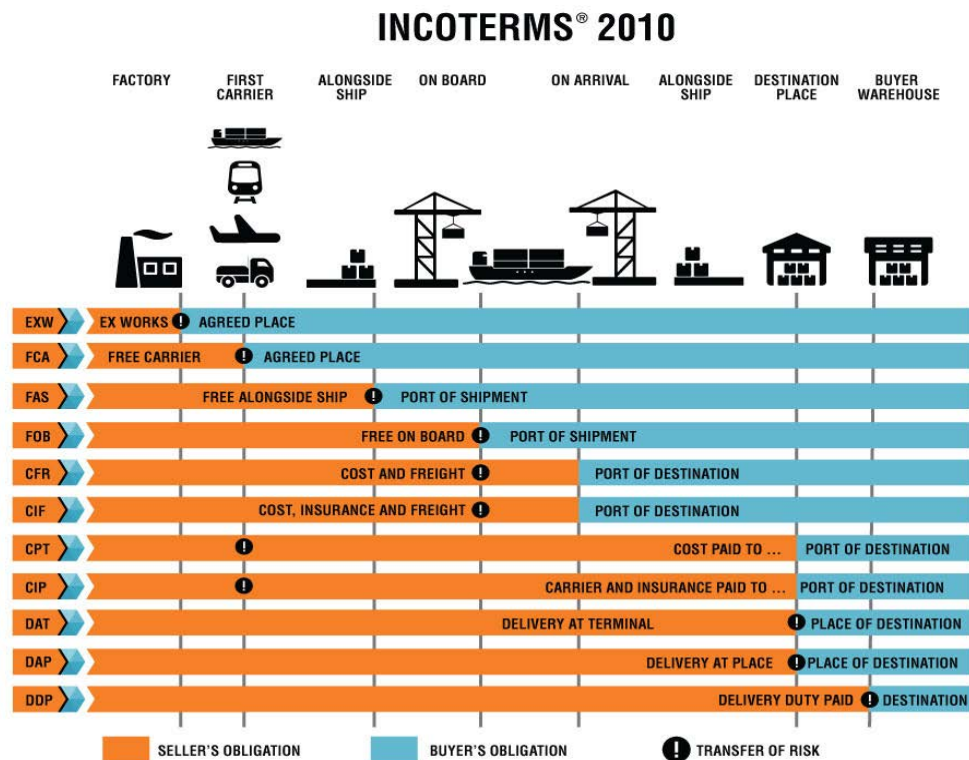
Logistisista toiminnoista aiheutuu kustannuksia ja ne sitovat paljon yrityksen pääomaa toimintoihin, jotka eivät tuota lisäarvoa. Sellaisia kustannuksia ovat esimerkiksi varastoinnista, virheiden korjaamisesta ja inventoimisesta aiheutuvat kulut. Kustannuksia voidaan laskea eliminoimalla ketjusta kaikki turhat vaiheet. Esimerkiksi varastointiin ja kuljetuksiin liittyviä muuttuvia kustannuksia voidaan vähentää etsimällä vaihtoehtoisia toimintatapoja, näitä voivat olla erilaiset kuljetusmuodot ja yhteisvarastot. Tavarantoimituksen osapuolina toimivat myyjä ja ostaja. Nämä osapuolet sopivat kauppasopimuksessa siitä, miten toimituksen tulee edetä sekä

toimituslausekkeesta, joka määrittää kuka on missäkin vaiheessa vastuussa tavarasta ja kuka kantaa riskit. (Logistiikan Maailma, 2017)

Kuljetuksen voidaan katsoa olevan keskeinen toiminto logistisessa ketjussa. Kuljetuksen tarkoitus on siirtää tavaraa paikasta toiseen määränpään asti maalla, merellä ja ilmassa. Kuljetus kattaa jätteen kuljetuksen ja käsittelyn. Suomi on logistiikan näkökulmasta haasteellinen maa, sillä Suomeen on pitkät etäisyyden vientiteollisuuden päämarkkina-alueilta.

Kuljetusmuoto tulee valita tapauskohtaisesti. Jokaisella kuljetusmuodolla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Toimitustapaa valittaessa kustannusten lisäksi on otettava huomioon toimitusaika, -varmuus ja -täsmällisyys. Tavarantoimituksesta sovitaan kauppasopimuksen solmimisen jälkeen. Myyjä ja ostaja sopivat siitä, millä ehdoin tavara tulisi toimittaa. Seuraavat kriteerit tulisi määritellä tarkkaan: toimittaminen ja toimituksen vastaanotto, kuljetussopimus, kustannusten jakautuminen, riskin siirtyminen, vienti- ja tuontiselvitys ym. muodollisuudet, toimitusasiakirja ja muut asiapaperit, pakkaus, tarkastaminen ja tiedottaminen. (Logistiikan Maailma, 2017)

