



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

## **Riskienhallinnan keinot hankintaprosessissa**

### **Risk management practises in the purchasing process**

11.1.2021

Tekijä: Elina Mäntysaari

Ohjaaja: Anne Quarshie

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Elina Mäntysaari

**Tutkielman nimi:** Riskienhallinnan keinot hankintaprosessissa

**Akateeminen yksikkö:** LUT-kauppakorkeakoulu

**Koulutusohjelma:** Kauppätieteet, Hankintojen johtaminen

**Ohjaaja:** Anne Quarshie

**Hakusanat:** hankintaprosessi, riski, riskienhallinta

Riskejä ja riskienhallintaa on tutkittu runsaasti sekä Suomessa että ulkomailla. Lisäksi hankinnan perinteisiä riskejä sekä koko toimitusketjun riskienhallintaa käsitteleviä tutkimuksia on olemassa useita. Tästä huolimatta hankintaprosessin keskeisistä riskeistä sekä riskienhallinnan keinojen hyödyntämisestä kyseisessä kontekstissa on löydettävissä huomattavasti vähemmän tutkimusta.

Tässä kandidaatintutkielmassa perehdytään yrityksen hankintaprosessissa tunnistettuihin keskeisiin riskeihin sekä keinoihin, joilla kyseisiä riskejä hallitaan. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan mahdollisia kehityskohteita riskienhallinnan keinojen hyödyntämisen saralla. Tutkimuksen tavoitteena on siis pohtia, miten ja millaisten keinojen avulla hankintaprosessin keskeisiä riskejä olisi mahdollista hallita. Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla yhtä kohdeyrityksen hankinnan parissa työskentelevää henkilöä. Haastattelu on toteutettu teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti, ja haastattelun jälkeen aineisto on litteroitu.

Tutkimustulosten perusteella selvisi, että hankintaan liittyvä riskienhallinta koettiin yrityksessä tärkeäksi asiaksi, ja hankinta oli sisällytetty osaksi yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia. Kohdeyrityksessä hankintaprosessiin katsottiin kohdistuvan useita riskejä, joista viisi oli tunnistettu prosessin kannalta keskeisiksi riskeiksi. Kyseisiä riskejä pyrittiin pääasiassa pienentämään organisaation omalla toiminnalla. Suurimmiksi haasteiksi hankintaprosessien riskienhallinnassa nähtiin tilanne, jossa yritys on riippuvainen yhdestä

toimittajasta sekä toimittajan johtamiseen liittyvän puuttumiskynnyksen määrittely. Lisäksi työssä pohdittiin myös muita tutkimusaineistosta esiin nousseita kehityskohteita, sekä tarjottiin niihin kehitysehdotuksia riskienhallinnan keinojen näkökulmasta.

## **ABSTRACT**

**Author:** Elina Mäntysaari

**Title:** Risk management practices in the purchasing process

**School:** School of Business and Management

**Degree programme:** Business Administration, Supply Management

**Supervisor:** Anne Quarshie

**Keywords:** Procurement process, risk, risk management

Risks and risk management are subjects that have been widely researched both in Finland and abroad. In addition, a great deal of research about the traditional procurement risks and supply chain risk management can be found. Regardless, the key risks of the procurement process and the use of risk treatment practices in this context, have not been researched as extensively.

This bachelor's thesis focuses on the key risks of the organization's procurement process and the practices which are used to manage these risks. The objective of this thesis was to find out which risks have been identified as the most critical in the procurement process and to take a look into how these risks can be managed. From a risk management perspective, the thesis focuses mainly on risk treatment practices. The study was carried out as a qualitative research. The data used in the study was collected by interviewing an employee from the subject organization. The interview was conducted as a themed interview, after which the recording was transcribed.

From the results of the study, the following conclusions can be drawn. The risk management of procurement risks was included in the company-wide risk management process. Many risks were associated with the company's procurement process, and five of these risks were seen as the most crucial. Most of these risks were mitigated by the company's own procedures and actions. The greatest challenges in procurement process risk management were seen in situations where the company relies on one supplier in order to acquire products. In addition, the company mentioned that if a supplier is performing poorly, the threshold of company's involvement in the supplier's

actions should be defined explicitly. Besides taking a look at these matters, other suggestions for improving the use of risk treatment practices in the key risks of the procurement process were also made.

# Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto .....</b>	<b>1</b>
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	3
1.2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	4
1.3. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rajaus .....	4
1.4. Tutkimuksen rakenne .....	5
<b>2. Hankinta ja hankintaprosessi.....</b>	<b>6</b>
2.1 Hankinnan merkitys organisaatioissa .....	7
2.2. Hankinnan tehtävät ja tavoitteet organisaatioissa .....	8
2.3. Hankintaprosessi .....	9
2.3.1. Vaatimusten määrittely .....	10
2.3.2. Toimittajan valinta .....	10
2.3.3. Sopimuksen tekeminen .....	11
2.3.4. Tilaaminen .....	11
2.3.5. Ohjaaminen ja arviointi .....	12
2.3.6. Seuraaminen ja arviointi .....	12
<b>3. Riski .....</b>	<b>13</b>
3.1. Riskien luokittelua .....	13
3.2. Keskeisiä hankintaan liittyviä riskejä .....	14
<b>4. Riskienhallinta .....</b>	<b>15</b>
4.1. Riskienhallintaprosessi .....	16
4.2. Riskienhallinnan keinot osana riskienhallintaprosessia .....	18
4.2.1. Riskin poistaminen ja välttäminen .....	18
4.2.2. Riskin pienentäminen .....	19
4.2.3. Riskin hyväksyminen .....	20
4.2.4. Riskin siirtäminen .....	20
<b>5. Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....</b>	<b>22</b>
5.1. Kvalitatiivinen tutkimus .....	22
5.2. Tapaustutkimus .....	22
5.3. Teemahaastattelu .....	23
5.4. Aineiston käsittely ja analyysi .....	24
<b>6. Tutkimustulokset.....</b>	<b>25</b>
6.1. Kohdeyrityksen hankinta yleisesti .....	25
6.2. Kohdeyrityksen hankintaprosessin kuvaus .....	26

6.2.1. Tarpeen määrittely .....	26
6.2.2. Toimittajan valinta.....	27
6.2.3. Sopimuksen tekeminen .....	28
6.2.4. Seuraaminen ja arviointi .....	28
<b>6.3. Kohdeyrityksen hankintaprosessin keskeiset riskit ja riskienhallinnan keinojen hyödyntäminen .....</b>	<b>29</b>
6.3.1. Väärin ymmärretty hankintatarve .....	29
6.3.2. Väärä toimittajavalinta.....	30
6.3.3. Toimittajien johtamiseen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät riskit.....	31
6.3.4. Henkilöriski.....	32
6.3.5. Riippuvuuskeskeytysriski .....	33
6.4. Riskienhallinnan nykytila yrityksessä .....	34
<b>7. Johtopäätökset .....</b>	<b>35</b>
7.1. Tutkimustulokset.....	35
7.2. Tutkimuksen yhteenveto.....	40
7.3. Mahdolliset jatkotutkimusaiheet .....	41
<b>Lähteet .....</b>	<b>42</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>45</b>

## Luettelo kuvioista ja taulukoista

Kuvio 1. Hankintaprosessimalli (Huuhka 2017, 13 mukaillen van Weele 2010)

Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Taulukko 1. Yrityksen hankintaprosessin keskeiset riskit ja niiden hallinnassa käytettävät keinot

Taulukko 2. Riskienhallinnan kehitysehdotukset



# 1. Johdanto

Nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä organisaatioiden on hyödyllistä keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja hankkia toiminnan kannalta oleelliset raaka-aineet, palvelut sekä muut materiaalit organisaation ulkopuolisilta tahoilta, eli toisin sanoen, ulkoistaa vähemmän keskeisiä toimintojaan (Huuhka 2017, 11). Kyseiset organisaation ulkopuolelta hankittavat resurssit muodostavatkin nykyään jo noin 50 - 80 prosenttia yrityksen kokonaiskustannuksista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21). Yritysten kasvanut toimintojen ulkoistaminen luo yhä enemmän tarvetta ja painoarvoa taidoille, jotka koskevat esimerkiksi toimittajien valintaa ja kehittämistä, pitkäaikaisten toimittajasuhteiden rakentamista sekä strategisten ja ei-strategisten toimintojen erottelua. Lisäksi ulkoistaminen luo organisaatioiden hankintatoiminnalle haasteen siitä, kuinka hallita kansainvälisesti laajalle levinnyttä toimittajaverkostoa, ja samalla pitää huolta sekä toimitusajoista ja tarvikkeiden laadusta, että kustannuksista. (Keough 1994, 73) Nykyään hankinnalla voidaan siis katsoa olevan suuri merkitys yritysten toiminnan kannalta, ja lisäksi yhä useammassa organisaatioissa hankinta nähdään jo tärkeänä osana yrityksen liiketoimintastrategiaa operatiivisen tukitoiminnon sijaan (Huuhka 2017, 11).

Yritysten päätökseen toimintojen ulkoistamisesta liittyy kuitenkin luontaisesti riskejä (Zsidsin 2003, 14). Keskittyessään ydinosaamiseensa yritysten toiminta käy yhä riippuvaisemmaksi ulkopuolisista toimittajista ja näin ollen esimerkiksi tärkeiden toimittajien toiminnan keskeytyminen, tai aikataulujen venyminen, voivat aiheuttaa yrityksille taloudellisia haittoja ja vaarantaa projekteja (Weigel & Ruecker 2017, 91). Ulkoistamisen seurauksena siis organisaation hankintaan liittyvä epävarmuus ja mahdollinen riskeille altistuminen kasvavat, jolloin kyseisten riskien hallintaan tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota yritysten toiminnan sujuvuuden kannalta. Weigel ja Ruecker (2017) mainitsevatkin, että yksi hankintaorganisaatioiden tulevaisuuden haasteista tulee olemaan juuri riskienhallinnan tärkeys, ja hankintaan liittyvät riskit tulisivat olla osana läpi koko yrityksen kulkevaa riskienhallintaa. Tästä huolimatta organisaatioiden toiminnassa riskienhallinta on tavallisesti asia, joka voidaan unohtaa muiden tärkeiden yrityksen toimintaan liittyvien asioiden lomassa (Suominen 2003, 31). Lisäksi riskienhallinta jää yrityksissä toistuvasti eri vastuualueiden väliin, eikä kukaan ota riskeistä vastuuta, vaikka niistä kannettaisiinkin huolta (Huuhka 2017, 216)

Riskienhallintaa itsenäisenä kokonaisuutenaan on tutkittu runsaasti. Muun muassa Suominen (2003) sekä Kuusela ja Ollikainen (1998) ovat kirjoittaneet kattavat teokset liittyen riskienhallinnan perusteisiin. Lisäksi Santanen, Laitinen ja Kekäle (2002) sekä Ilmonen, Kallio, Koskinen ja Rajamäki (2016) ovat perehtyneet riskien vakuuttamiseen ja yrityksen riskienhallintaan käytännössä. Englanninkielisessä kirjallisuudesta on myös löydettävissä kattavia yritysten riskienhallintaan liittyviä teoksia, kuten Russilin (2010) sekä Wolken (2017) teokset. Lisäksi tämän tutkimuksen aihepiiriin läheisesti liittyvää tutkimusta on tehty myös aiemmin, niin Suomessa kuin ulkomailla. Esimerkiksi hankinnan perinteisiin riskeihin sekä koko toimitusketjun riskienhallintaan liittyviä tutkimuksia on tehty useita. Muun muassa Hallikas, Karvonen, Pulkkinen, Virolainen ja Tuominen (2004) ovat tehneet tutkimusta liittyen toimittajaverkostojen riskienhallintaprosessiin. Ulkomaisesta kirjallisuudesta voidaan puolestaan mainita esimerkiksi Zsidsinin ja Henken (2019) teos, jossa käsitellään perusteellisesti toimitusketjuun liittyviä riskejä, sekä Weigelin ja Rueckerin (2017) kattava, hankintaa ja sen useita eri osa-alueita käsittelevä teos.

Vaikka sekä hankintaan että riskienhallintaan liittyvää tutkimusta on tehty runsaasti jo aikaisemmin, keskittyy suurin osa tutkimuksista yleensä koko toimitusketjuun liittyvään riskienhallintaan (Supply chain risk management) tai yleisesti hankinnan perinteisiin riskeihin ja niiden hallintaan. Puolestaan hankintaprosessin eri vaiheisiin kohdistuvista keskeisistä riskeistä, sekä riskienhallinnan keinojen hyödyntämisestä kyseisessä kontekstissa, on löydettävissä huomattavasti vähemmän tutkimusta. Tämän ohella hankintaprosessin riskeistä ja riskienhallinnasta tehty tutkimus on Suomessa keskittynyt julkisen sektorin hankinnan tarkasteluun ja aiheesta onkin tehty esimerkiksi opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia. Muun muassa Riutto (2010) on tarkastellut riskienhallintaa liittyen kuntien lääkäripalveluiden hankintaan ja Ilvo (2018) on puolestaan perehtynyt opinnäytetyössään hankintatoiminnan riskeihin puolustusvoimien logistiikkalaitoksessa. Puolestaan Suomessa metallialan tuotteiden valmistusta harjoittavien yritysten komponenttien ja raaka-aineiden hankintaprosessiin kohdistuvista riskeistä sekä riskienhallinnan keinojen hyödyntämisestä kyseisessä kontekstissa ei ole tutkijan oman tietämyksen perusteella tehty aiemmin tämän tutkimuksen kaltaista tutkimusta.

## 1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan organisaation hankintaprosessin keskeisimpiä riskejä sekä riskienhallinnan keinojen soveltamista kyseisiin riskeihin liittyen. Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä hankintaprosessin merkittävimpiin riskeihin sekä keinoihin, joilla kyseisiä riskejä hallitaan. Tutkimuksessa on siis tarkoituksena tarkastella, miten erilaisia riskienhallinnan keinoja voitaisiin hyödyntää organisaation hankintaprosessin keskeisten riskien hallinnassa, sekä pohtia mahdollisia kehityskohteita aiheen tiimoilta. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan yhteensä kolmeen kysymykseen, joista yksi on tutkimuksen pääkysymys. Kahden alakysymyksen on tarkoitus auttaa pääkysymykseen vastaamisessa. Tutkimuksessa vastataan siis seuraaviin kysymyksiin:

Pääkysymys:

- *Miten hankintaprosessin keskeisiä riskejä voidaan hallita hyödyntäen erilaisia riskienhallinnan keinoja?*

Alakysymykset:

- *Millainen on kohdeyrityksen hankintaprosessi ja mitkä riskit ovat tunnistettu keskeisiksi hankintaprosessin riskeiksi?*
- *Miten erilaisia riskienhallinnan keinoja hyödynnetään organisaatiossa tällä hetkellä hankintaprosessin keskeisten riskien hallinnassa?*

Tutkimuksen keskittyminen nimenomaan hankintaprosessin keskeisiin riskeihin sekä riskienhallinnan keinojen hyödyntämiseen olisi ajankohtaista sekä edullista hankintaprosessin ollessa merkittävä osa yritysten hankinnan konkreettista toteuttamista ja sujuvaa hankintaa. Käytännön merkityksen lisäksi tutkimuksen tekeminen olisi hyödyllistä, jotta voitaisiin lisätä yleisesti tietämystä juuri metallialan tuotteiden valmistukseen erikoistuneiden yritysten komponenttien ja raaka-aineiden hankintaprosessille ominaisista riskeistä, sekä riskienhallinnan keinojen hyödyntämisestä kyseisessä kontekstissa.

## **1.2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään aluksi hankintaa yleisesti, sekä perehdytään hankinnan merkityksen lisäksi sen tehtäviin ja tavoitteisiin organisaatioiden toiminnassa. Tämän jälkeen käsitellään hankintaprosessin kulkua ja perehdytään sen eri vaiheisiin van Weelen (2005) mallintaman prosessin mukaisesti. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä luodaan katsaus yleisesti riskeihin ja esitellään yritysten hankintaan ja hankintaprosessiin liitettäviä riskejä. Lopuksi keskitytään riskienhallintaan, riskienhallintaprosessin kulkuun, sekä siihen, millaisia riskienhallinnan keinoja organisaatioiden toiminnassa olisi mahdollista hyödyntää osana riskienhallintaprosessia. Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet määritellään osana teoreettista viitekehystä sen edetessä.