Incoterms 2010 on toimituslausekekokoelma, johon kuuluu 11 lauseketta. Kokoelma on Kansainvälisen Kauppakamarin ylläpitämä. (DHL 2017) Toimituslausekkeiden tehtävänä on määrittää kauppasopimuksessa se osa, jossa tavara siirtyy fyysisesti myyjältä ostajalle. Riskin ja vastuullisuuden siirtymisen ajankohta ja paikka määrittävät sen, mistä lähtien tavarat kuluvat toiselle osapuolelle. (Tuontioapas 2002, 33) Toimituslausekkeista seitsemää ensimmäistä voidaan soveltaa kaikkiin kuljetusmuotoihin. Neljä viimeistä lauseketta on tarkoitettu sovellettavaksi vain vesikuljetusten kanssa. (DHL 2017)



Internationalcommercialterms.guru by J. Montezuma under Creative Commons CC BY-SA 4.0

Kuvio 6. Incoterms 2010

3.5. Tulli

EU:n jäsenvaltioissa on kiellettyä periä veroa jäsenvaltioiden keskinäisessä kaupassa Rooman sopimuksella. Samoin on kielletty määrälliset viennin ja tuonnin rajoitukset sekä vastaavanlaiset toimet. Tästä voidaan kuitenkin poiketa, jos kaupan kohteena oleva tavara voi olla vaarallinen. Pääsääntönä on, että sisäkaupassa tavarat liikkuvat ilman tullausta. Näin voimme sanoa, että koska tutkimus on rajattu sisämarkkinoille, tullista ei aiheudu riskejä tuontiprosessin aikana.

4. Kohdeyrityksen tarkastelu

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutustutaan kohdeyrityksen toimintaketjuun ja sen kohtaamiin riskeihin sekä pyritään etsimään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia teoriakatsannon kanssa. Kohdeyrityksestä haastateltiin yrityksen omistajaa puolistrukturoidulla haastattelulla. Kielimuurin takia haastatteluun osallistui toinen työntekijä, joka pystyi tulkkamaan omistajan sanat.

4.1. Kohdeyritys lyhyesti

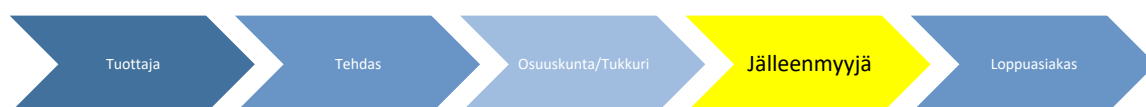
Kohdeyritys määrittelee itsensä pieneksi perheyrietykseksi. Yritykseen kuuluu toimitusjohtaja, toimitusjohtajan avustaja (tulkki), kaksi myyjää, sekä ulkoistettu palkanlaskija. Yritys voidaan katsoa mikroyritykseksi, sillä sen työntekijöiden määrä on alle 10 henkilöä, sekä vuotuinen liikevaihto enintään 2 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2017). Yrityksen omistaja on ulkomaalainen Suomessa asuva henkilö, joka ei puhu suomea. Kielimuuri tuo liiketoimintaan paljon riskejä ja ongelmia.

Yrityksen liiketoiminta perustuu maahantuotujen elintarviketuotteiden myyntiin. Tuotteet tuodaan Suomeen Euroopan Unionin sisältä. Maantieteellisesti yritys sijaitsee Venäjän rajan lähellä ja siten on saanut tunnustusta enemmän venäläisten turistien keskuudessa kuin suomalaisten piirissä. Näin ollen yrityksen johto kokee pääasiakasryhmäkseen venäläiset turistit. Yksi syy tähän on myös se, ettei yrityksessä ole ollut alusta asti suomen kieltä puhuvaa työntekijää, mikä on mahdollisesti heikentänyt suomalaisten kiinnostusta asioida kaupassa. Suomessa kyseinen yritys on toiminut viisi vuotta, mutta omistajalla on liki 40 vuoden kokemus alalta muista EU-maista.

4.2. Yrityksen toimitusketju

Kuvio 6 havainnollistaa yrityksen toimitusketjua, johon kuuluvat raaka-aineiden tuottaja, tehdas, osuuskunta, joka toimii tukkurina, jälleenmyyjä ja loppuasiakas. Tässä ketjussa kohdeyrityksen rooli on toimia jälleenmyyjänä loppuasiakkaalle. Olennaista on ymmärtää osuuskunnan rooli tässä ketjussa. Kohdeyrityksen omistaja on

osuuskunnan jäsen, joka toimii tuotteiden alkuperämaassa, eli maassa jossa tuotteet ovat tuotettu tai valmistettu (Tilastokeskus 2017). Tämä osuuskunta koostuu monista yrittäjistä, joilla on sama tavoite ja kiinnostuksen kohde. Osuuskunta tilaa isoilta tuottajilta tuotteita sen määrän, mitä osakkaat ovat ilmoittaneet tarvitsevänsä, jonka lisäksi osuuskunnalla on omat varastot, joiden avulla ne pystyvät takaamaan toimitusvarmuuden tuotteille. Isojen tilausmäärien ansiosta hinta on alhaisempi, kuin jos yksittäinen pienyrittäjä joutuisi tilaamaan suoraan tehtaalta pienen määrän tuotteita ja useammin.



Kuvio 7. Yrityksen toimitusketju

Neuvotteluvoima toimitusketjussa kohdeyrityksellä on olematon, sillä se ei ole merkittävän suuri kuluttaja isojen toimittajien kannalta. Voidaan sanoa, että yritys käyttäytyy toimitusketjussa tavallisen kuluttajan tavoin, eli se ostaa tavaran sellaisenaan ja sillä hinnalla, kun se tehtaalta tulee.

Osuuskunnalla on lista valmistajia, joiden kanssa he tekevät yhteistyötä. Nämä ovat isoja tunnettuja firmoja, jotka ovat vuosien yhteistyön jälkeen osoittautuneet luotettaviksi ja vastuullisiksi yhteistyökumppaneiksi.

Aina osuuskunta ei pysty toimittamaan kaikkia kohdeyrityksen tarvitsemia tuotteita, siksi joidenkin tehtaiden kanssa kohdeyritys käy kauppaa suoraan ilman välikäsiä, myös nämä tehtaot ovat isoja tunnettuja valmistajia. Kohdeyrityksen omistaja kertoo, ettei hän lähtisi omasta puolestaan tekemään yhteistyötä pienten valmistajien kanssa, sillä luottamus on erittäin iso osa liiketoimintaa. Hänen mielestään on kannattavampaa maksaa hieman enemmän ja saada rahoilleen vastinetta kuin yrittää säästää kustannuksissa, joka voi kostautua esimerkiksi laadun heikkoutena tai toimituksen epäonnistumisena.

Varmistaakseen kilpailukykynsä Suomen alueella, yritys on sopinut joidenkin tehtaiden kanssa jälleenmyyntioikeuksista. Näin ollen joidenkin tuotemerkkien kohdalla yrityksellä on yksinoikeus kyseisten tuotemerkkien tuotteiden jälleenmyyntiin Suomen

alueella. Kuitenkaan yksioikeus jälleenmyyntiin ei estä muita yrityksiä myymästä eri tuotemerkkien saman kategorian tuotteita.

4.3. Riskitekijät kohdeyrityksessä

Empiria-aineiston avulla voidaan selvästi havaita, että kaikki neljä Christopher et al. (2011) mukaista riskikategoriaa ovat vahvasti esillä yrityksen toiminnassa. Haastattelusta käy ilmi, ettei yrittäjä osaa ryhmitellä riskejä eri kategorioihin. Tämä varmasti johtuu siitä, ettei yrityksellä ole selkeää riskienhallintastrategiaa. Yrittäjä selkeästikin ymmärtää riskit ja osaa kohdistaa ne siihen, mistä nämä riskit johtuvat, mutta selkeää kategorisointia riskeille ei ollut, joten seuraavan luvun matriisissa havainnollistetaan haastattelussa mainitut riskit Christopher et al. (2011) mukaisten kategorioiden avulla.

4.3.1. Yrityksen riskityypit

Toimitusriskeihin voidaan laskea laaturiski ja tuotteen viivästymisestä aiheutuvat seuraamukset. Yksi esimerkki näistä seuraamuksista on asiakkaiden menettäminen. Koska kohdeyritys ei tee töitä helposti pilaantuvien tuotteiden kanssa (esim. maito tai raaka liha), tuotteiden viivästymisen ei vaikuta tuotteiden varsinaiseen säilyvyyteen negatiivisesti, mutta yritykselle jää vähemmän aikaa myydä tuotetta. Merkittävä toimitusriski on myös tuotteiden häviäminen matkan varrella. Häviämisen syyn selvittämiseen menee pitkä aika, eikä ole varmaa saadaanko syy selvitettyä ja syylliset vastuuseen. Vaikka kuljetusfirmalla onkin vakuutus tuotteiden hävittämisen tai vaurioitumisen varalta, se ei täysin korvaa yrityksen menettämiä rahoja.

Seuraavat tekijät luokitellaan prosessi- ja kontrolliriskeiksi. Kansainvälinen toimitusketju katsotaan riskiksi siksi, että toimitusketjun osapuolilla on omat tavat toimia ja ne voivat erota toisistaan radikaalisti. Heikko neuvotteluvoima on tyypillinen riski pienille yrityksille, sillä niiden kulutus ei ole isojen globaalien firmojen kannalta merkittävää. Toimitusketjun läpinäkyvyys ja riittävän informaation saaminen on erittäin tärkeää kaikissa yhteistyösuhteissa. Haastattelussa yrittäjä mainitsikin, että luottamus