## **1.3. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rajaus**

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on pyrkiä ymmärtämään, kuvaamaan ja tulkitsemaan jotain tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa syvällisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on siis saada mahdollisimman laajalti tietoa tutkimuksen havaintoyksiköstä, eikä tuloksia ole tarkoitus yleistää, vaan ne koskevat ainoastaan tutkimuskohdetta. (Kananen 2014, 16-20). Lisäksi tässä tutkimuksessa tiedonhankinnan strategiana on tarkoitus käyttää tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa ideana on tutkia yksittäisiä tapauksia ja pyrkiä ymmärrykseen siitä, mitä tapauksista on mahdollista oppia (Metsämuuronen 2003, 169-170). Tämän tutkimuksen kannalta laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen on perusteltua, koska pyrkimyksenä on saavuttaa mahdollisimman syvä ymmärrys tutkimusaiheesta eli hankintaprosessin keskeisistä riskeistä ja niiden hallinnassa hyödynnettävistä keinoista, sekä tarkastella mitä kyseisen tapauksen avulla on mahdollista oppia.

Tutkimuksen pääasiallisena aineistonhankintamenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu, perustuu nimensä mukaisesti ennalta määrättyihin teemoihin, mutta sen muoto ja kysymysten järjestys ovat vapaammin määriteltävissä kuin esimerkiksi strukturoidussa haastattelussa (Metsämuuronen 2003, 189 [Hirsjärvi ja Hurme 1985]). Kananen (2014) mukaan teemahaastattelua voidaan käyttää tutkimusmetodina esimerkiksi silloin, kun ei tunneta tiettyä ilmiötä ja pyritään saamaan

parempi ymmärrys haastattelun kohteesta. Tähän tutkimukseen liittyvän haastattelun runko tehdään etukäteen ja haastateltavalla on mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennen haastattelua. Haastattelun aikana keskustelu on kuitenkin tarkoitus pitää vapaamuotoisena rajattujen teemojen sisällä teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti. Haastatteluja kerätään yksi kappale.

Tutkimus on kokonaisuudessaan rajattu käsittelemään yhtä suomalaista listaamatonta kohdeyritystä ja sen harjoittamaa komponenttien sekä raaka-aineiden hankintaa. Kohdeyrityksen harjoittama toiminta liittyy pääosin metallialan tuotteiden valmistukseen. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa keskitytään tarkastelemaan ainoastaan kyseisen kohdeyrityksen hankintaprosessia ja siihen liittyviä keskeisiä riskejä, eikä tutkimuksen kannalta ole oleellista tarkastella kaikkia mahdollisia hankintaan tai muihin liiketoiminnan osa-alueisiin kohdistuvia riskejä. Riskienhallinnan kannalta pääpaino tutkimuksessa on riskienhallinnan keinojen tarkastelussa sekä niiden hyödyntämisessä koskien hankintaprosessin keskeisiä riskejä. Lisäksi tutkimuksen empiirinen osuus pohjautuu kokonaisuudessaan kohdeyrityksestä saatuun haastatteluun.

#### **1.4. Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimusmenetelmää ja aineiston käsittelyä koskevista osuuksista, empiirisestä osuudesta sekä johtopäätöksistä. Tutkimuksen johdannossa aiheeseen johdattelun lisäksi esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset. Lisäksi johdannossa esitellään lyhyesti tutkimusmenetelmä, tutkimuksessa käytettävä aineisto sekä tutkimuksen rakenne. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on jaettu yhteensä kolmeen kokonaisuuteen, joissa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeiset teoriat ja käsitteet. Tutkimuksen viidennessä osiossa esitellään tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä ja -aineisto, sekä luodaan katsaus aineiston käsittelyyn. Kuudennessa osiossa perehdytään tutkimusaineistoon ja raportoidaan tutkimuksessa esiin nousseita tuloksia. Tutkimuksen viimeisessä osuudessa tehdään yhteenveto tutkimuksesta, esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2. Hankinta ja hankintaprosessi

Hankinnalle ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää. Hankintaan liittyvässä kirjallisuudessa määritelmät tavallisesti painottuvat sen mukaan, mitä näkökulmaa hankinnasta kulloinkin halutaan tuoda esille. Hankinnan perinteisen määritelmän mukaan hankintaa on kaikki se toiminta, josta yritys saa laskun. Myös nykypäivänä hankinnan määritelmän tärkeänä lähtökohtana voidaan pitää sitä, että organisaatiot ostavat tavaroita ja palveluita maksua vastaan. (Huuhka 2017, 15) Vuosien saatossa hankinta on kuitenkin muuttunut operatiivisen tukitoiminnon sijasta yhä tärkeämmäksi osaksi yritysten liiketoimintastrategiaa, minkä seurauksena myös hankinnan määritelmän voidaan katsoa kehittyneen. Nykyaikaisissa hankinnan määritelmissä korostetaan ulkoisten resurssien hallintaa ja sen tärkeyttä. Esimerkiksi van Weelen (2005) mukaan hankinta voidaan määritellä yrityksen ulkoisten resurssien hallinnaksi tavalla, joka varmistaa yrityksen toiminnan kannalta oleellisten tavaroiden, palveluiden sekä tiedon hankkimisen sille otollisissa olosuhteissa. Lisäksi Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015) mukaan hankinta voidaan laajasti katsottuna määritellä yritysten ulkoisten resurssien hallinnaksi, sillä jotta yrityksen toiminta, ylläpito, kehittäminen sekä johtaminen olisivat mahdollista, tarvitaan tuotteita, palveluita ja osaamista organisaation ulkopuolisilta tahoilta. Tämän lisäksi määritelmässä mainitaan, että hankinnan tavoitteena on hyödyntää toimittajamarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet tavalla, joka tyydyttää sekä lopullisen asiakkaan tarpeet että maksimoi yrityksen kokonaisedun (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 53).

Hankintaan viitataan usein hyvinkin erilaisilla sanoilla, ja aiheeseen liittyvät termit ovat epätäsmällisiä niin suomen- kuin englanninkielisessä kirjallisuudessa. Suomen kielessä tavallisimmin hankinnan yhteydessä käytetään termejä hankinta tai ostaminen. Englanninkielisessä kirjallisuudessa hankinnasta puhuttaessa käytetään puolestaan useita erilaisia termejä, kuten ”buying”, ”purchasing” tai ”procurement”. Termillä ”purchasing” viitataan yleensä ostamiseen enemmän operatiivisena toimintona, kun taas termi ”procurement” käsittää kaikki ne toiminnot, joita tarvitaan tuotteen saamiseksi toimittajalta sen lopulliseen määränpäähän. Laajemmin ajateltuna suomen kielessä käytettävä termi hankinta vastaa siis englanninkielisiä termejä ”purchasing” ja ”procurement”. (Huuhka 2017, 12 - 13)

## 2.1 Hankinnan merkitys organisaatioissa

Hankinnan merkitys organisaatioille on kasvanut viime vuosina nopeampaa vauhtia kuin muiden yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisten toimintojen. Yksi suuri syy hankinnan merkityksen kasvulle ovat yrityksen kustannukset, joihin hankinnalla pystytään vaikuttamaan enemmän kuin muilla toiminnoilla. Lisäksi toinen merkittävä syy hankinnan tärkeyden kasvuun on organisaatioiden keskittyminen omaan ydinosaamiseensa. (Weigel & Ruecker 2017, 1 ja 5) Yritysten keskittyminen ydinosaamiseensa johtaa vähemmän keskeisten toimintojen ulkoistamiseen, minkä seurauksena hankintaosaamisesta sekä hankinnan osa-alueista, kuten esimerkiksi toimittajamarkkinoiden hallinnasta, tulee entistä merkittävämpi osa organisaatioiden toimintaa (Keough 1994, 73). Nykyään yritysten ulkopuolelta hankkimat resurssit, eli esimerkiksi erilaiset tavarat tai palvelut, edustavatkin jo noin 50-80 prosenttia yrityksen kokonaiskustannuksista, riippuen organisaation toimialasta sekä liiketoimintamallista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21). Myös Weigel ja Ruecker (2017) tuovat esiin hankintojen suuren osuuden kustannuksista osoittaessaan, että esimerkiksi saksalaiset teollisuusalan yritykset hankkivat yli 50 prosenttia materiaaleista yrityksen ulkopuolelta, minkä seurauksena nämä ulkopuoliset hankinnat muodostavat siis merkittävän osan liiketoiminnan kustannuksista. Tämän lisäksi Keough (1994) mainitsee, että esimerkiksi elektroniikkateollisuudessa organisaatioiden ulkoistaessa melkein kaiken, voivat hankinnan kustannukset muodostaa jopa 85 prosenttia yrityksen liikevaihdosta.

Hankinnan vaikutusta organisaatioiden kannattavuuteen ja tuloksen parantumiseen voidaan kuvata konkreettisemmin DuPont -mallin avulla. Esimerkiksi tarkasteltaessa Heineken organisaatiosta tehtyä DuPont analyysiä, voidaan osoittaa, että jo kahden prosentin säästö hankintaan liittyvissä kustannuksissa voi johtaa yhdeksän prosentin parannukseen yrityksen nettopääoman tuottoasteessa (RONA). Edellä mainitun analyysin voidaan katsoa toimivan myös käänteisesti, eli puutteellinen hankinnan suunnittelu sekä järjestyksen puute hankintaprosessissa voivat johtaa yrityksen kannalta ennalta arvaamattomiin liiketaloudellisiin menetyksiin. (van Weele 2005, 16)

Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että hankinnan suunnittelulla sekä toteutuksella on hyvin suuri merkitys yrityksen liiketoiminnan kannalta. Lisäksi sillä voidaan katsoa olevan myös suora vaikutus organisaatioiden kannattavuuteen. Hankinnan merkitys organisaatioissa ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan kustannusten pienentämiseen. Esimerkiksi Iloranta ja Pajunen -

Muhonen (2015) mainitsevat, että johtamalla organisaation hankintaa sekä toimittajamarkkinoita järkevästi voidaan vaikuttaa jokaiseen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn liittyvään seikkaan, muun muassa joustavuuteen, yrityskuvaan ja strategiseen asemaan sekä maineeseen.

## **2.2. Hankinnan tehtävät ja tavoitteet organisaatioissa**

Hankinnalla on useita tehtäviä yrityksissä. Vaikka hankinnan rooli on muuttunut vuosien varrella, sen keskeinen tehtävä, eli vastuu yritykseen hankittavista tavaroista, palveluista ja muista resursseista sekä niiden saatavuudesta, on pysynyt samana (Weigel & Ruecker 2017, 2). Hankinnan pääasiallisen tehtävän voidaan siis katsoa olevan laadukkaiden toimitusten sekä hankintojen varmistaminen luotettavilta toimittajilta kohtuullisilla kustannuksilla. Hankinnan keskeisiksi tehtäviksi voidaan myös lukea hankintoihin liittyvien kustannusten kontrollointi sekä alentaminen, hankintoihin ja toimittajamarkkinoihin liittyvä riskienhallinta, sekä osallistuminen tuotteisiin ja prosesseihin liittyvään innovaatiotoimintaan. (van Weele 2005, 82 - 83) Huuhkan (2017) mukaan hankinnan tehtäviin kuuluvat edellä mainitun ohella myös esimerkiksi osaavien, luotettavien ja kilpailukykyisten hankintalähteiden etsiminen, sekä yrityksen ostotarpeiden määrittäminen. Tarkasteltaessa hankinnan tehtäviä ja vastuita, tulee kuitenkin ottaa huomioon, että niissä voi olla eroja yritysten välillä riippuen esimerkiksi siitä, koetaanko organisaation hankintaosaston tehtävät enemmän operatiivisena ostamisena, vai onko hankinta yksi yrityksen strategiaan sisällytetty toiminto (van Weele 2005, 82).

Useiden tehtävien ohella, hankinnalla on myös erilaisia tavoitteita organisaatioissa. Hankinnan tärkeimmäksi tavoitteeksi voidaan nimetä lisäarvon tuottaminen sekä yritykselle itselleen että sen asiakkaille (Huuhka 2017, 24). Lisäksi hankinnan perinteisen tavoitteen, oikeiden ja laadukkaiden tuotteiden saannin varmistamisen oikeaan aikaan ja paikkaan sovitulla määrällä kulut huomioiden, voidaan edelleen katsoa pitävän paikkansa myös nykypäivänä (Weigel & Ruecker 2017, 2). Weigel ja Ruecker (2017) myös mainitsevat, että vaikka hankinnan perinteisen tavoitteen voidaan katsoa edelleen pitävän paikkansa, hankinnan merkityksen korostuessa yritysten toiminnassa, sen rinnalle on kehitetty myös strategisempia lähestymistapoja, joissa korostetaan toimittajasuhteiden tärkeyttä sekä ostomarkkinoiden globaalia kehittämistä. Hankinnan tavoitteiden voidaan siis myös katsoa riippuvan siitä, kuinka tärkeänä tai suurena osana organisaation toimintaa hankintaa pidetään.



### 2.3. Hankintaprosessi

Yksi merkittävistä yritysten hankintaan liittyvistä toiminnoista on hankintaprosessi. Lyonsin ja Farringtonin (2006) mukaan hankintaprosessi voidaan määritellä sarjaksi peräkkäisiä tapahtumia, joiden lopullisena tavoitteena on tarvikkeiden hankkiminen. Lisäksi hankintaprosessin voidaan katsoa sisältävän kaikki toiminnot tietyn tarpeen määrittelystä ja toimittajaan sitoutumisesta aina tarpeen tyydyttämiseen sekä halutun lopputuloksen varmistamiseen saakka (Russil 2010, 56). Tästä huolimatta hankintaprosessi ei kuitenkaan aina ole yksiselitteinen, ja kirjallisuudessa sen vaiheita voidaan määritellä monella eri tavalla (Huuhka 2017, 13). Esimerkiksi Bäckstrandin ym. (2019) tekemän kyselytutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella erilaisia hankintaprosessia kuvaavia malleja tunnistettiin peräti 73 kappaletta, joista kaikkein laajimmalle levinnyt sekä akateemisessa maailmassa eniten käytetyin hankintaprosessimalli on van Weelen kehittämä malli. Myös tässä tutkimuksessa on tarkoitus mallintaa hankintaprosessia kyseisen mallin avulla. van Weelen (2005) mallintaman hankintaprosessin vaiheiksi voidaan lukea vaatimusten ja tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen tekeminen, tilaaminen, ohjaaminen ja arviointi, sekä seuraaminen ja arviointi. Edellä mainitut hankintaprosessin vaiheet ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa, minkä vuoksi virheet tai puutteet yhdessä vaiheessa voivat johtaa ongelmatilanteisiin myös prosessin seuraavissa vaiheissa (van Weele 2005, 28). Tämän lisäksi hankintaprosessiin liittyy paljon muita huomioon otettavia seikkoja, ja jokainen edellä mainittu prosessin vaihe sisältää sille ominaisia, yksityiskohtaisempia toimintoja. Tarkasteltaessa erilaisia hankintaprosesseja on lisäksi tärkeää ottaa huomioon, että prosesseihin vaikuttavat myös esimerkiksi hankittavan tuotteen ominaisuudet, arvo, strateginen merkittävyys sekä hankinnan riskitaso (Nieminen 2016). Kuviossa yksi on esitetty van Weelen hankintaprosessimallin vaiheet Huuhkan (2017) suomennoksen mukaisesti.