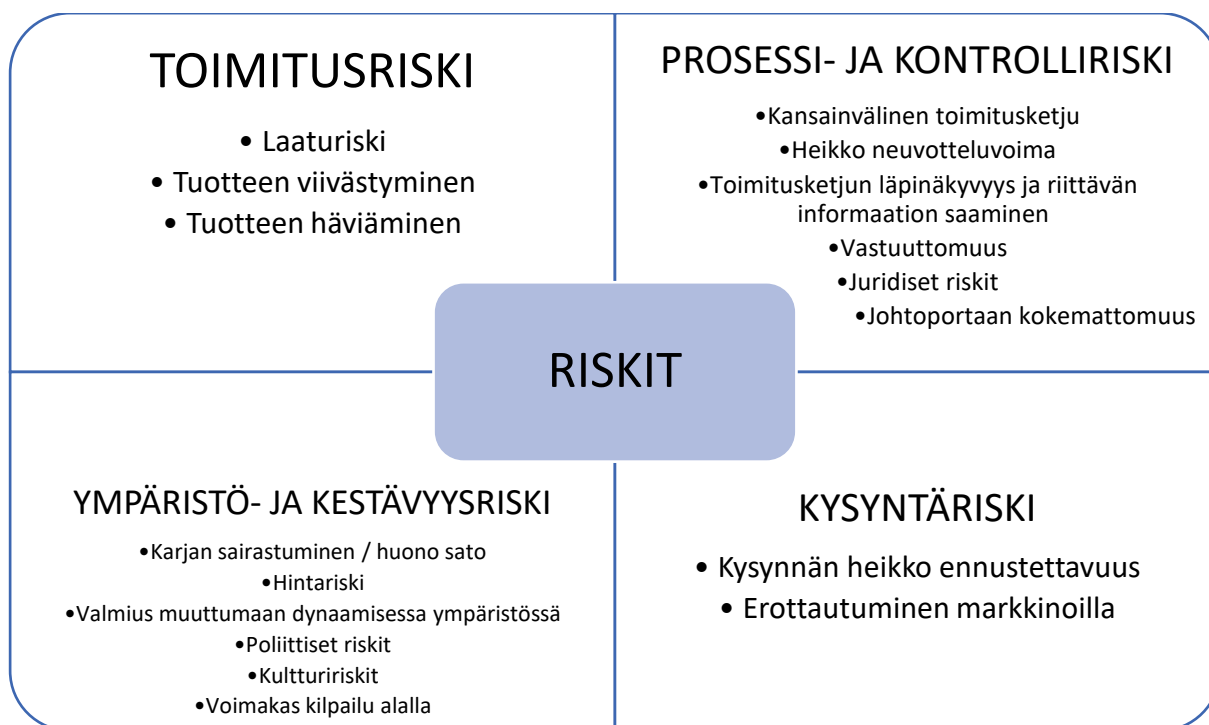
on se tekijä, minkä pohjalta aletaan tekemään yhteistyötä. Jos kumppaniin ei voida luottaa esimerkiksi tiedon pimittämisen vuoksi, mitään yhteistyösuhdetta ei voi syntyä. Vastuuttomuusriski liittyy vahvasti edelliseen riskiin. Tässä vastuuttomuudella tarkoitetaan oman vastuun kiistämistä ongelmatilanteissa. Esimerkiksi kun jälleenmyyjä toteaa, että saapunut tuote ei vastaa laadullisesti tai määrällisesti sovittua, niin tehdas tai toimittaja kiistävät vastuunsa ja yrittävät siirtää syyntä kuljetusfirman piikkiin tai väittävät, että tavara on vaurioitunut jälleenmyyjän toimesta. Juridisilla riskeillä tarkoitetaan yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä, eli kaikki toiminta on pystyttävä todistamaan. Johtoportaan kokemattomuudella tarkoitetaan kykyä hahmottaa riskejä, reagoimaan niihin oikein ja ennustamaan tulevia riskejä. Jos yrityksen johtajalla ei ole tarpeeksi kokemusta, riskit voivat aiheuttaa yritykselle vakavampia seuraamuksia verrattuna yritykseen, jonka johtaja osaa ajoissa hahmottaa riskit ja suojautua niiltä.

Yksi vakavimmista ympäristö- ja kestävyysriskeistä on luonnon aiheuttamat katastrofit. Elintarvikealalla toimivan yrityksen kannalta vakavia seuraamuksia voivat aiheuttaa huono raaka-aineiden sato tai esimerkiksi karjan sairastuminen. Raaka-aineiden puute johtaa suoraan hintariskiin, sillä tuottajan kustannukset nousevat ja sitä kautta kustannukset nousevat koko toimitusketjussa. Hintojen nousu saattaa johtaa siihen, että yritys ei pysty myymään asiakkailleen tuotteita uudella korkeammalla hinnalla ja joutuu jättämään tuotteen kokonaan pois valikoimasta.

Pienten kansainvälisten yritysten on osattava toimia harmoniassa ympäristönsä kanssa, tämä vaatii nopeaa kykyä muokkautumaan dynaamisessa ympäristössä. Jäykkä yritys, joka ei pysty muokkautumaan nopeasti vaihtuvassa ympäristössä, ei pysty toimimaan tarpeeksi tehokkaasti. Alalla on myös havaittavissa voimakasta kilpailua. Vaikka kohdeyrityksellä onkin yksinoikeus myydä tiettyjä tuotemerkkejä Suomessa, muiden merkkien samoja tuotteita voidaan myydä muissa elintarvikekaupoissa. Yrittäjä kertoo haastattelussa, että hän on huomannut muiden elintarvikeketjujen alkaneen tuomaan saman tyyppisiä tuotteita mitä kohdeyrityksessäkin on. Tuotteita myydään halvemmalla hinnalla, sillä isojen yritysten volyymin ansiosta tilauskustannukset ovat alhaisemmat. Tässä tilanteessa on tärkeää pysyä muiden edellä ja lisätä valikoimaan aina jotain uutta ja yllättävää, mitä muiden liikkeiden valikoimasta ei vielä löydy.

Poliittiset riskit luokitellaan myös ympäristöriskeihin. Haastattelussa ilmeni kaksi eri näkökulmaa suhtautua poliittisiin riskeihin. Toisaalta ne voidaan nähdä positiivisena ilmiönä ja toisaalta taas negatiivisena. Kohdeyrityksen tapauksessa, jossa suurin asiakasvirta tulee Venäjältä, Venäjän asettamat pakotteet vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan sekä negatiivisesti, että positiivisesti. Negatiivinen vaikutus on se, että asiakkaat eivät voi ostaa niin paljon, kun he haluaisivat ja ostoksia on priorisoitava. Positiivista tässä on kuitenkin se, että asiakkailla ei ole kotimaassa mahdollisuutta saada kyseisiä tuotteita juurikin tämän poliittisen päätöksen takia ja näin ollen asiakkaat joutuvat tulemaan kohdeyrityksen myymälään saadakseen haluamiansa tuotteita. Kansainvälisen kaupan poliittisiin riskeihin kuuluu myös vahvasti pinnalla ollut terrorismi ja muut väkivaltaiset toimet. Nämä toimet vaikeuttavat kaupankäyntiä, vahingoittavat maiden luottamusta toisiinsa, lisäävät turvatoimenpiteitä, jolloin kaiken tämän seurauksena logistiikka hidastuu.

Kysyntäriskeistä haastattelussa käy ilmi kysynnän heikko ennustettavuus ja erottautuminen markkinoilla. Heikko ennustettavuus johtuu siitä, ettei yrityksellä ole resursseja kysynnän analysoimiseen ja ennusteiden laatimiseen. Kokemuksen pohjalta voidaan ennustaa sesonkituotteiden kysyntää, mutta tavallista, jokapäiväistä kysyntää ei pystytä kohdeyrityksessä arvioimaan. Erottautuminen markkinoilla tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että pyritään myymään sellaisia tuotteita, joita kuluttaja ei löydä muualta.



Kuvio 8. Yrityksen riskityypit

4.3.2. Riskienhallinta

Riskejä kohdeyrityksessä pyritään hallitsemaan tarkasti harkittujen toimintojen avulla. Koska yrityksessä ei ole erillistä riskienhallintaosastoa, riskienhallinnasta on vastuussa yrityksen omistaja. Riskejä minimoidaan tekemällä yhteistyötä vain isojen ja luotettavien yritysten kanssa. Jos yhteistyökumppani ei ole iso tunnettu yritys, niin yhteistyön on pohjauduttava yrittäjien väliseen luottamukseen. Yritysten, joiden kanssa tehdään yhteistyötä, on ongelmitta toimitettava kaikki pyydetty informaatio ja tieto. Sellaiset yritykset, jotka eivät tarvittaessa toimita pyydettyä tietoa tai yrittävät pimittää informaatiota eivät tule valituksi yhteistyökumppaneiksi tai yhteistyö tullaan purkamaan.

Vastuullisuutta muissa yrityksissä kohdeyritys ei omatoimisesti pysty valvomaan, eikä se käytä eettisiä toimintaohjeita eli Code of Conduct-sopimuksia. Yrittäjä kertoo luottavansa siihen, että kun yritykset täyttävät kaikki kotimaansa asettamat standardit ne myös toimivat sen mukaisesti. Yrittäjän mielestä yhteistyöyritysten sisäiset asiat ovat yrityksen sisäisiä, eivätkä ne vaikuta millään tavoin caseyrityksen toimintaan, eikä

niitä tarvitse kontrolloida. Vakuutukset mainitaan yhtenä hallinnan keinona, mutta yrityksellä itsellään on vain minimivakuutukset, joista yrittäjä ei osannut sanoa sen tarkemmin kielimuurin takia.

Mielenkiintoista on, että yrityksessä ymmärretään, että jatkuva kehittyminen on tärkeässä roolissa nykymaailmassa ja omistaja korostaa sitä, että erottautuminen markkinoilla on tärkeää. Siitä huolimatta yrityksessä ei nähdä tarpeellisena kehittää riskienhallintastrategiaa, vaan se sisältyy jokapäiväisiin toimenpiteisiin rutiininomaisesti.