*Kuvio 1. Hankintaprosessimalli (Huuhka 2017, 13 mukailten van Weele 2010)*

### **2.3.1. Vaatimusten määrittely**

Merkityksellisin osa hankintaprosessiin liittyvästä työstä tehdään yleensä jo ennen varsinaista hankintaa, kun hankinnan tarvetta pohditaan eri perspektiiveistä, otetaan selvää toimittajamarkkinoilla olevista vaihtoehdoista, sekä pohditaan hankinnan taloudellisia vaikutuksia ja edellytyksiä (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2015, 252). Prosessin ensimmäisessä vaiheessa organisaation tulee myös vastata kysymykseen siitä, onko edullisempaa valmistaa tarvittavat tuotteet itse vai hankkia ne ulkopuolisilta tahoilta (van Weele 2005, 47). Lisäksi Iloranta ja Pajunen & Muhonen (2015) mainitsevat, että tässä vaiheessa hankintaprosessia on hyvä tehdä suunnitelma siitä, kuinka hankinta jatkossa etenee ja määritetäänkö prosessin ajalle esimerkiksi tarkistuspisteitä, sekä siitä, millä tavalla prosessin eri vaiheissa on tarkoitus toimia. Tässä vaiheessa hankinnan kohteelle tulisi myös määrittää sen toiminnalliset ja tekniset ominaisuudet (van Weele 2005, 47).

### **2.3.2. Toimittajan valinta**

Hankintaprosessin toisessa vaiheessa on tarkoitus etsiä edellisessä vaiheessa määriteltyyn suunnitelmaan sopivat ja varteenotettavat toimittajat. Tässä vaiheessa hankintaprosessia olisi eduksi tarkastella uusia vaihtoehtoja toimittajille esimerkiksi toisista kaupungeista, ulkomailta tai uudensuomalaisilta toimittajamarkkinoilta. Potentiaalisten toimittajien valinnassa tulisi myös ottaa huomioon, millaisia kriteerejä hankinta asettaa, ja mitä mahdollisilta toimittajilta ylipäätään vaaditaan. (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2015, 253) Lisäksi van Weele (2005) esittää, että hankintaprosessin toisessa vaiheessa olisi myös tärkeää varmistaa riittävä ja asianmukainen toimittajavalikoima, lähettää tietopyynnöt toimittajille, suorittaa esivalinta ja lähettää tarjouspyynnöt potentiaalisille toimittajaehdokkaille, sekä tehdä päätös toimittajan valinnasta. Tietopyynnön (RFI) avulla pyritään ottamaan selvää esimerkiksi toimittajan sopivuudesta sekä mielenkiinnosta ja se lähetetään yleensä kaikille potentiaalisille toimittajille, kun taas tarjouspyyntö (RFQ) on tarkoitus lähettää vain tietojen perusteella valikoidulle toimittajille (Huuhka 2017, 131-132). Muun muassa edellä mainittujen toimintojen perusteella hankintaprosessin toisen vaiheen voidaan katsoa olevan yksi tärkeimmistä prosessiin kuuluvista vaiheista (van Weele 2005, 52).

### **2.3.3. Sopimuksen tekeminen**

Kun sopiva toimittaja on valittu, on hankintaprosessin seuraava vaihe sopimuksen tekeminen toimittajan kanssa. Sopimuksen huolellinen laatiminen on tärkeää, sillä esimerkiksi toimituksen ollessa mahdollisesti puutteellinen, voi osapuolien välille syntyä epätietoisuutta esimerkiksi kustannuksista, toimituslaajuudesta tai toimituksen oikea-aikaisuudesta, sekä siitä mitä kyseisistä asioista alun perin sovittiin (Pohjonen 2002, 19-20). Sopimuksen sisältö ja sopimustekniset seikat riippuvat tavallisesti hankinnan kohteesta. Lisäksi myös liiketaloudelliset sekä juridiset ehdot ja edellytykset vaihtelevat sopimuskohtaisesti johtuen esimerkiksi organisaation hankintakäytännöistä tai tilanteesta markkinoilla, minkä vuoksi standardien sopimusten käyttö ei välttämättä aina ole mielekästä. Tästä huolimatta sopimusten laatimisessa tulisi ottaa huomioon muutamia keskeisiä asioita, kuten hinnat ja toimitusehdot, maksuehdot, mahdolliset takuuehdot sekä seuraamukset esimerkiksi virheen -tai viivästyksen tapauksessa. Lisäksi sopimuksessa voidaan keskustella muista tärkeistä vastuista, kuten vakuutuksia ja turvallisuutta koskevista säädöksistä, oikeuden siirrosta ja velvollisuuksista sekä tehtävien ulkoistamisesta kolmansille osapuolille. (van Weele 2005, 54) Sopimusten ja niihin liittyvien asiakirjojen tulisi myös olla tarpeeksi yksityiskohtaisia sekä osapuolien ymmärrettävissä, jotta niitä voitaisiin noudattaa (Pohjonen 2002, 23).

### **2.3.4. Tilaaminen**

Sopimuksen tekemisen jälkeen voidaan hankintaprosessissa siirtyä tilaamisvaiheeseen. Tilaaminen määritellään Ilorannan ja Pajusen – Muhosen (2015) mukaan tavallisesti ostotilauksen tekemiseksi ennalta määriteltyjen ja sovittujen edellytysten perusteella. Esimerkiksi tuotantohyödykkeiden tapauksessa tilaus lähtee tavallisesti liikkeelle, kun organisaation hankintaosasto saa ostopyynnön (purchase order requisition), yleensä sähköisen järjestelmän, kuten MRP:n (Material requirements planning) kautta. Kehittyneimmät järjestelmät voivat lisäksi muuttaa ostopyynnön suoraan tilaukseksi. Tilaus sisältää yleensä tilattavan tuotteen kuvauksen, tilausnumeron, määrän, yksikköhinnan, toivotun toimituspäivän, laskutus- ja toimitusositteen, sekä mahdollisesti myös muita hankintojen johtamiseen tai toimitukseen liittyviä seikkoja. Lisäksi tilauksen tekemisen yhteydessä pyydetään usein tilausvahvistus toimittajalta. (van Weele 2005, 57 & 63)

### **2.3.5. Ohjaaminen ja arviointi**

Hankintaprosessin toiseksi viimeisessä vaiheessa on tarkoitus tarkastella ja jouduttaa mahdollisia myöhässä olevia toimituksia. Myöhässä olevien tilausten jouduttamiselle on olemassa muutamia erilaisia tapoja, kuten poikkeustapauksissa jouduttaminen (exception expediting), rutiininomainen tilanteen tarkastus (routine status check) sekä edistynyt tilanteen tarkastus (advanced status check). Poikkeustapauksissa jouduttamisessa tarkoituksena on toimia ainoastaan niissä tilanteissa, kun mahdollinen materiaalivajeen uhka havaitaan. Tuotannossa tarittavien materiaalien puuttuminen voi kuitenkin johtaa tuotannon keskeytymiseen, minkä vuoksi kyseistä toimintamallia ei suositella käytettäväksi. Rutiininomaisessa tarkastuksessa ostaja pyytää toimittajaa vahvistamaan toimituspäivämäärän ollakseen varma toimituksen saapumisesta. Tällä tavoin pyritään ennaltaehkäisemään sekä materiaallinen toimitusongelmia että laatuun liittyviä ongelmia. Edistyneempää tarkastuskäytäntöä käytetään yleensä kriittisten toimittajien tai tuotannossa ehdottomasti tarvittavien osien kohdalla. Kyseiseen käytäntöön liittyy hankittavan tuotteen valmistusprosessin tarkkailu sekä säännöllisten tarkastusten tekeminen. (van Weele 2005, 60-61)

### **2.3.6. Seuraaminen ja arviointi**

Hankintaprosessin viimeiseksi vaiheeksi voidaan lukea toimittajan arviointi sekä seuranta. Tässä vaiheessa prosessia on esimerkiksi tärkeää ottaa huomioon muutamia toimittajasuhteen kannalta oleellisia seikkoja, kuten sopia takuuehdoista ja seuraamuksista, järjestellä prosessin ajalta kertyneet asiakirjat sekä esimerkiksi dokumentoida valmiin projektin arviointi (van Weele 2005, 62). Lysons ja Farringtonin (2006) mukaan tavallisesti toimittajan suoriutumisen arvioinnin kriittisten menestystekijöiden (KPI) voidaan ajatella olevan hinta, laatu sekä toimitus. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan sellaisia seikkoja, joiden toteuttamisen on onnistuttava, jotta voidaan saavuttaa haluttu tahtotila tai näkemys (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2015, 371-372). Lisäksi tässä vaiheessa prosessia on tärkeää, että toimittajakokemukset dokumentoidaan mahdollisimman huolellisesti, ja ostajalla tulisi olisi ajantasainen luettelo jokaisen toimittajan kyvykkyyksistä (van Weele 2005, 62). Kokonaisuudessaan toimittajan arviointi olisi tärkeää sen vuoksi, että arvioinnin avulla on mahdollista parantaa toimittajan suoriutumista huomattavasti sekä esimerkiksi päättää, keneltä toimittajista tietynlaiset tilaukset kannattaisi tehdä (Lysons & Farrington 2006, 348). Lisäksi organisaatiot voivat hyötyä tästä vaiheesta hankintaprosessia siten, että kerätyn informaation

perusteella yritysten on jatkossa mahdollista vähentää toimittajien määrää sekä keskittyä tekemään yhteistyötä kyvykkäiden toimittajien kanssa (van Weele 2005, 62).

### **3. Riski**

Yritysten toimintaan, ja sitä kautta myös hankintaan, liittyy erilaisia riskejä. Nykypäivänä riskille on olemassa monia erilaisia määritelmiä (Huuhka 2017, 216; Naphade & Bhangale 2013, 68), ja termillä kuvataan usein erilaisia asioita (Suominen 2003, 9). Sanan riski ajatellaan alun perin olevan lähtöisin merenkulusta (Kuusela & Ollikainen 1998, 16), ja etymologisen analyysin perusteella sanan eurooppalainen käsitys on peräisin kreikan kielen sanasta ”rhizikon”, joka kuvaa tarvetta välttää hankaluuksia merellä (Heckmann, Comes & Nickel 2015, 120).

Esimerkiksi Vaughanin (1996) mukaan riskin voidaan ajatella olevan olosuhde, jossa tietyn tapahtuman lopputulos eroaa odotetusta tai toivotusta lopputuloksesta (Kuusela & Ollikainen 1998, 17). Suominen (2003) puolestaan esittää, että suomen kielessä termi riski tarkoittaa yleensä vahingonvaaraa tai vahingonuhkaa, ja se pitää sisällään epäilyksen jonkin ikävän tapahtuman sattumisen mahdollisuudesta. Riskiin voidaan liittää myös vahvasti epävarmuuden piirre sekä menettämisen uhka tai mahdollinen tappio (Kuusela & Ollikainen 1998, 17). The Institute of Risk Management (IRM) puolestaan määrittelee riskin tapahtuman todennäköisyyden sekä sen seurauksen yhdistelmäksi, ja lisäksi määritelmässä esitetään, että kyseiset seuraukset voivat vaihdella positiivisista negatiivisiin (Hopkin 2014, 13). Tämän ohella myös esimerkiksi tilastotieteessä riski kuvaa todennäköisyyttä, ja se voidaan määritellä matemaattisesti muotoon:

$$\text{riski} = \text{todennäköisyys} \times \text{riskin laajuus tai vakavuus} \text{ (Suominen 2003, 10).}$$

#### **3.1. Riskien luokittelua**

Johtuen riskien poikkeavista määritelmistä sekä erilaisista toimialoista, on riskeistä olemassa useita toisistaan eriäviä luokitteluja (Huuhka 2017, 224). Tavallisesti riskit jaetaan kuitenkin vahinkoriskeihin ja liiketaloudellisiin riskeihin. Vahinkoriskit tunnetaan myös niin sanottuina puhtaina riskeinä, sillä toteutuessaan ne aiheuttavat ainoastaan vahinkoa, kun taas liiketaloudellisen riskin realisoituminen voi lisäksi merkitä sitä, että tuotto-odotukset jäävät

täyttymättä. Vahinkoriskien toteutuessa yritykselle koituu aina tappiota ja niiden seuraukset ovat poikkeuksetta haitallisia. Lisäksi vahinkoriskejä voi vakuuttaa eli ne ovat vakuuttamiskelpoisia riskejä. (Suominen 2003, 12) Liiketaloudellisten riskien ottamisessa ajatellaan tavallisesti voiton mahdollisuutta (Santanen ym. 2002, 46), ja niiden ottaminen on osa normaalia yritysten liiketoimintaa (Suominen 2003, 12). Liiketaloudelliset riskit eivät kuitenkaan ole vakuuttamiskelpoisia (Santanen ym. 2002, 46).

Vahinkoriskit on mahdollista jaotella edelleen esimerkiksi henkilöstöriskeihin, omaisuusriskeihin, keskeytysriskeihin, vastuuriskeihin, ympäristöriskeihin, kuljetusriskeihin ja tietoriskeihin (Huuhka 2017, 224). Suominen (2003) mukaan vahinkoriskeihin voidaan sisällyttää myös verkosto- ja riippuvuusriskit, teknologia- ja laaturiskit sekä tietoriskit. Vahinkoriskien ollessa hitaasti muuttuvia, niiden luokittelun voidaan katsoa olevan selkeämpää kuin esimerkiksi liikeriskien. Lisäksi useat kyseisistä riskeistä ovat melko hyvin tunnettuja sekä tunnistettavia riskejä. (Suominen 2003, 14 - 17)

Vahinkoriskien jaottelusta poiketen, liiketoimintariskeistä ei ole mahdollista koota kaiken kattavaa luetteloa, ja lisäksi kyseiset riskit ovat vahvasti sidoksissa esimerkiksi organisaation toimialaan, kokoon, kilpailijoiden toimintaan, omistussuhteisiin ja markkinoiden käyttäytymiseen (Suominen 2003, 14). Huuhkan (2017) mukaan liikeriskejä voidaan tavata useiden yritystoiminnan osa-alueiden piirissä, kuten esimerkiksi talouspuolella, hankinnassa, rahoituksen ja johtamisen, kuljetuksen ja varastoinnin, sekä valmistuksen ja tuotannon parissa. Vaikka liikeriskeistä ei voida koota täydellistä listaa, ne on kuitenkin mahdollista jakaa yleisesti neljään kategoriaan eli teknisiin, sosiaalisiin, poliittisiin ja taloudellisiin riskeihin. Tästä huolimatta yritysten tulisi kuitenkin aina arvioida niiden toimintaan liittyviä liikeriskejä läpikäymällä yrityksen tärkeimpiä toimintoja sekä esimerkiksi liiketoimintaympäristöön liittyviä tekijöitä, sillä perinteisen liikeriskien jaottelu ei riitä kattamaan niiden kokonaisvaltaista arviointia. (Suominen 2003, 52- 53)

### **3.2. Keskeisiä hankintaan liittyviä riskejä**

Organisaatioiden hankintaan liittyvät riskit riippuvat tavallisesti useista tekijöistä, kuten itse yrityksestä, hankittavista tuotteista, markkinoista sekä esimerkiksi siitä, mistä maasta tuotteet hankintaan (Weigel & Ruecker 2017, 91). Huuhkan (2017) mukaan yrityksen hankintatoimeen

voidaan liittää toimittajaverkoston ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvät riskit eli muun muassa luotettavien toimittajien valinta, materiaalien tai tuotteiden saatavuuden turvaaminen sekä toimitusvarmuuden kehittäminen. Tämän lisäksi hankintaan liittyy tavallisesti myös keskeytysriskit, materiaalien saatavuuteen liittyvät riskit, eli esimerkiksi hintariskit, toimittajien valintaan kohdistuvat riskit, kuten sopimus- ja tietoriskit, sekä toimittajaverkoston kehittämiseen ja johtamiseen liittyvät riskit (Huuhka 2017, 231-232). Myös verkosto- ja riippuvuusriskien voidaan katsoa olevan keskeisiä hankintaan liittyviä riskejä. Kyseiset riskit lisääntyvät juuri ulkoistamisen seurauksena ja yritysten välinen riippuvuus lisää riskien realisoitumisen mahdollisuutta. (Suominen 2003, 16) Edellä mainitun ohella Weigel ja Ruecker (2017) muistuttavat, että tavallisimpien hankintaan liittyvien riskien, kuten laatu- tai hintariskien monimutkaisuus kasvaa edelleen, kun yrityksen toimivat yhä enemmän kansainvälisessä ympäristössä, ja riskit realisoituvat usein yrityksen ja sen toimittajien välisillä rajapinnoilla.