4.4. Tilausprosessi

Tilaus tehdään yksinkertaisesti sähköpostilla osuuskuntaan, joka sitten välittää yhteistilauksen tehtaille. Virallista tilauslomaketta ei tässä tapauksessa käytetä, eikä uusia sopimuksia laadita jokaisen tilauskerran yhteydessä. Tilaus tehdään tuotekatalogien perusteella, joista näkee tehtaiden tuotevalikoiman. Jos osuuskunta ei pysty toimittamaan jotakin tilattua tuotetta, esimerkiksi tuotteen puutteen takia, tilaus neuvotellaan uudelleen ja hyväksytetään se sähköpostilla, jotta tilaajaosapuolella olisi paperiversio tilauksesta. Tilausten hoitamisesta yrityksessä vastaa omistaja, mutta kaikki yrityksen työntekijät voivat vaikuttaa tilaukseen välittämällä asiakkailta saamansa palautetta omistajalle tuotevalikoimaan liittyen. Näin pystytään vastaamaan kuluttajien tarpeisiin ja reagoimaan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin.

Yrityksellä ei ole vakiotiluseriä, vaan liiketoiminnan ollessa erittäin joustava tilauksia tehdään tarpeen mukaan. Tämä johtuu osittain myös siitä, että tuotteet vaihtuvat jatkuvasti ja uusia tuotteita pyritään tuomaan markkinoille tilanteen salliessa.

Toimituslausekkeena käytetään Incoterms 2010 mukaista DAP (Delivered at Place) lauseketta, eli toimitettuna määräpaikalle. Mielenkiintoista on, ettei yrittäjä tiennyt Incoterms -lausekkeiden merkitystä, vaan se selvisi rahtikirjasta. DAP- lausekkeen mukaan riskit siirtyvät caseyritykselle toimitushetkellä. Myyjä hoitaa vientimuodollisuudet ja maksaa rahtikustannukset. Ostaja, eli tässä kohdeyritys, hoitaa tuontimuodollisuudet. (Logistiikan Maailma 2017)

5. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin millaisiin riskitekijöihin voi törmätä elintarvikkeiden tuonnin aikana EU:n sisämarkkinoilla. Tutkimuksessa esiteltiin tapoja, joilla riskitekijöitä voidaan ryhmitellä, jotta riskienhallinta olisi mahdollisimman tehokasta. Lisäksi tutkimuksessa esiteltiin riskienhallintakeinoja, joilla yritykset voivat pyrkiä pitämään liiketoimintansa mahdollisimman riskittömänä.

5.1. Tutkimuksen yhteenveto

Varsinaisia toimitusketjussa ilmeneviä riskitekijöitä koskevaa tutkimusta on varsin vähän. Tutkimukset ovat enemmän keskittyneitä riskienhallintaan, mutta koska riskien tunnistaminen on ensimmäinen askel riskien hallinnassa, mielenkiinto aihetta kohti kasvaa. (Hoffmann, Schiele, Krabbendam 2013) Artikkeleista nousee ilmi, että on monia tapoja luokitella riskitekijöitä toimitusketjussa. Tutkimuksessa päädytään tarkastelemaan riskejä neljän kategorian avulla, jotka saavat alkunsa sekä toimitusketjun sisältä, että ulkoa.

Empiria-aineiston perusteella, voidaan havaita, että kohdeyrityksen toimitusketjussa on paljon alalle tyypillisiä riskejä. Riskitekijöitä esiintyy toimitusketjun jokaisessa vaiheessa, eikä voida sanoa, että toinen toimitusketjun vaihe olisi riskialttiimpi kuin toinen. Kansainvälisyys toimitusketjussa tuo omia hankaluuksiaan toimitusketjuun. Toimitusketjun pidentymisen kautta yrityksillä on yhä vähemmän valtaa ja mahdollisuuksia hallita toimitusketjua ja siinä aiheutuvia riskejä.

Yrityksessä tiedostetaan riskit ja niiden aiheuttajat, mutta yritykseltä puuttuu täysin riskienhallintastrategia. Riskeiltä ei pyritä suojautumaan varsinaisten riskienhallintakeinojen avulla, vaan suuremmaksi osaksi luotetaan ketjun osapuolien maineeseen. Tämä keino on vanhanaikainen ja perustuu siihen, että yrittäjä on kotimaassaan tottunut toimimaan tällä tavalla ja hänellä on siellä suhteita. Hän ei ota huomioon sitä, että kun liiketoiminta sijaitsee Suomessa, eli liiketoiminta on muuttunut kansainväliseksi, pelkkä luottamus ei suojaa riskeiltä tarpeeksi hyvin.