Russill (2010) puolestaan ehdottaa, että mahdollisia hankintaprosessiin kohdistuvia riskitilanteita ovat esimerkiksi neuvotteluvoimaa pienentävän informaation julkaiseminen, huonosti tehty vaatimusten määrittely, puutteellinen standardisointi, toimittajan sopivuuden väärin arvioiminen, kilpailutukseen liittyvät ongelmat, puutteellinen neuvotteluvoiman käyttö sekä keho toimittajasuhteiden hallinta. Lisäksi myös liiallinen keskittyminen kuluihin ja kokonaiskustannusten riittämätön huomiointi sekä virheellinen sopimusten suunnittelu, tai mahdolliset aukot sopimuksissa, voivat altistaa hankintaprosessin erilaisille riskeille (Russill 2010, 57). Hankintaprosessiin liittyvien riskien tarkastelussa tulee kuitenkin muistaa, että organisaatioiden hankintaprosessit eroavat usein toisistaan, eivätkä ne noudata aina tarkalleen aiemmin mainittua hankintaprosessin mallia. Tämän vuoksi niihin sisältyvät riskit ja riskien määrä voivat vaihdella esimerkiksi organisaatiosta tai hankittavista hyödykkeistä riippuen.

#### **4. Riskienhallinta**

Riskienhallinta on keskeistä jokaisessa yrityksessä, riippumatta niiden harjoittamasta liiketoiminnasta, kokoluokasta tai toimialasta (Naphade & Bhangale 2013, 68). Organisaatioiden menestyksen kannalta on välttämätöntä ottaa huomioon niiden toimintaa uhkaavia riskejä, sillä riskien toteutuessa yrityksen toiminta saattaa joutua vaakalaudalle (Suominen 2003, 7). Tämän vuoksi yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueille kohdistuvia riskejä

tulisi hallita parhaalla mahdollisella tavalla, ja riskienhallinta olisi hyödyllistä sisällyttää osaksi organisaatioiden normaalia toimintaa. Myös nimenomaan hankintaan liittyvin riskien tulisi Weigelin ja Rueckerin (2017) mukaan olla osana läpi koko yrityksen kulkevaa riskienhallintaa. Suominen (2003) mukaan riskienhallinta voidaan perinteisesti määritellä prosessiksi, jonka kautta pyritään torjumaan organisaatiota uhkaavia vaaroja sekä minimoimaan niiden mukanaan tuomia menetyksiä. Puolestaan Merna ja Smith (1996) määrittelevät riskienhallinnan ryhmäksi toimintoja, joiden avulla yksityishenkilöt tai yritykset pyrkivät muuttamaan niiden toiminnassa havaittavia riskejä (Merna & Al-Thani 2008, 44). Lisäksi Wolke (2017) esittää, että riskienhallinta pitää sisällään koko yrityksen laajuisen riskien mittaamisen ja valvonnan. Suominen (2003) puoltaa Wolken ajatusta mainitessaan, että uudenaikaisen määrittelyn perusteella riskienhallinta kuitenkin koskee kaikkia yrityksen riskejä, eikä ainoastaan perinteisen määrittelyn sisältämiä vahinkoriskejä ja niiden hallintaa.

Riskienhallinnan kattaman alueen voidaan katsoa olevan monimuotoinen sekä laaja, ja lisäksi se koostuu useista erilaisista seikoista (Suominen 2003, 28). Riskienhallintaa voidaan myös toteuttaa yrityksissä erilaisilla tavoilla. Esimerkiksi pienissä yrityksissä ei välttämättä ole käytössä erikseen resursseja riskienhallintaan, vaan riskienhallinta on sisällytetty normaaliin jokapäiväiseen työhön (Suominen 2003, 28). Puolestaan suuremmat yritykset voivat hyödyntää riskienhallinnan apuvälineinä esimerkiksi COSOn (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) kehittämää ERM-mallia, tai ISO 31000 -standardin mukaisesti määriteltyä riskienhallintaprosessia. Tärkeää organisaatioiden riskienhallinnan kannalta on kuitenkin se, että yrityksen henkilöstö on tietoinen toimintaan liittyvistä riskeistä sekä lisäksi ymmärtää ja osaa huomioida kyseiset riskit päätöksenteossa (Huuhka 2017, 218). Lisäksi riskienhallinnan toteuttamisen kannalta keskeistä olisi pitää yritysten riskienhallintaa jatkuvana prosessina yksittäisen kertaluontoisen projektin sijaan (Suominen 2003, 30).

#### **4.1. Riskienhallintaprosessi**

Yrityksissä todellisen riskienhallinnan tulisi edetä prosessina, joka perustuu suunnitelmaan ja koostuu erilaisista vaiheista (Suominen 2003, 31). Riskienhallintaprosessi koostuu tavallisesti neljästä vaiheesta. Ensimmäisenä vaiheena organisaatioiden riskienhallintaprosessissa on riskien tunnistaminen eli riskikartoitus, jonka tarkoituksena on tarkastella yrityksen toimintaan liittyviä riskejä (Santanen ym. 2002, 83). Riskien tunnistamisen keskeisenä tavoitteena on



tunnistaa mahdollisia tulevaisuuteen liittyviä riskitilanteita, jotta niitä voidaan ennaltaehkäistä (Hallikas ym. 2004, 52).

Kun yritys on tunnistanut toimintaan kohdistuvat riskit, seuraa riskianalyysi. Suomisen (2003) mukaan riskianalyysia käyttämällä pyritään selvittämään riskikohteet, riskien todennäköisyys ja vakavuus sekä riskien aiheuttamat seurausvaikutukset, ja lisäksi sen avulla on tarkoitus käydä riskikohteet läpi systemaattisessa järjestyksessä noudattaen tiettyjä ohjeita. Santanen ja kumppanit (2002) vertaavatkin riskianalyysiä lääkärin tekemään diagnoosiin potilaan sairaudesta, sen syistä, sekä laajuudesta. Riskianalyysijä on mahdollista toteuttaa yrityksissä eri tavoilla. Analyysien toteuttamista varten on olemassa useita erilaisia menetelmiä, joista tavallisimpina voidaan pitää esimerkiksi tapahtumapuita sekä inhimillisten virheiden analyysijä. (Suominen 2003, 35-36) Ilmonen, Kallio, Koskinen ja Rajamäki (2016) korostavat, että riskienhallintaprosessissa edellä mainitut kaksi ensimmäistä vaihetta, riskien tunnistaminen ja analysointi, ovat tärkeässä roolissa, sillä niiden avulla on mahdollisuus tarjota ymmärrys siitä, miten riskejä voitaisiin tai kannattaisi tulevaisuudessa hallita.

Riskien tunnistamisen ja niiden tarkan analysoinnin jälkeen, tulee organisaation perehtyä keinoihin, joiden avulla kyseisiä riskejä voidaan hallita (Juvonen ym. 2014, 23). Riskienhallinnan keinot voidaan jakaa riskien poistamiseen tai välttämiseen, pienentämiseen, hyväksymiseen sekä siirtämiseen. Riskienhallinnan keinojen lähtökohtana voidaan yleisesti pitää sitä, että ensisijaisesti yritysten tulisi pyrkiä hallitsemaan riskejä omilla riskienhallintakeinoilla, ja vasta tämän jälkeen harkita riskien siirtämistä esimerkiksi rahoituslaitoksille tai vakuutusyhtiöille. (Ilmonen ym. 2016, 130) Edellä mainitun jälkeen prosessin viimeisenä vaiheena on arviointi- ja seurantavaihe. Tässä vaiheessa prosessia on ensisijaisen tärkeää arvioida, mitä voidaan oppia sattuneista vahingoista, riskeistä sekä poikkeamista. Riskien, poikkeamien ja vahinkojen tutkintamenettelyn avulla organisaatioiden on mahdollista saada selville syyt, joiden vuoksi vahinko on sattunut, sekä lisäksi löytää oikeat toimenpiteet, joiden avulla vahinkojen syntyminen olisi mahdollista estää tulevaisuudessa. (Ilmonen ym. 2016, 194)

## **4.2. Riskienhallinnan keinot osana riskienhallintaprosessia**

Riskienhallintatoimenpiteet jakautuvat riskien kontrollointiin sekä siirtämiseen. Riskien kontrolloinnilla viitataan riskien poistamiseen tai välttämiseen, riskin pienentämiseen sekä riskin hyväksymiseen. Siirtämisellä puolestaan tarkoitetaan riskin siirtämistä esimerkiksi rahoituslaitoksille, vakuutusyhtiöille tai joillekin muille sopimuskumppaneille. Riskienhallinnan keinoista puhuttaessa korostetaan, että ensisijaisesti yritysten tulisi toimenpiteitä hyväksi käyttäen tähdätä riskien todennäköisyyden ja seurauksen pienentämiseen, ja vasta tämän jälkeen harkita jäljelle jäävän riskiosuuden siirtämistä esimerkiksi vakuutusyhtiöille tai rahoituslaitoksille. Lisäksi riskienhallinnan toimenpiteitä tarkasteltaessa tulee muistaa, että toimenpiteet olisivat mielekästä kohdistaa vain kriittisimmille riskeille, eikä esimerkiksi kaikille mahdollisille riskeille. (Ilmonen ym. 2016, 130-131) On tärkeää muistaa, että riskienhallintakeinojen valintaan vaikuttavat useat eri tekijät (Santanen ym. 2002, 93), ja lisäksi toimenpiteiden valinnassa olisi eduksi, että asiaa tarkastellaan kattavasti eri näkökulmista, sekä käytetään hyväksi saatavilla olevaa tietoa organisaation toimintaan kohdistuvista riskeistä (Ilmonen ym. 2016, 132). Tämän ohella käytännön tasolla riskienhallinnan keinoissa on usein osittaisia päällekkäisyyksiä (Naphade & Bhangale 2013, 70).

### **4.2.1. Riskin poistaminen ja välttäminen**

Riskien välttäminen on yksi perinteisistä riskienhallinnan keinosta ja tavallisesti sillä viitataan organisaation pidättymiseen toimista, jotka kohdistuvat esimerkiksi riskialttiiseen henkilöön, omaisuuteen tai toimintaan (Suominen 2003, 102). Riskin poistaminen puolestaan merkitsee sitä, että yrityksen toimintaan liittyvän riskin syy on mahdollista eliminoida täysin (Juvonen ym. 2014, 25). Riskien välttäminen tai niiden poistaminen kokonaisuudessaan ovat hyvin rajallisia riskienhallintakeinoja, vaikka ne selvästi tarjoaisivat edullisen vaikutuksen organisaatioiden toiminnan näkökulmasta (Santanen ym. 2002, 96). Riskien poistamista mahdollisimman tarkasti voidaan pitää ajankohtaisena riskienhallintatoimenpiteenä Ilmonen ym. (2016) mukaan esimerkiksi ympäristö- tai turvallisuusriskien, sekä keskeisten henkilöriskien kohdalla. Suominen (2003) lisäksi esittää, että esimerkkejä keinoista, joilla yritykset voivat välttää toimintaansa kohdistuvia riskejä, ovat muun muassa vähemmän riskejä sisältävien raaka-aineiden käyttö, tuotantoprosessien muuttaminen, kokeneemman henkilöstön palkkaaminen tai aiempaa turvallisimpien kuljetusvälineiden käyttäminen.

#### 4.2.2. Riskin pienentäminen

Santanen ja kumppanit (2002) esittävät, että yritysten riskienhallintakeinojen näkökulmasta eniten huomiota tulisi kiinnittää riskien pienentämiseen, sillä jopa yli puolta riskeistä on mahdollista pienentää ajan saatossa. Suomisen (2003) mukaan riskien pienentämisen tarkoituksena on vahingon todennäköisyyden tai sen seurausten pienentäminen, ja sen keinot voidaan teorian tasolla jakaa kahteen osaan, riskien jakamiseen sekä riskien yhdistämiseen. Puolestaan Juvonen ym. (2014) esittävät riskien pienentämisen ja jakamisen kahtena erillisenä riskienhallintamenetelmänä. Tarkasteltiinpa riskien jakamista omana kokonaisuutenaan tai osana riskien pienentämistä, sen periaate on sama. Riskien jakamisen avulla pyrkimyksenä on kasvattaa yksittäisten riskikohteiden lukumäärää, jotta vahingon tapahtuessa sen vaikutukset eivät ylettyisi kaikkiin kohteisiin ja vahingosta aiheutuneet suraukset jäisivät pienemmiksi (Suominen 2003, 102-103). Riskien jakamisen avulla on tarkoitus torjua riskejä, jotka juontuvat yksipuolisuudesta, ja tavallisesti sitä pidetään keskeisenä liikeriskien hallinnan keinona (Juvonen ym. 2014, 26). Esimerkkejä keinoista, joilla riskejä on mahdollista jakaa ovat muun muassa vaihtoehtoisten toimittajien hankinta, markkinoiden uudelleen jakaminen sekä uusien vaihtoehtoisten toimintamallien kehittäminen ja varaosien tai kaksoiskappaleiden hankinta (Suominen 2003, 103-104). Zsidisin, Panelli ja Upton (2000) kuitenkin esittävät, että hankinnan kontekstissa varmuusvarastojen pitämisen voidaan katsoa ennemmin liittyvän riskin välttämiseen esimerkiksi toimittajiin liittyvien riskien hallinnassa. Lisäksi riskiä on mahdollista jakaa esimerkiksi poolin eli määritettyjen vastuiden ja vakuutusten jakosopimusten avulla (Juvonen ym. 2014, 26). Riskien yhdistäminen puolestaan perustuu ajatukselle, jonka mukaan yrityksen on mahdollista jatkaa toimintaansa, eikä esimerkiksi yhden yksikön altistuminen riskille vaikuta koko yrityksen toiminnan sujuvuuteen. Riskien yhdistämistä voidaan toteuttaa yrityksissä esimerkiksi kasvun ja ketjuliikkeiden avulla. (Suominen 2003, 102-104).

Riskien pienentämisessä voidaan hyödyntää lisäksi myös vahingontorjuntaa (Santanen ym. 2002, 96). Vahingontorjunnan toimenpiteinä voidaan pitää ennaltaehkäisevää ja rajoittavaa vahingontorjuntaa sekä jälkivahinkojen torjuntaa. Ehkäisevän vahingontorjunnan tarkoituksena on pyrkiä estämään riskin toteutuminen (Juvonen ym. 2014, 24), ja tyypillisiä ehkäisevässä vahingontorjunnassa hyödynnettyjä toimenpiteitä ovat esimerkiksi rakenteellinen tai tekninen suojaus (Santanen ym. 2002, 96). Teknisten suojelutoimenpiteiden ohella riskiä voidaan pienentää myös lisäämällä henkilöresursseja tai koulutusta (Ilmonen ym. 2016, 133). Lisäksi Viitala ja Jylhä (2013) ehdottavat, että riskin pienentäminen on mahdollista tehokkaiden

ohjeiden sekä suojavarusteiden käytön avulla. Puolestaan rajoittavan vahingontorjunnan pyrkimyksenä on pienentää sattuneen vahingon laajuutta vahinkotapahtuman aikana, esimerkiksi tulipalon sammuttamistoimenpiteillä. Jälkivahinkojen torjunnalla pyritään nimensä mukaisesti vahingosta aiheutuneiden vahinkojen estämiseen. (Juvonen ym. 2014, 24-25).

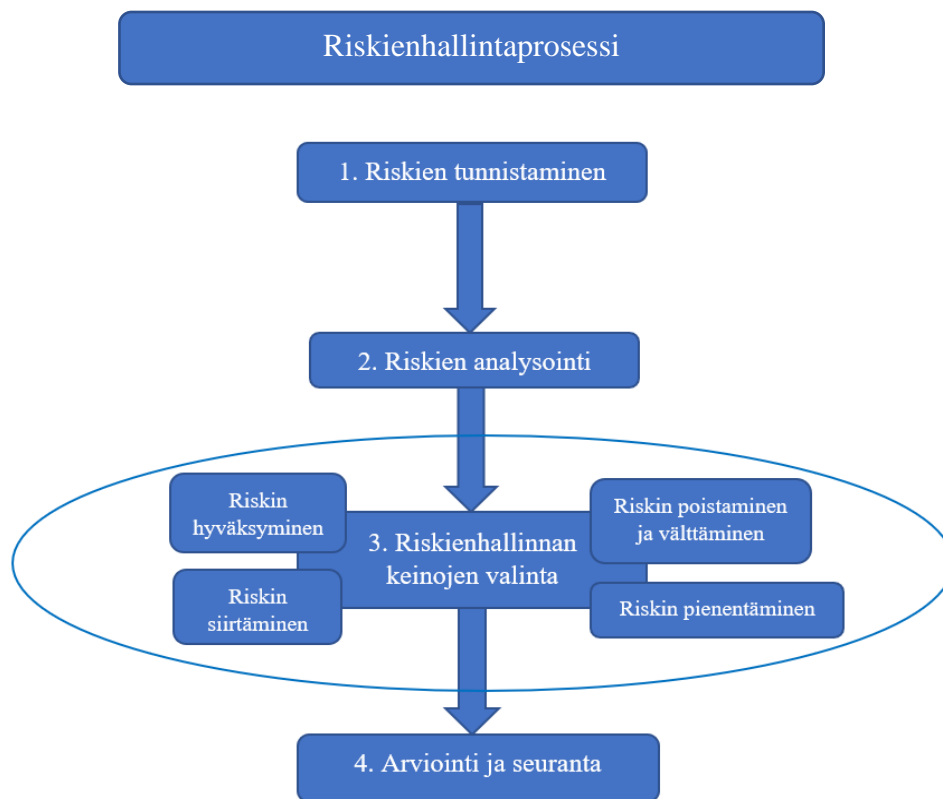
#### **4.2.3. Riskin hyväksyminen**

Yritysten toimintaan liittyy keskeisten riskien rinnalla myös pienempiä ja vähemmän todennäköisiä riskejä. Vaikka kyseiset riskit ovat tunnistettu riskien kartoittamiseen keskittyvässä vaiheessa, voi edullisin ratkaisu kuitenkin olla riskien pitäminen osana yrityksen toimintaa (Ilmonen ym. 2016, 132). Jos riski on kapea-alainen ja se realisoituu vain hyvin harvoin yrityksen toiminnassa, voi riskin pitäminen olla järkevää vuotuisten kustannusten valossa, sillä vaikka riski sattuisi, saattavat sen kustannukset jäädä silti alhaisemmalle tasolle kuin esimerkiksi vakuuttamisesta tai riskin poistamisesta aiheutuvat kustannukset (Santanen ym. 2002, 98). Riskien hyväksymisessä tulee kuitenkin muistaa tarkastella pienten riskien kerroinvaikutuksia sekä riippuvuuden mahdollisuuksia, ja lisäksi tärkeää on arvioida myös organisaatioiden mahdollisuudet ottaa riskejä sekä kantaa niitä (Ilmonen ym. 2016, 132).

#### **4.2.4. Riskin siirtäminen**

Edellä mainittujen riskienhallintakeinojen lisäksi riskejä on myös mahdollista siirtää yrityksen ulkopuolelle. Riskejä on mahdollisuus siirtää esimerkiksi vakuutusten avulla, rahoitusratkaisuilla, sekä muilla sopimuksilla, kuten ulkoistamalla toimintoja (Ilmonen ym. 2016, 133). Santanen ym. (2012) kuitenkin esittää, että ongelmana riskien siirtämisessä esimerkiksi ulkoistamisen tai alihankkijoiden määrän lisäämisen avulla, on se, etteivät ne aina toteudu juridisessa mielessä sopivalla tavalla. Tavallisesti riskien siirtämisellä viitataan kuitenkin riskin vakuuttamiseen eli sen siirtämiseen vakuutusyhtiölle (Ilmonen ym. 2016, 134). Vakuutusten tarkoituksena on antaa yritykselle suojaa toiminnan jatkuvuuteen vaikuttavia riskejä sekä katastrofeja vastaan (Juvonen ym. 2014, 27). Riskejä on mahdollista siirtää vakuutusyhtiöille riskikohtaisesti tai esimerkiksi useammasta riskistä koostuvana pakettina. Vaikka riskit siirrettäisiin vakuutusyhtiöille, täytyy muistaa, että vastuu kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta on silti yrityksellä itsellään ja vakuutukset korvaavat yleensä vain osan sattuneista vahingoista. (Ilmonen ym. 2016, 134)

Kuviossa kaksi on havainnollistettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys riskienhallinnan osalta käyttäen osittain apuna Ilmosen ym. (2016) ja Santasen ym. (2002) esityksiä riskienhallintaprosessin etenemisestä. Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti teoreettisen viitekehysten osalta oleellista on tarkastella riskienhallintaprosessin kolmanteen vaiheeseen liittyviä riskienhallinnan keinoja. Tutkimuksessa pääpainona on siis tarkastella riskienhallinnan keinoja hankintaprosessin keskeisten riskien hallinnassa.



*Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys*

## **5. Tutkimusmenetelmä ja aineisto**

Tässä tutkimuksessa tutkimusotteena käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta sekä sille ominaisia tutkimusmenetelmiä. Seuraavissa kappaleissa esitellään kyseinen tutkimusmenetelmä ja sen ominaispiirteet. Lisäksi luvussa käsitellään aineistonhankintamenetelmä, jonka avulla tutkimuksessa käytettävä aineisto kerättiin, sekä perusteita sille, miksi juuri kyseiset tutkimus - ja aineistonkeruumenetelmät on valittu tämän tutkimuksen toteuttamiseksi. Kappaleen lopussa esitellään aineiston käsittelyyn ja analyysiin liittyviä seikkoja.

### **5.1. Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivista tutkimusta on hankala määritellä yksiselitteisesti, ja sillä viitataan yleensä ryhmään, joka sisältää erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2003, 162 [Denzin & Lincoln 1994,3]). Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on pyrkimys yksityiskohtaisen informaation tuottamiseen tietystä ilmiöstä. Lisäksi laadulliseen tutkimukseen liittyy vahvasti induktiivisuus eli pyrkimys tehdä johtopäätöksiä aineistolähtöisesti, sekä teorian ja aineiston välillä käytävä keskustelu siten, että teoria näyttäytyy tutkimuksen apuvälineenä. (Puusa & Juuti 2020, 11). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään lisäksi mahdollisimman syvälliseen ymmärtämiseen, eikä saatuja tuloksia ole tarkoitus yleistää. Tärkeää laadullisessa tutkimuksessa on siis yksittäisen tapauksen tutkiminen suuren tapausten joukon sijaan. (Kananen 2014, 16 - 20)

### **5.2. Tapaustutkimus**

Tutkimuksessa tiedonhankinnan strategiana käytettiin tapaustutkimusta. Puusa ja Juuti (2020) esittävät teoksessaan Yinin määritelmän, jonka mukaan tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, jolle tyypillistä on tutkia ajankohtaista ilmiötä sille ominaisessa kontekstissa. Tapaustutkimukseen liittyy siis vahvasti kysymys siitä, mitä on mahdollista oppia yhdestä tutkittavasta tapauksesta (Metsämuuronen 2003, 170).

Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi tässä tutkimuksessa, koska tutkimuksessa pyrkimyksenä on tarkastella yhtä tiettyä havaintoyksikköä, eli tutkimuksen kohdeyritystä, ja sen toimintaa hankintaprosessin sekä riskienhallinnan saralla. Tarkoituksena on lisäksi saada

syvällinen ymmärrys kyseisestä tapauksesta ja siihen liittyvistä seikoista. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole yleistää saatuja tuloksia soveltuvaksi kaikkien yritysten riskienhallinnan käytäntöihin tai hankintaprosesseihin, sillä ne voivat vaihdella yritys- ja toimialakohtaisesti.

### **5.3. Teemahaastattelu**

Pääasiallisena aineistonhankintamenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelulle on ominaista, että jotkin haastattelun osista on ennalta määrätty, ja haastattelun aikana keskustelu kulkee valittujen teemojen sisällä. Teemahaastattelussa keskustelu on kuitenkin pyrkimys pitää vapaamuotoisena, eikä tarkoituksena ole valmiiksi määritettyjen kysymysten esittäminen tietyn järjestyksen mukaisesti. (Puusa & Juuti 2020, 112) Teemahaastattelua voidaan käyttää tutkimusmetodina esimerkiksi silloin, kun ei tunneta tiettyä ilmiötä, ja pyritään saamaan parempi ymmärrys haastattelun kohteesta. Teemahaastattelun käyttämisessä tärkeä huomioon otettava seikka on se, että tutkijan tulee omata jonkinlainen ennakkokäsitys tutkittavasta tapahtumasta tai ilmiöstä, jotta hänen on mahdollista laatia haastattelussa läpikäytävät teemat. (Kananen 2014, 77)

Teemahaastattelun käyttäminen tässä tutkimuksessa on perusteltua, koska tutkimuksen tarkoituksena on tutustua yrityksen hankintaprosessiin sekä riskienhallintaan, ja pyrkiä saamaan syvällisempi ymmärrys kyseisiin aihealueisiin liittyen. Lisäksi teemahaastattelu sopii käytettäväksi tutkimuksessa sen vuoksi, että käsiteltävät aihepiirit on mahdollista jakaa loogisesti eri teemoihin ja käydä läpi siirtyen laajemmista kokonaisuuksista yksityiskohtaisempiin seikkoihin ja tarkentaviin kysymyksiin. Tämän ohella haastattelun vapaamuotoisuus voi tarjota mahdollisuuden teemoihin liittyvän informaation laajempaan keräämiseen ja sen syvällisempään ymmärrykseen, kuin esimerkiksi lomakehaastattelut.

Tutkimuksen kohdeyritys valittiin tutkimukseen toimialansa, kokoluokkansa sekä laajamittaisen hankintansa perusteella. Lisäksi tutkimuksen kohdistuessa Suomeen oli suomalaisen yrityksen valinta tutkimuksen tekemisen kannalta oleellista. Tutkimuksessa haastateltavana ollut henkilö valittiin haastatteluun hänen asemansa sekä hankintaan liittyvän ammattitaitonsa perusteella. Teemahaastattelun runko sekä osa kysymyksistä tehtiin etukäteen ja haastateltavalla oli mahdollisuus tutustua niihin ennen varsinaista haastattelua. Haastattelun

aikana keskustelu eteni haastattelun rungon mukaisesti, mutta keskustelu pidettiin kuitenkin melko vapaamuotoisena valittujen teemojen sisällä temahaastattelun periaatteiden mukaisesti.

#### **5.4. Aineiston käsittely ja analyysi**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysin avulla on tavoitteena tuottaa aineistosta ymmärrettävä kokonaisuus, jota hyödyntämällä on mahdollista tehdä perusteltuja johtopäätöksiä sekä tulkita tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen analyysille on lisäksi ominaista synteetin ja analyysin yhdistyminen, eli aineiston osiin pilkkominen, synteetin tekeminen ja niiden jälkeinen aineiston uudelleen kokoaminen. (Puusa & Juuti 2020, 148)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysivaiheessa menetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, jonka voidaan katsoa olevan yksi keskeisimmistä laadullisen aineiston analyysiin kohdistuvista metodeista. Sisällönanalyysia voidaan pitää enemmän metodisena viitekehyksenä, kuin tarkkana ja järjestelmällisenä menetelmänä, ja pyrkimyksenä analyysissa on uskottavan ja totuudenmukaisen tulkinnan tekeminen. Lisäksi tutkijan tavoitteena on koota aineistosta selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, jota apuna käyttäen on mahdollisuus esittää johtopäätöksiä tutkimuksessa käsiteltävästä ilmiöstä. Sisällönanalyysin vaiheisiin voidaan yleisesti lukea analyysiyksikön valitseminen, tutustuminen aineistoon, aineiston yksinkertaistaminen ja aineiston teemoittelu sekä tulkinta. (Puusa & Juuti 2020, 148-149)

Tätä tutkimusta varten suoritettu haastattelu toteutettiin etähaastatteluna, jonka jälkeen se kirjoitettiin puhtaaksi, eli litteroitiin. Haastattelun kesto oli yksi tunti, ja litteroinnin jälkeen aineistoa kertyi yhteensä noin kaksitoista ja puoli sivua. Analyysivaiheessa aineistosta pyrittiin etsimään tutkimuksen kannalta oleellisiin teemoihin liittyvää informaatiota, ja tämän avulla luomaan käsitys yrityksen hankintaprosessista, siihen liittyvistä riskeistä sekä keinoista, joilla kyseisiä riskejä on pyritty hallitsemaan. Ensimmäiseksi aineistosta etsittiin hankintaprosessin kulkuun sekä sen eri vaiheisiin liittyvää informaatiota, jotta yrityksen hankintaprosessista saadaan muodostettua mahdollisimman tarkka kokonaiskuva. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin ne riskit, jotka yritys oli tunnistanut hankintaprosessin kannalta keskeisiksi. Lisäksi aineiston avulla pyrittiin saamaan käsitys siitä, millaisten keinojen avulla hankintaprosessin riskejä hallitaan tällä hetkellä ja millaisia kehityskohteita aiheen tiimoilta on havaittavissa tutkimusaineiston perusteella.



## **6. Tutkimustulokset**

Tässä luvussa tarkoituksena on esitellä ja analysoida haastattelun avulla kerättyä tutkimusaineistoa käyttäen apuna tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjä keskeisiä teorioita ja käsitteitä. Luvussa on tarkoitus luoda katsaus kohdeyrityksen tämänhetkiseen hankintaprosessiin ja sen keskeisimpiin riskeihin. Lisäksi pureudutaan keinoihin, joilla kyseisiä riskejä hallitaan tällä hetkellä, sekä otetaan selvää mahdollisista kehityskohteista liittyen riskienhallinnan keinojen hyödyntämiseen hankintaprosessin keskeisten riskien hallinnassa. Luku koostuu yhteensä neljästä kappaleesta, joista ensimmäisessä käsitellään kohdeyrityksen hankintaa yleisesti. Seuraavassa kappaleessa luodaan katsaus yrityksen hankintaprosessiin ja peilataan sitä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn malliin. Kolmannessa luvussa puolestaan perehdytään keskeisiin kohdeyrityksen hankintaprosessin riskeihin sekä keinoihin, joilla kyseisiä riskejä on pyritty hallitsemaan. Neljännessä kappaleessa tarkoituksena on raportoida kohdeyrityksen riskienhallinnan nykytilasta yleisesti, sekä esitellä mahdollisia tutkimusaineistosta esiin nousseita kehityskohteita.

### **6.1. Kohdeyrityksen hankinta yleisesti**

Haastattelun perusteella kohdeyrityksessä hankinnan suuri merkitys yrityksen kustannusten ja liiketoiminnan tarpeiden kannalta on ymmärretty, ja hankinnan katsotaankin olevan tärkeä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Lisäksi yrityksessä on käytössä ylätasolla kuvattu hankintastrategia, jonka avulla ohjataan yrityksen hankintaa sekä sen painopisteitä. Hankintastrategia myös pitää sisällään ohjeita esimerkiksi yrityksen toimittajien luokittelusta, toimittajavalinnasta ja yleisistä toimittajavaatimuksista, kuten suorituskyvystä. Lisäksi osana hankintastrategiaa, hankintaa ohjaavat niin yrityksen tulevaisuuden näkemykset kuin lähitulevaisuuteen asetetut tavoitteet. Yrityksen hankintaan sisältyy myös operatiivisen ostamisen puoli, mutta kyseisten osa-alueiden kesken henkilöitä ja resursseja on eriytetty. Suurimman osan kohdeyrityksen suorista ostoista muodostavat omaan tuotantoon tarvittavat raaka-aineet sekä valmiiksi koneistetut komponentit. Kyseisiä raaka-aineita ja komponentteja hankintaan suomalaisten toimittajien ohella myös laajalti ulkomaisilta toimittajilta eri maanosista. Kohdeyrityksen hankinnan voidaan siis katsoa kokonaisuudessaan olevan hyvin laajamittaista ja strategiaan pohjautuvaa pitkän tähtäimen toimintaa. Lisäksi hankinta on

ymmärretty tärkeäksi osaksi yrityksen kokonaisvaltaista toimintaa ja sille on luotu suuntaviivoja yrityksen ylemmältä tasolta lähtien.