Vaikka sisämarkkinoilla tullilla ei ole isoa roolia kaupan käynnissä, kulttuuriset rajat pysyvät. Yrityksen suurimpana riskitekijänä on se, että yrityksen johto ei osaa

mukautua suomalaisiin liiketoimintatapoihin. Kielimuuri ja rajalliset materiaaliset resurssit aiheuttavat sen, ettei heillä ole valmiuksia hankkia tarvittavia vakuutuksia liiketoiminnalleen, myös juridiset toimenpiteet, kuten tavallinen pankissa asioiminen, tuottavat ongelmia. Materiaalisilla resursseilla tässä tarkoitetaan sitä, että yrityksen ollessa pieni perheyritys, yrityksellä ei ole varaa ammattitulkkiin, joka osaisi kääntää yrittäjälle viranomaisten vaatimukset. Jos yritys olisi alusta asti käyttänyt tulkkia, se olisi pystynyt suojautumaan riskeiltä paremmin.

Yrityksellä on hyvin organisoitu toimitusketju tiettyyn pisteeseen asti. Tuotteiden alkuperämaassa yrittäjä pystyy valitsemaan mieluisan toimittajan ja tilauksen tekeminen on järjestelty mahdollisimman yksinkertaisesti. Tämä osa toimitusketjusta toimii yrittäjän äidinkielellä, näin ollen asiat ymmärretään oikein. Riskit kasvavat, kun tilaus lähestyy Suomea. Esimerkiksi, jos logistiikka ei toiminut Suomen puolella kunnolla, yrityksen johto ei pysty ottamaan yhteyttä Suomessa toimivaan logistiikkayritykseen, joka hoitaa tilausten toimituksia.

Teoriakatsauksesta löytyy monia riskienhallintakeinoja, mutta kohdeyritys käyttää kuitenkin vain yrittäjälle tuttuja ja turvallisia keinoja. Yrityksen on modernisoiduttava ja otettava uudet tehokkaat riskienhallintakeinot käyttöön. Tulevaisuudessa yrityksessä tulisi miettiä, miten yritys pystyisi pääsemään kielimuuri yli. Kulttuurierojen ja kielimuurin väheneminen laajentaisi myös yrityksen asiakaskuntaa, mikä johtaisi suurempaan kysyntään. Yhtenä mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi olla kielimuurin vaikuttaminen pk-yritysten toimintaan. Toinen mielenkiintoa herättävä aihe, joka nousi esiin haastattelussa, on yksinoikeus tietyn merkin myymiseen ja sen vaikuttaminen kilpailukykyyn.

Yrityksen olisi hyvä jäsenellä valikoimaansa eri kategorioihin riskien perusteella ja miettiä millaisia riskejä liittyy kategorioihin ja asettaa näille kategorioille omat riskienhallintakeinot. Näin koko yrityksen henkilöstö pystyisi kiinnittämään huomiota kriittisiin vaiheisiin ja minimoimaan riskejä omalta osaltaan.

5.2. Luotettavuus ja yleistäminen

Johtuen siitä, että tutkimuksessa on käytetty vain yhden yrityksen haastattelua, voidaan sanoa, ettei tutkimuksen tuloksia voida yleistää. Useamman yrityksen haastattelu olisi antanut tutkimukselle laajempaa näkökulmaa toimitusketjun riskeistä. Tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin selvittää riskitekijät kohdeyrityksen toimitusketjussa, siksi tutkimuksessa on keskitytty vain kohdeyritykseltä saatuun empiria-aineistoon.

Empiria-aineiston luotettavuudesta ei voida olla varmoja, sillä se perustuu yrityksen omistajan haastatteluun ja hänen näkökulmaansa. Näin ollen näkemykset asioihin voivat erota muiden toimitusketjun osakkaiden näkökulmasta. Toisena luotettavuuden arvioinnin haasteena voi olla asioiden kaunistelu ja joidenkin asioiden sanomatta jättäminen. Haastattelun luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että se tehtiin tulkin avulla ja voi olla, että jotkut asiat eivät välittyneet kielestä toiseen. Kuitenkin yrittäjän etujen mukaista on antaa luotettavaa tietoa, jotta tutkimuksesta olisi hyötyä yritykselle. Ottaen huomioon nämä haasteet, tutkimusta voidaan pitää luotettavana sillä ehdolla, että empiria-aineisto on totuudenmukainen.

LÄHDELUETTELO

Aqlan, F. (2015). Supply chain risk modelling and mitigation. *International Journal of Production Research*, pp. 1-17.

Besta, P. Janovská, K. Kubica, S. (2015). A comparison of suppliers and their levels within the purchasing process. *Acta Logistica*, 2(2), pp. 9-12.

Bode, C. (2011). Understanding responses to supply chain disruptions: insights from information processing and resource dependence perspectives. *Academy Of Management Journal*, 54(4), pp. 833-856.

Christopher, M. Mena, C. Khan, O. Yurt, O. (2011). Approaches to managing global sourcing risk. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(2), pp. 67-81.

Christopher, M. Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), pp. 1-14.

Cousins, P. D. (2004). The role of risk in environment-related supplier initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(6), pp. 554-565.