## **6.2. Kohdeyrityksen hankintaprosessin kuvaus**

Kohdeyrityksen hankintaprosessi ja sen eteneminen seuraavat melko läheisesti teoriaosuudessa esitetyn van Weelen (2005) hankintaprosessin mallia, ja prosessin eri vaiheisiin liittyy myös pitkälti samoja toimintoja. Tästä huolimatta myös luonnollisesti eroja sekä hankinnan kohteelle ja itse yritykselle ominaisia seikkoja on havaittavissa. Haastateltava mainitsi, että yrityksessä hankintaprosessin katsotaan koostuvan yhteensä neljästä vaiheesta, eli tarpeen ja vaatimusten määrittelystä, toimittajan valinnasta, sopimuksen tekemisestä sekä toimittajan seuraamisesta ja arvioinnista. Yrityksen hankinta vastaa hankintaprosessin vaiheista sopimuksen tekemiseen saakka, minkä jälkeen siirrytään operatiivisen oston vastuulla olevaan ostoprosessiin. Haastateltava kertoi, että tuotteiden tilaamisen ajatellaan olevan enemmän osa yrityksen ostoprosessia, eikä sen katsottu kuuluvan osaksi varsinaista hankintaprosessia. Operatiivisen oston vastuulla on sekä näyte-erien että varsinaisten tuotantoerien tilaaminen. Hankinta on kuitenkin tämän jälkeen vastuussa vielä hankintaprosessin viimeisestä vaiheesta eli toimittajien seuraamisesta ja arvioinnista.

### **6.2.1. Tarpeen määrittely**

Samalla tavalla kuin van Weelen (2005) mallintamassa hankintaprosessissa, myös kohdeyrityksen hankintaprosessissa lähdetään liikkeelle tarpeen määrittelystä. Kohdeyrityksen mukaan tässä vaiheessa prosessia pyritään selvittämään ja ymmärtämään hankinnan tarve, eli mitä ja minkälaista hyödykettä tai raaka-ainetta on tarkoitus lähteä hankkimaan. Lisäksi määritellään vaatimuksia hankinnan kohteelle esimerkiksi siitä, millaista laatua tuotteelta vaaditaan. Tämän ohella yritys mainitsi, että tarpeen määrittelyvaiheessa otetaan selvää myös hankinnan ja tuotteen kustannustasosta.

## 6.2.2. Toimittajan valinta

Haastateltava kertoi, että seuraavana vaiheena kohdeyrityksen hankintaprosessissa on toimittajan valinta. Tässä vaiheessa prosessia otetaan selvää siitä, ketkä toimittajista olisivat varteenotettavia vaihtoehtoja kyseessä olevan hankinnan kohteen kannalta. Toimittajan valintavaiheessa tarkoituksena on siis lähteä liikkeelle edellisessä vaiheessa määritetyn tarpeen näkökulmasta. Mahdollisten toimittajakandidaattien kartoittamisen jälkeen solmitaan salassapitosopimus sekä tehdään tarjouskyselyt. Tämän jälkeen tarjouskyselyihin saadut vastaukset tavallisesti arvioidaan ja käydään läpi yhteistyössä toimittajien kanssa. Kyseisen tarjouskyselyn arvioinnin perusteella osa toimittajista voidaan pudottaa, jos heitä ei katsota soveltuviksi prosessin jatkoon kannalta. Tavallisesti toimittajien joukko pienenee noin kahteen tai kolmeen toimittajaan, ja jäljelle jääneet, vaatimukset täyttävät, toimittajat auditoidaan. Auditoinnin yhteydessä tarkoituksena on estimoida tarkemmin toimittajan toimitusmahdollisuudet ja kyvykkyys. Esimerkkejä konkreettisista seikoista, joita auditoinneissa otetaan huomioon, ovat esimerkiksi teknologian soveltuvuus, toimittajien yleiset prosessit sekä laaduntuottokyky. Lisäksi auditoinnin yhteydessä selvitetään toimittajakandidaattien taloudellinen tilanne. Kyseisten vaiheiden jälkeen, ja olemassa olevien pohjatietojen perusteella, suoritetaan lopullinen toimittajan valinta. Jotta toimittajan toimituskyvystä ja tuotteen luvatussa laadusta voidaan varmistua, pyydetään toimittajilta tavallisesti myös mallikappaleet. van Weelen (2005) mukaan hankintaprosessin toisen vaiheen eli toimittajan valinnan voidaan ajatella olevan yksi tärkeimmistä prosessiin kuuluvista vaiheista, mikä yrityksen hankintaprosessissa on myös selvästi ymmärretty.

Haastateltava myös lisäsi, että edellä kuvattu toimittajan valintavaihe kuvaa yrityksen toimittajan valintaa tilanteessa, jossa yritys etsii uutta toimittajaa. Jos kyseessä on esimerkiksi uuden tuotteen hankinta, mutta olemassa oleva toimittajakunta, voidaan vaiheen katsoa olevan melko samankaltainen, mutta hiukan kevyempi.

### 6.2.3. Sopimuksen tekeminen

Kohdeyrityksestä kerrottiin, että toimittajan valinnan jälkeen hankintaprosessissa siirrytään sopimuksetekovaiheeseen. Yrityksessä pyrkimyksenä on, että sopimus olisi tehtynä jo ennen edellä mainittujen näyte-erien tilaamista tai viimeistään pian tilaamisen jälkeen. Sopimuksetekovaiheessa on myös tärkeää, että ollaan varmoja jatkosta toimittajan kanssa. Kyseessä olevaa vaihetta ei siis käynnistetä lainkaan, jos yrityksessä ollaan epävarmoja joistain jatkon tai toimittajan kannalta oleellisista seikoista, sillä hankintaprosessin sopimusvaihe nähdään yrityksen kannalta melko työllistävänä. Sopimusten laatimisen apuna käytetään tavallisesti valmiita sopimus pohjia sekä yrityksessä käytettäviä ehtoja.

### 6.2.4. Seuraaminen ja arviointi

Kohdeyrityksen hankintaprosessin viimeisenä vaiheena katsotaan olevan toimittajan seuraaminen ja arviointi. Haastateltavan mukaan tässä vaiheessa prosessia seurataan toimittajan suorituskykyä, eli toimitusvarmuutta, kustannustasoa sekä laatutasoa. Toimittajan arvioinnin ja seuraamisen apuvälineenä yrityksessä käytetään raportointijärjestelmää, jonka avulla pystytään seuraamaan toimittajakohtaisesti ja reaaliaikaisesti toimittajille asetettuja mittareita. Lisäksi yrityksen toimittajien seuranta ja arviointi ulottuu kahdelle tasolle, eli toimittajien seuranta toteutetaan sekä viikkotasolla että vuositasolla tai viimeisen kuuden kuukauden ajalle ulottuvalla jaksolla. Viikkotason seurannassa pyrkimyksenä on tarkastella toimittajan toimitusvarmuutta sekä laatutasoa edellisen viikon ajalta. Lisäksi seurannassa verrataan toimittajakohtaisesti, onko toimittajille määritettyihin mittareihin liittyvä trendi viimeisen vuoden tai kuuden kuukauden ajalta laskeva vai nouseva. Jos trendissä huomataan laskua tai poikkeamia huonoon suuntaan, on yrityksellä käytäntönä ilmoittaa asiasta kyseiselle toimittajalle ja käydä asioita läpi toimittajan kanssa yhteistyössä. Yrityksessä ei kuitenkaan ole tarkkaan määritelty, missä vaiheessa toimittajan tekemiseen yleensä puututaan.

*”Ja sitten jos näyttää, että lähtee tulemaan, tai alkaa olemaan, poikkeamaa niin kun huonoon suuntaan, niin sitten käydään toimittajan kanssa läpi asioita. Et sitä puuttumiskynnystä, tavallaan et missä kohtaa sitten hankinta puuttuu siihen toimittajan tekemiseen, niin sitä meillä ei ole tarkkaan määritelty.”*

### **6.3. Kohdeyrityksen hankintaprosessin keskeiset riskit ja riskienhallinnan keinojen hyödyntäminen**

Haastateltava kertoi, että yrityksen hankintaprosessiin katsotaan kohdistuvan useita riskejä. Kaikkein keskeisimmiksi hankintaprosessiin liittyviksi riskeiksi oli kuitenkin tunnistettu yhteensä viisi erilaista riskiä. Keskeisimpien riskien katsottiin olevan hankintatarpeen väärin ymmärtäminen, väärä tai riittämätön toimittajan valinta, toimittajien johtamiseen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät riskit, toimittajayritykseen kohdistuva henkilöriski sekä riippuvuuskeskeytysriski.

#### **6.3.1. Väärin ymmärretty hankintatarve**

Ensimmäiseksi hankintaprosessiin liittyväksi riskiksi yritys oli tunnistanut prosessin ensimmäiseen vaiheeseen liittyvän mahdollisen hankintatarpeen väärin ymmärtämisen. Tarpeen ymmärtämisen voidaan ajatella olevan hyvin kriittinen vaihe hankintaprosessin jatkoon ja sujuvuuden kannalta, sillä se luo tavoitteet ja suuntaviivat koko prosessille. Tässä vaiheessa tapahtuvan virheen voidaan siis ajatella johtavan epäonnistumisiin prosessin seuraavissa vaiheissa, mikä voi aiheuttaa lopulta väärän tai tarpeettoman hyödykkeen hankinnan.

*”Riskejä on paljon, ja tuota, ensimmäinen asia menee aika hyvin linjassaan hankintaprosessin mukaan. Että, jos on se hankintatarve ymmärretty väärin, se on ensimmäinen, missä voidaan mennä pieleen, mutta tämä on ehkä harvinainen tilanne, että näin käy.”*

*”Kyllä koen, että [hankintaosaaminen] on hyvällä tasolla.”*

Kyseisen riskin hallinnan kannalta tärkeäksi keinoksi voitaisiin siis nähdä, että yrityksellä olisi riittävää hankintaosaamista, jotta hankintatarve osattaisiin määritellä oikein ja riittävällä tarkkuudella. Haastateltava kertoi, että kohdeyrityksessä hankintaosaamisen katsotaan olevan hyvällä tasolla, minkä voidaan ajatella pienentävän osaltaan hankintatarpeen mahdollista väärin ymmärtämistä. Riskin realisoitumisen mahdollisuuden katsottiinkin olevan melko pieni yrityksen toiminnassa, vaikka se oli tunnistettu yhdeksi keskeisimmistä hankintaprosessin riskeistä.

### 6.3.2. Väärä toimittajavalinta

Haastateltavan mukaan toiseksi keskeiseksi riskiksi hankintaprosessissa oli tunnistettu väärä tai riittämätön toimittajan valinta eli mahdollisuus toimittajan kyvykkyyden puutteelliseen arviointiin. Väärällä toimittajavalinnalla tarkoitettiin käytännössä sitä, että yritys epäonnistuisi arvioimaan, tai aliarvioisi, esimerkiksi toimittajan käyttämän valmistusteknologian soveltuvuuden yrityksen tarpeisiin, toimittajan yleisen laadun, tai toimittajan prosessit sekä niiden yhdenmukaisuuden yrityksen asettamien vaatimusten suhteen. Toimittajan kyvykkyyden ja suorituskyvyn väärin arvioimiseen liittyy vahvasti mahdollisuus siitä, että valittu toimittaja ei kykene suoriutumaan vaaditun mukaisesti tai tekemään työtä, joka häneltä on pyydetty (van Weele 2005, 133). Lisäksi väärän toimittajavalinnan seurauksena mahdollisesti myös esimerkiksi hankinnan kohteeseen liittyvien laaturiskien realisoituminen voi tulla ajankohtaiseksi.

*”Seuraavana, mennään edelleen sen prosessin mukaan, niin on sitten väärä toimittajavalinta, mikä on niin kun...sen mä näen itse kaikkein kriittisimpänä asiana. Et jostain syystä on epäonnistuttu sinä toimittajan kyvykkyyden arvioinnissa, ja niin kun aikaisemmin sanoin, niin että onko sen toimittajan käyttämä valmistusteknologia soveltuvaa siihen [hankinta]tarpeeseen, onko sen toimittajan laatu ja sitten sen toimittajan prosessit niin kuin meidän vaatimusten mukaiset.”*

Kyseessä olevan riskin hallitsemisen kannalta tärkeää siis olisi, että yrityksellä on riittävää osaamista hankinnan suhteen, ja lisäksi yrityksen on onnistuttava hankintatarpeen määrittelyssä, jotta juuri tarpeeseen sopivan toimittajan valinta on ylipäätään mahdollista. Lisäksi riskin hallinnan näkökulmasta on tarpeellista, että yritys on määritellyt yksityiskohtaiset vaatimukset, joita toimittajan valinnassa käytetään apuna. Kuten aiemmin mainittiin, kohdeyrityksessä toimittajan valinta on ymmärretty kriittiseksi hankintaprosessin vaiheeksi ja toimittajille on määritetty tiettyjä vaatimuksia, joiden tulee täytyä. Lisäksi yrityksellä on käytäntönä auditoida mahdolliset uudet toimittajat. Tämän ohella myös yrityksen hankintaosaamisen katsottiin olevan hyvällä tasolla. Voidaan siis päätellä, että kyseisen riskitapahtuman mahdollisuutta on pyritty pienentämään osaavan henkilökunnan sekä suuntaviivojen ja ohjeiden avulla.

### 6.3.3. Toimittajien johtamiseen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät riskit

Toimittajien johtamisen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät riskit nähtiin myös keskeisinä hankintaprosessin kannalta. Juvonen (2014) esittää, että toimittajaverkoston ylläpitoon sekä kehittämiseen voidaan sisällyttää esimerkiksi tuotteiden ja materiaalien saatavuuden varmistaminen, toimitusvarmuuden kehittäminen sekä toimittajaverkoston kehittäminen. Kohdeyrityksessä toimittajan johtamiseen sisältyvillä käytännöillä tarkoitettiin käytännössä toimittajan suorituskyvyn valvontaa eli toimitusvarmuutta, laatua, kustannustasoa sekä yleistä toimittajan kehittymistä. Toimitusvarmuuden kannalta suurin riski liittyy yleensä tavarantoimittajien toiminnan keskeytymiseen, ja lisäksi toimittajaverkoston kehittämisen sekä innovaatioiden hyödyntämisen riskit kohdistuvat tavallisesti toimittajien kanssa yhteisiin päämääriin sitoutumiseen, toimittajaverkoston johtamiseen sekä uusiutumiskykyyn (Juvonen 2014, 43). Yritys mainitsi, että mahdollisten ulkoisten riskien, kuten kyseiselle teollisuuden alalle kohdistuvan kysyntäpiikin tilanteessa tarvittavien hyödykkeiden ja raaka-aineiden saatavuuteen liittyvät riskit saattavat tulla ajankohtaisiksi.

*”Ja tuota sitten, jos mennään eteenpäin, niin on mun mielestä se, no mä itse käytän termiä, tällaista toimittajien johtamisen käytännöt, mikä sitten pitää yllään sen [toimittajan] suorituskyvyn valvonnan [eli] toimitusvarmuus, laatu, kustannustaso ja yleinen niin kun kehittyminen, näillä kolmella mittarilla. Ja sitten tärkeä osa-alue on myös se kommunikaatio ja toimittajasuhteiden ylläpito, mikä menee tämän toimittajien johtamisen käytäntöjen alle.”*

*”Jos joku iso teollisuuden ala...alalla tulee iso kysyntäpiikki tai rajua kysynnän kasvu, niin se tarkoittaa, että toimitusajat lähtee venymään ja sitä kautta se saatavuus heikkenee. Mutta tuota se toimittajan kanssa yhteistyön tekeminen ja yleisen tilanteen seuraaminen, et koitetaan välttää, että se tilanne ei tulisi ihan täysin yllättäen.”*

Toimittajaverkoston johtamisessa tärkeäksi muodostuu sekä yhteistyötä tekevien organisaatioiden välinen avoin ja tiivis vuorovaikutus että luottamus verkostoa johtavan yrityksen vastuuhenkilöön (Juvonen 2014, 43). Myös kohdeyritys mainitsi, että heidän kannaltaan keskeisinä osa-alueina toimittajasuhteen johtamisessa ja kehittämisessä nähdään

juuri sekä toimittajien kanssa kommunikointi että toimittajasuhteiden jatkuva ylläpito. Voidaan siis ajatella, että tämän kaltaisen toiminnan avulla yritys siis pyrkii pienentämään mahdollisia toimittajan johtamiseen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon sekä kehittämiseen liittyviä riskejä. Lisäksi kohdeyrityksen suorittamien toimittajayritysten auditointien voidaan katsoa osaltaan pienentävän kyseisiä riskejä.

#### **6.3.4. Henkilöriski**

Hankintaprosessin kannalta keskeiseksi riskiksi oli tunnistettu myös toimittajayrityksiin liittyvä henkilöriski. Suomisen (2003) mukaan henkilöriskiä voidaan pitää joko vahinkoriskinä tai liikeriskinä, ja tavallisesti suurimman riskin katsotaan kohdistuvan organisaatioiden avainhenkilöihin, heidän työpanoksensa korvattavuuden ollessa arvokasta ja aikaa vievää. Lisäksi Kuusela ja Ollikainen (1998) esittävät tyypillisimpien henkilöriskien sisältävän esimerkiksi väärän henkilövalinnan, henkilöstön alhaisen tuottavuuden sekä pulan riittävän ammattitaidon omaavista henkilöistä. Kohdeyrityksen näkökulmasta henkilöriskin katsottiin liittyvän tilanteisiin, joissa toimittajayrityksen kokoluokka on pieni ja avainhenkilön poistuessa yrityksestä sillä ei ole mahdollisuutta korjata osaamisvajetta riittävän nopeasti. Osaamisvajeen tilanteessa hankkijayrityksen hankintaprosessin voidaan ajatella muuttuvan haasteellisemmaksi ja mahdollisuus hankintatarpeen täyttymättä jäämiseen kasvaa, jos toimittajayrityksessä ei ole saatavilla riittävän ammattitaidon omaavaa henkilöstöä.

*”Se tavallaan, että jos sillä toimittajalla on avainhenkilö, joka lähtee pois ja jolla on tiettyä osaamista, niin aika usein pienemmissä yrityksissä sitä ei, sitä osaamisvajetta/ lähtenyttä osaamista ei pystytä korvaamaan kovin nopeasti”*

Henkilöriskin hallinnan ensisijaisena keinona yrityksessä katsottiin olevan riittävän suurikokoisen toimittajan valinta, jotta toimittajayrityksellä olisi asianmukaiset valmiudet hallita kyseistä riskiä. Tämän kaltaisen toiminnan avulla riskiä siis pyrittiin pienentämään. Lisäksi riskiä voidaan katsoa vältettävän pidättäytymällä liian pienikokoisen toimittajan valinnasta. Kyseisen henkilöriskin realisoitumisen mahdollisuuden voidaan katsoa olevan kytköksissä hankintaprosessin toimittajan valintavaiheeseen sekä riskiin mahdollisesta väärän toimittajan valinnasta.



*”Että tässäkin riskienhallinnan vinkkelistä tullaan sitten siihen, että itse näen, että sen toimittajan täytyy olla niin kun tietyn kokoinen, että sillä on eväät hallita tätä riskiä.”*

### **6.3.5. Riippuvuuskeskeytysriski**

Yhtenä merkittävimmistä hankintaprosessiin liittyvistä riskeistä yrityksessä pidettiin riippuvuudesta johtuvaa keskeytysriskiä. Juvosen (2014) mukaan riippuvuuskeskeytysriskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys on riippuvainen esimerkiksi tärkeästä sopimuskumppanista tai tavarantoimittajasta. Kohdeyrityksessä riippuvuuskeskeytysriskin realisoinnin todennäköisimpänä syynä pidettiin mahdollisia toimittajayrityksessä tapahtuvia konerikkoja. Käytännössä tämän voidaan siis katsoa tarkoittavan sitä, että toimittajayrityksessä tapahtuva, koneen rikkoutumisesta johtuva, keskeytysriskin realisoinnin johtaa riippuvuuskeskeytysriskin realisointiin hankkijayrityksessä.

*”Sitten sanotaan et aika tällainen perinteinen riski, mikä on ehkä niin kun todennäköisimpiä asioita, niin on toimittajan tuotannon keskeytyminen.”*

Kyseisen riskin hallinnassa pääasiallisina keinoina yrityksessä pidettiin useampien samankaltaisia kyvykkyyksiä omaavien toimittajien valintaa, eli käytännössä yhdestä toimittajasta riippuvuuden vähentämistä. Lisäksi kyseisen riskin hallinnan kannalta yritys näki tärkeäksi, että toimittajayrityksen täytyy omata korvaavaa teknologiaa mahdollisten konerikkojen varalle, jotta konerikon sattuessa keskeytysriski ei realisoidu, vaan yritys voi jatkaa toimintaansa. Riskin mahdollisuutta pyritään siis pienentämään asianmukaisen toimittajan valinnalla sekä jakamaan hankkimalla vaihtoehtoisia tavarantoimittajia. Tämän ohella yritys myös mainitsi pitävänsä varmuusvarastoa. Suomisen (2003) mukaan varaosien sekä kaksoiskappaleiden hankinnan voidaan katsoa liittyvän riskien jakamiseen, ja riittävien varmuusvarastojen avulla yrityksellä on paremmat edellytykset selviytyä keskeytysvahinkojen tilanteesta. Kohdeyrityksessä varmuusvarastojen riittävyyden katsottiin kattavan lyhyet toimittajan keskeytysriskin realisoinnista johtuvat häiriötilanteet, mutta esimerkiksi kuukauden kestävien keskeytysten tapauksessa varmuusvarastojen kannalta tilanteen arvioitiin olevan melko paha.

*”Sillä toimittajalla on korvaavaa teknologiaa olemassa, että ei olla sen yhden koneen varassa. Ja sitten jos katsotaan vähän laajemmin, niin sitten täytyy olla sitä, sanotaanko, toimittajia, joilla on päällekkäisiä kyvykkyyksiä.”*

*”Joo, meillähän on pääsääntöisesti varmuusvarastot olemassa. Ja tuota niin, varmuusvarastot kestää pienet häiriöt.”*

#### **6.4. Riskienhallinnan nykytila yrityksessä**

Hankintaan ja edellä tarkasteltuihin hankintaprosessin keskeisiin riskeihin liittyvän riskienhallinnan katsottiin yrityksessä olevan kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Weigel ja Rueckerin (2017) ehdotuksen mukaisesti kohdeyrityksen hankinta on myös määritelty osaksi yrityksen riskienhallintaprosessia. Lisäksi kaikkiin yrityksen prosesseihin liittyvät riskit on käyty läpi, arvioitu ja toimenpiteet sekä keinot niiden hallintaa varten mietitty. Vastuu yrityksen riskienhallinnasta on määritelty kuuluvaksi johtoryhmälle, ja lisäksi yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueiden johtohenkilöt ovat vastuussa omiin osa-alueisiinsa kuuluvasta riskienhallinnasta. Asteikolla yhdestä viiteen, luvun viisi ollessa korkein mahdollinen arvosana, yritys arvioikin hankintaan ja hankintaprosessiin liittyvän riskienhallinnan olevan tällä hetkellä tasolla 4 tai 4-. Suurimmaksi haasteekseen hankintaprosessin riskien sekä riskienhallinnan keinojen soveltamisen kannalta yritys mainitsi tilanteen, jossa hankittavalla tuotteella on ainoastaan yksi lähde eli yritys on riippuvainen yhdestä tietystä toimittajasta jonkin hankintatarpeen täyttämiseksi. Lisäksi toimittajayrityksen toimintaan puuttumiseen liittyvän puuttumiskynnyksen tarkempi määrittely nähtiin mahdolliseksi kehityskohteeksi. Taulukossa yksi on esitetty kohdeyrityksen hankintaprosessin keskeiset riskit sekä niiden hallinnassa hyödynnetyt riskienhallinnan keinot ja keinojen toteuttaminen käytännössä.

Hankintaprosessiin kohdistuva riski	Keinot, joilla riskejä pyritään hallitsemaan	Keinojen soveltaminen käytännössä
Väärin ymmärretty hankintatarve	Riskin pienentäminen	Hankintaosaaminen
Väärä toimittajavalinta	Riskin pienentäminen	Hankintaosaaminen, ohjeet ja suuntaviivat, auditoinnit
Toimittajan johtamiseen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät riskit	Riskin pienentäminen	Kommunikointi ja jatkuva toimittajasuhteiden ylläpito, auditoinnit
Henkilöriski	Riskin pienentäminen Riskin välttäminen	Riittävän suurikokoisen toimittajayrityksen valinta
Riippuvuuskeskeytysriski	Riskin pienentäminen	Vaihtoehtoisten toimittajien hankkiminen, soveltuvan toimittajan valinta, varmuusvarastojen pitäminen

*Taulukko 1. Yrityksen hankintaprosessin keskeiset riskit ja niiden hallinnassa käytettävät keinot*

## 7. Johtopäätökset

Tässä osiossa tarkoituksena on avata tutkimuksen keskeisiä havaintoja ja tutkimustuloksia sekä vastata tutkimuskysymyksiin. Lisäksi osiossa kerrataan tutkimuksen eteneminen sekä tehdään yhteenveto tutkimuksesta. Osion viimeisessä kappaleessa pohditaan mahdollisia tutkimuksesta esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

### 7.1. Tutkimustulokset

Tutkimuksessa pyrittiin etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin, joita oli yhteensä kolme kappaletta. Tutkimuskysymyksistä kaksi oli alatutkimuskysymyksiä, joiden tarkoituksena oli auttaa tutkimuksen pääkysymykseen vastaamisessa. Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli ”*Millainen on kohdeyrityksen hankintaprosessi ja mitkä riskit ovat tunnistettu keskeisiksi hankintaprosessin riskeiksi?*”. Tutkimusaineiston perustella ilmeni, että kohdeyrityksen hankintaprosessin vaiheet ja eri vaiheisiin sisältyvät toiminnot muistuttavat läheisesti

tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltyä van Weelen (2005) hankintaprosessimallin kulkua. Kohdeyrityksen hankintaprosessin katsottiin sisältävän yhteensä neljä vaihetta, eli tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen tekeminen sekä toimittajan seuraaminen ja arviointi. Keskeisin huomiota kiinnittävä seikka kohdeyrityksen hankintaprosessissa oli se, että tilaamisvaiheen ei katsottu kuuluvan osaksi varsinaista hankintaprosessia, vaan se oli luettu osaksi operatiivisen ostamisen vastuualueeseen kuuluvaa ostoprosessia. Lisäksi tutkimusaineiston perustella selvisi, että prosessi ei sisältänyt erillistä toimittajien ohjaamiseen tai hankintojen jouduttamiseen liittyvää toimintoa. Toimittajien ohjaaminen oli kuitenkin sisällytetty osittain prosessin neljänteen vaiheeseen, eli toimittajan seuraamiseen ja arviointiin. Edellä mainittu tilausvaiheeseen liitettävä eroavuus van Weelen (2005) mallintamaan hankintaprosessiin saattaa johtua esimerkiksi yrityksen omista hyviksi koetuista toimintamalleista tai esimerkiksi hankintojen ja toimittajien suuresta määrästä, minkä vuoksi työmäärän jakaminen voi näiden osa-alueiden välillä olla edullista. Kyseinen ero on todennäköisesti yrityskohtainen, eikä välttämättä koske esimerkiksi kaikkia samalla alalla toimivia organisaatioita. Lisäksi hankintaprosessin toimittajan valintavaihe nähtiin hyvin kriittisenä koko hankintaprosessin onnistumisen kannalta. van Weele (2005) nimeääkin toimittajan valinnan hankintaprosessin tärkeimmäksi vaiheeksi, minkä vuoksi oli hyvä huomata, että myös kohdeyrityksessä kyseinen asia oli koettu tärkeäksi.

Hankintaprosessiin katsottiin liittyvän useita riskejä. Haastattelun perustella keskeisimmiksi riskeiksi oli kuitenkin tunnistettu yhteensä viisi erilaista riskiä, eli väärin ymmärretty hankintatarve, väärä toimittajavalinta, toimittajan johtamiseen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät riskit, toimittajayritykseen liittyvä henkilöriski ja riippuvuuskeskeytysriski. Kyseisten riskien voidaan katsoa olevan melko tyypillisiä hankintaan liitettäviä riskejä. Esimerkiksi juuri riippuvuuskeskeytysriskin pitäminen yhtenä keskeisimpänä hankintaprosessin riskinä kertoo ulkoistamisen mukanaan tuomista haasteista. Suomisen (2003) mukaan riippuvuuteen liittyvät riskit lisääntyvätkin juuri ulkoistamisen seurauksena, ja lisäksi yritysten välinen riippuvuus lisää kyseisten riskien realisoitumisen mahdollisuutta. Tämän ohella toimittajan johtamiseen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvien riskien esiin nouseminen puoltaa sekä Huuhkan (2017) että Russilin (2010) näkemyksiä hankintaan ja hankintaprosessiin liitettävistä riskeistä. Lisäksi yrityksen mainitsema riski väärin ymmärretystä hankintatarpeesta lukeutuu Russilin (2010) mainitsemiin hankintaprosessin riskitilanteisiin. Tutkimusaineistosta esiin nousseen toimittajayritykseen

liittyvän henkilöriskin nostaminen yhdeksi hankintaprosessin keskeiseksi riskiksi oli kuitenkin hieman yllättävää, eikä kyseinen riski noussut esille lähdekirjallisuudessa hankinnan keskeisenä riskinä. Henkilöriskin pitäminen oleellisena hankintaprosessin näkökulmasta voi olla yrityskohtaista ja johtua esimerkiksi kohdeyrityksen toimittajakunnan rakenteesta ja yrittäjävetoisuudesta. Toisaalta henkilöriskin realisoituminen toimittajayrityksessä, sekä siitä johtuvat mahdolliset seuraukset hankkijayrityksessä, viittaavat yritysten välisestä riippuvuudesta johtuvaan riskitilanteeseen.

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä oli ”*Miten erilaisia riskienhallinnan keinoja hyödynnetään organisaatiossa tällä hetkellä hankintaprosessin keskeisten riskien hallinnassa?*”. Tutkimusaineiston perusteella selvisi, että edellä mainittujen riskien osalta pääasiallisena riskienhallinnan keinona hyödynnetään riskin pienentämistä. Santasen ym. (2002) mukaan riskienhallintakeinoista eniten huomiota tulisikin kiinnittää juuri riskin pienentämiseen, sillä ajan saatossa riskin pienentäminen on aina mahdollista. Tutkimusaineiston perusteella hankintaprosessin ensimmäiseen vaiheeseen liittyvää hankintatarpeen väärin ymmärtämisen riskiä pienennettiin organisaation sisäisellä hankintaosaamisella. Myös riskiä väärän toimittajan valinnasta pyrittiin pienentämään niin riittävällä hankintaosaamisella kuin yrityksen sisäisten ohjeiden ja suuntaviivojen sekä auditointien avulla, kuten Viitala ja Jylhä (2013) ehdottivat. Toimittajan johtamiseen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyviä riskejä pyrittiin puolestaan pienentämään riittävän kommunikoinnin ja jatkuvan toimittajasuhteiden ylläpidon sekä auditointien avulla. Toimittajayritykseen liittyvää henkilöriskin hallinnassa avainasemassa olivat riittävän suurikokoisen toimittajan valinta, jotta avainhenkilön poistuessa yrityksestä, sillä on mahdollisuus korvata osaamisvaje mahdollisimman nopeasti. Lisäksi kyseisen riskin välttämisen keinona voidaan katsoa olevan liian pienikokoisen toimittajayrityksen valinnasta pidättäytyminen. Haastattelun perusteella riippuvuuskeskeytysriskin kohdalla riskin pienentämiseen tähdättiin vaihtoehtoisten toimittajien hankinnalla, soveltuvan toimittajan valinnalla sekä varmuusvarastojen pitämällä.