DHL. INCOTERMS- Toimituslausekkeet (2017) [viitattu: 5.11.2017] saatavilla: http://www.dhl.fi/content/dam/downloads/fi/logistics/DHL_incoterms_esite_FI_2.pdf

Diabat, A. Govindan, K. Panicker, V, V. (2012). Supply chain risk management and its mitigation in a food industry. *International Journal of Production Research*, 50(11), pp. 3039-3050.

Euroopan Parlamentti, Sisämarkkinat (2017) [viitattu 27.10.2017] saatavilla:
<http://europarlamentti.info/fi/Euroopan-unioni/EUn-merkitys/sisamarkkinat/>

Finnvera. Finnvera lyhyesti. (2017) [viitattu 27.11.2017] saatavilla:
<https://www.finnvera.fi/finnvera/finnvera-lyhyesti/finnvera-esittely>

Tuontiopas. 7. uus. p. Helsinki: Fintra, 2002.

Hallikas, J. (2001). *Riskienhallinta yhteistyöverkostossa*. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Holweg, M. (2011). On risk and cost in global sourcing. *International Journal of Production Economics*, 131(1), pp. 333-341.

Hoffmann, P. (2013). Uncertainty, supply risk management and their impact on performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(3), pp. 199-211.

Hult, G. (2011). Market-focused sustainability: Market orientation plus! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), pp. 1-6.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008). *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma.

Incoterms 2010. (2017) [viitattu 01.12.2017] saatavilla:
<https://internationalcommercialterms.guru/>

Investopedia. Import. (2017). [viitattu: 27.11.2017] saatavilla:
http://www.investopedia.com/terms/t/trade_deficit.asp

Jüttner, U. Peck, H. Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: Outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 6(4), pp. 197-210.

Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 61(5), p. 109.

Logistiikan maailma. INCOTERMS 2010. (2017) [viitattu: 5.11.2017] saatavilla:
<http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/incoterms-2010/>

Manuj, I. Mentzer, J, T. (2008). GLOBAL SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT. *Journal of Business Logistics*, 29(1), pp. 133-155.

Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. (2005). *Purchasing and supply chain management* (3rd ed.). Mason (OH): South-Western.

Oliver Wyman, Blockchain: The Backbone Of Digital Supply Chains (2017) [viitattu: 10.12.2017] saatavilla: <http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2017/jun/blockchain-the-backbone-of-digital-supply-chains.html>

Pasanen, A. (2005). *Kansainvälisen kaupan käsikirja*. Helsinki: Multikustannus.

Popa, I. (2014). Globalization and risks. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 23(1), pp. 187-195.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. (2007). *Logistiikka PK-yrityksissä: Hankinta kilpailutekijänä*. Porvoo ; Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Rangel, D. A. De Olivera, T, K. Leite, M, S, A. (2014). Supply chain risk classification: Discussion and proposal. *International Journal of Production Research*, pp. 1-20.

Tilastokeskus. Tavaroiden ja palvelujen tuonti. (2017) [viitattu 29.10.2017] saatavilla: http://www.stat.fi/meta/kas/tav_palv_tuonti.html

Tummala, R. (2011). Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management-An International Journal*, 16(6), pp. 474-483.

Tulli. Tuonti. (2017) [viitattu: 29.10.2017] saatavilla: <http://tulli.fi/yritysassiakkaat/tuonti>

Yu, M. Nagurney, A. (2013). Competitive food supply chain networks with application to fresh produce. *European Journal of Operational Research*, 224(2), pp. 273-282.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Yritys

1. Minkä kokoinen yritys on? (henkilöstö)
2. Ketä yritykseen kuuluu?
3. Mikä on yrityksen liiketoiminta-ala?
4. Ketä asiakkaat ovat?

Toimitusketju

1. Minkälainen toimitusketju teillä on?
2. Ketä kuuluu toimitusketjuun?
3. Mikä asema yrityksellä on toimitusketjussa?
4. Millaiseksi katsotte oman neuvotteluvoimanne tässä ketjussa?
5. Millaisia toimittajia teillä on (isoja globaaleja yrityksiä vai pieniä)?
6. Kuinka paljon toimittajia teillä on?

Riskit

1. Millaisia riskejä yrityksenne toimitusketjussa mielestänne on?
2. Mitä riskejä kohdistuu teidän toimintaan?
3. Mikä on mielestänne riskialttiisiin toimitusketjun osa-alue?
4. Miten suojaudutte riskeiltä?
5. Miten pyritte hallitsemaan riskejä?

Tilausprosessi

1. Millainen on tilausprosessi?
2. Mitä toimituslausekkeita käytätte? Miksi juuri niitä?
3. Mitkä ovat kriteerit toimittajan valinnalle? (toimitusvarmuus, täsmällisyys, laatu, hinta, kokonaiskustannukset>mistä voidaan joustaa ja mistä ei)
4. Mitkä ovat kriittiset kohdat kauppasopimusta laatiessa?