Alakysymysten perusteella saadun informaation, sekä yrityksen hankintaprosessin riskienhallinnan nykytilan tarkastelun avulla, on mahdollista vastata tutkimuksen pääkysymykseen eli ” *Miten hankintaprosessin keskeisiä riskejä voidaan hallita hyödyntäen erilaisia riskienhallinnan keinoja?*”. Kokonaisuudessaan yrityksen hankintaan kohdistuvan riskienhallinnan voidaan katsoa olevan hyvällä tasolla, ja hankinta oli myös sisällytetty osaksi yrityksen riskienhallintaprosessia. Lisäksi tutkimusaineistosta kävi ilmi, että yrityksessä pyritään hallitsemaan riskejä ensisijaisesti omalla toiminnalla, eikä pääasiallisena keinona toiminut esimerkiksi riskien siirtäminen vakuutusyhtiölle. Ilmonen ym. (2016) mainitseekin, että ensisijaisena keinona olisi pienentää riskin todennäköisyyttä, ja vasta tämän jälkeen turvautua riskin siirtämiseen kolmannelle osapuolelle. Vaikka hankintaprosessin keskeisten riskien hallinta on kohdeyrityksessä hyvällä tasolla, nousi tutkimuksen perustella esiin muutamia kehitysehdotuksia.

Riippuvuuskeskeytysriskin hallinnassa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi riippuvuuskeskeytysvakuutusta riskin pienentämiseen liittyvien toimenpiteiden ohella. Vakuutusyhtiö Fennian (2020) mukaan riippuvuuskeskeytysvakuutuksen käyttäminen olisi ajankohtaista tilanteessa, jossa yrityksen liikekumppanin käytössä olevalle omaisuudelle tapahtuu esinevahinko. Liiketoiminnan keskeytyessä riippuvuuskeskeytysvakuutuksen tarkoituksena on kattaa yrityksen menettämää katetta sekä kuluja, joiden voidaan katsoa aiheutuvan katemenetyksen pienentämiseen käytetyistä toimenpiteistä (Fennia 2020). Riskienhallinnan keinojen näkökulmasta tämä tarkoittaisi siis riskin siirtämistä kolmannelle osapuolelle eli vakuutusyhtiölle. Lisäksi riippuvuutta toimittajayrityksestä voitaisiin vähentää esimerkiksi tuotekehityksen avulla. Voitaisiin esimerkiksi punnita, olisiko tietyn tuotteen valmistuksessa käytettävän komponentin tai raaka-aineen hallitsevuutta mahdollista pienentää, tai kehittää valmistusprosessia siten, että se mahdollistaisi useamman toimittajan tarjoaman komponentin sopivuuden lopputuotteeseen. Näin voisi olla mahdollista vähentää riippuvuuskeskeytysriskin realisoitumisen seurauksia etenkin tilanteissa, joissa tällä hetkellä ollaan riippuvaisia yhdestä toimittajasta. Suominen (2003) esittää, että esimerkkejä mahdollisten yksipuolisuustilanteiden purkamisessa käytettävistä keinoista ovatkin juuri tietyn tuotteen hallitsevuuden pienentäminen sekä vaihtoehtoisten toimintamallien ja uusien kilpailukykyisten tuotteiden kehittämien. Tuotekehitys tai valmistusprosessien muokkaaminen vaatisivat todennäköisesti huomattavasti enemmän resursseja kuin esimerkiksi riippuvuuskeskeytysvakuutuksen ottaminen. Jos kuitenkin tuotekehitys tai valmistusprosessin

muuttaminen olisivat mahdollista toteuttaa, saattaisivat niiden riskiä pienentävät vaikutukset olla pitkällä aikavälillä edullisempia riippuvuuskeskeytysriskin hallinnan näkökulmasta.

Aineistosta myös ilmeni, että toimittajayrityksen toimintaan puuttumiselle ei ole määritelty tarkkaa kynnyksiä. Kynnyksen tarkka määrittely voisi toimia apuna toimittajan johtamiseen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvien riskien hallinnassa. Määrittelemällä kynnyksen tietylle tasolle, voisi kyseisten riskien mahdollisuutta pienentää, ja se voisi auttaa valvomaan toimittajaa entistä tehokkaammin. Lisäksi kynnyksen määrittelyn avulla voisi olla mahdollista kehittää toimittajan toimintaa ajoissa sekä keskustella mahdollisten epäkohtien ratkaisusta. Ajoissa toimintaan puuttuminen voisi siis sekä pienentää toimittajan johtamiseen ja toimittajasuhteiden ylläpitoon sekä kehittämiseen liittyviä riskitilanteita että parantaa kokonaisvaltaisesti yritysten välistä yhteistyötä. Puuttumiskynnyksen konkreettisen määrittelyn apuvälineenä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi yrityksen raportointijärjestelmää ja sen tarjoamia reaaliaikaisia tietoja. Lisäksi yritykset voitaisiin jakaa kategorioihin esimerkiksi suorituskyvyn ja laadun perusteella. Ylimmät kategoriat tarkoittaisivat yrityksiä, joiden toiminnassa ei ole huomautettavaa, ja esimerkiksi kahden alimman kategorian yritykset luokiteltaisiin niihin, joita olisi hyvä pitää silmällä. Jos alimmassa kategoriassa olevan yritysten toiminta tippuisi tietyn kynnyksen alapuolelle, tarkoittaisi tämä sitä, että kyseisen yrityksen toimintaan tulisi puuttua mahdollisimman pian potentiaalisten riskitilanteiden pienentämiseksi. Edellä mainitut riskienhallinnan kehitysehdotukset on koottu taulukkoon kaksi.

<b>Hankintaprosessiin liittyvä riski</b>	<b>Riskienhallinnan kehitysehdotukset</b>
Toimittajan johtamiseen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät riskit	Puuttumiskynnyksen tarkempi määrittely eli pienennetään riskin mahdollisuutta
Riippuvuuskeskeytysriski	Riippuvuuskeskeytysvakuutuksen hyödyntäminen eli siirretään riskiä vakuutusyhtiölle  Tuotekehitys, mahdollinen prosessien muokkaaminen eli pyritään pienentämään riskin mahdollisuutta

*Taulukko 2. Riskienhallinnan kehitysehdotukset*

## 7.2. Tutkimuksen yhteenveto

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli tarkastella keskeisiä hankintaprosessiin kohdistuvia riskejä ja niiden hallinnassa käytettäviä keinoja. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin löytämään kehityskohteita aiheen tiimoilta ja ottamaan selvää, kuinka hankintaprosessin riskejä olisi kokonaisuudessaan mahdollista hallita hyödyntäen erilaisia riskienhallinnan keinoja. Tämän ohella tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietämystä liittyen pääasiassa suomalaisten metallialan tuotteita valmistavien yritysten komponenttien ja raaka-aineiden hankintaprosessiin sekä siihen liittyviin keskeisiin riskeihin. Lisäksi tutkimuksessa pääpainona oli tarkastella erilaisia riskienhallinnan keinoja osana riskienhallintaprosessia, sekä kyseisten keinojen hyödyntämistä raaka-aineiden ja komponenttien hankintaprosessin kontekstissa.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin tutkimuksen kannalta oleellinen teoria sekä määriteltiin tutkimuksen keskeiset käsitteet. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkimusaineistosta esiin nousseita tuloksia raportoitiin ja peilattiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Empiirisessä osuudessa keskityttiin tarkastelemaan kohdeyrityksen hankintaa yleisesti, yrityksen hankintaprosessiin sisältyviä vaiheita sekä keskeisiä hankintaprosessissa tunnistettuja riskejä. Lisäksi raportoitiin yrityksen tämänhetkisestä riskienhallinnan tilasta ja eriteltiin keinoja, joilla hankintaprosessin keskeisiä riskejä hallitaan tällä hetkellä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, ja tutkimuksessa tarkasteltiin yhtä suomalaista kohdeyritystä, jonka harjoittama toiminta liittyy pääasiassa metalliteollisuuden tuotteiden valmistukseen. Lisäksi tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytetty aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla kohdeyrityksessä työskentelevältä henkilöltä. Haastattelun suorittamisen jälkeen aineisto kirjoitettiin puhtaaksi ja analysoitiin sisällön analyysia hyödyntäen.

Saatujen tutkimustulosten tarkastelun perusteella voidaan todeta, että yrityksen hankintaan liittyvä riskienhallinta on kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Lisäksi riskienhallinta on prosessinomaista ja vastuu riskienhallinnasta on tarkasti määritelty. Yrityksen tunnistamat riskit puoltavat pitkälti kirjallisuudessa esiteltyjä hankinnan ja hankintaprosessin riskejä toimittajayritykseen liittyvää henkilöriskiä lukuun ottamatta. Lisäksi tutkimustulosten perusteella yritys oli sisäistänyt hankintaprosessin tärkeyden osana hankinnan onnistumista ja pyrkinyt pienentämään siihen liittyviä riskejä suurelta osin omalla toiminnallaan. Vaikka suuri



osa saaduista tutkimustuloksista puoltaa kirjallisuudesta löytyvää informaatiota, voidaan kuitenkin katsoa, että toimittajayritykseen kohdistuvan henkilöriskin pitäminen keskeisenä yrityksen hankintaprosessin kannalta poikkesi kirjallisuudessa hankintaan ja hankintaprosessiin liitetystä riskeistä. Kyseisen huomion esiin tuominen tässä tutkimuksessa voisi olla hyödyllistä sekä hankintaprosessin riskeihin liittyvän tietämyksen lisäämisen kannalta että esimerkiksi samankaltaisen toimittajakunnan omaavien yritysten riskienhallinnan näkökulmasta. Tämän lisäksi tutkimustulokset voisivat lisätä konkreettisesti ymmärrystä siitä, kuinka tärkeää yritysten toiminnan kannalta on tiedostaa hankintaprosessiin liittyvät riskit, sekä mitkä riskit ovat näistä kaikkein kriittisimpiä prosessin kokonaisvaltaisen onnistumisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että riskien pienentäminen on myös hankintaprosessin keskeisten riskien osalta tehokas keino hallita kyseisiä riskejä.

### **7.3. Mahdolliset jatkotutkimusaiheet**

Tämä tutkimus oli rajattu koskemaan yhtä kohdeyritystä ja sen harjoittamaa hankintaa. Jatkotutkimusaiheeksi voisi siis soveltua esimerkiksi samankaltaisen tutkimuksen tekeminen laajemmassa mittakaavassa, eli tutkimukseen sisällytettäisiin useampi kohdeyritys samalta toimialalta. Lisäksi jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielenkiintoista tarkastella ulkomaisten kohdeyritysten hankintaprosesseja ja niihin liittyviä riskejä sekä ottaa kyseisiä prosesseja vertailukohteeksi suomalaisten kohdeyritysten rinnalle.

Edellä mainitun lisäksi jatkotutkimuksen kannalta voisi olla oleellista tarkastella toimittajayritykseen kohdistuvaa henkilöriskiä sekä sitä, millaisissa yrityksissä kyseinen riski koetaan keskeiseksi hankintaprosessin kannalta. Liittykö kyseisen riskin esille nostaminen vain tietyn kaltaisen tai tietyn kokoisen toimittajakunnan omaavien yritysten hankintaprosessiin vai nähdäänkö riski keskeiseksi myös useiden erilaisten toimittajien kanssa yhteistyötä tekevien yritysten toiminnassa. Lisäksi kyseisestä aiheesta voisi tehdä tutkimusta liittyen muihin teollisuuden aloihin tai esimerkiksi listattuihin yrityksiin.

## Lähteet

Bäckstrand, S., Suurmond, R., van Raaij, E. & Chen, C. (2019) Purchasing process models: Inspiration for teaching purchasing and supply management. *Journal of purchasing and supply management*. [Online] 25, 5, 7.

Denzin, N.K. & Lincoln Y.S. (1994) Introduction. *Entering the Field of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Fennia (2020) Yritystoiminnan keskeytysvakuutukset [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.12.2020]. Saatavilla: <https://www.fennia.fi/omaisuus-ja-toiminta/yritystoiminnan-keskeytysvakuutukset>

Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen V.M. & Tuominen, M. (2004) Risk management processes in supplier networks. *International journal of production economics*. [Online] 90 (1), 47–58.

Heckmann, I., Comes, T. & Nickel, S. (2015) A critical review on supply chain risk – Definition, measure and modeling. *Omega (Oxford)*. [Online] 52, 120.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1985) *Teemahaastattelu*. 3. p. Helsinki: Gaudeamus.

Hopkin, M. (2014) *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Third edition. London: Kogan Page.

Huuhka, T. (2017) *Tehokkaan hankinnan työkalut*. 2. uudistettu painos. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. (2016) *Johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Toinen laitos. Helsinki: Finva.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015) *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 4., tark. laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Ilvo, N. (2018) *Hankintatoimintaan liittyvät riskit puolustusvoimien logistiikkalaitoksessa*. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

Juvonen, M. (2014) Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kananen, J. (2014) Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keough, M. (1994) Buying your way to the top. Director (London, England: 1983). 47, 9, 72 - 73.

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

Lysons, K. & Farrington, B. (2006) Purchasing and supply chain management. 7th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall.

Merna, T. & Al-Thani, F. (2008) Corporate risk management. 2nd ed. Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Merna, A. & Smith, N.J. (1996). Projects Procured by Privately Financed Concession Contracts. (1 & 2) Asia Law & Practise, Hong Kong.

Metsämuuronen, J. (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uud. p. Helsinki: International Methelp.

Naphade, P.V. & Bhangale P.P. (2013) To Study on the Risk Management, Risk Treatment Strategies and Insurance in Construction Industries. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. [Online] 3 (4), 68 – 74.

Nieminen, S. (2016) Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki, Talentum Pro.

Pohjonen, S. (2002) Ennakoiva sopiminen: liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY lakitieto.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Riutto, H. (2010) Riskienhallinta asiantuntijapalveluiden hankinnassa – tarkastelukohteena lääkäripalvelut kunnissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos.

- Russill, R. (2010) *A Short Guide to Procurement Risk*. [Online]. Farnham: Routledge.
- Santanen, P., Laitinen, E. K. & Kekäle, T. (2002) *Vakuutus ja riskit: tasapuolista riskienhallintaa*. Helsinki: Edita.
- Suominen, A. (2003) *Riskienhallinta*. 3. uud. p. Helsinki: WSOY.
- Vaughan, E. (1996) *Risk Management*. New York: Wiley.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2013) *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6., uud. p. Helsinki: Edita.
- Weele, A. J. van. (2005) *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 4th ed. London: Cengage Learning.
- Weigel, U. & Ruecker, M. (2017) *The Strategic Procurement Practice Guide Know-how, Tools and Techniques for Global Buyers*. [Online]. Cham: Springer International Publishing.
- Wolke, T. (2017) *Risk Management*. [Online]. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Zsidisin, G. (2003) Managerial Perceptions of Supply Risk. *The journal of supply chain management*. [Online] 39, 1, 14.
- Zsidisin, P., Panelli, A. & Upton, R. (2000) Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study. *Supply chain management*. [Online] 5 (4), 187–198.

# Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

## Haastattelu

### Yleistä:

Yrityksen keskeisimmät hankinnat (Mitä hankintaan eniten? Mikä on tärkein tuote/kategoria?)

- Onko yrityksen hankinta osa strategiaa, vai pidetäänkö hankintaa enemmän operatiivisena ostamisena? Onko käytössä sisäisiä ohjeita tai suuntaviivoja?

### Teema 1: Yrityksen hankintaprosessi ja sen vaiheet

Millainen on yrityksen hankintaprosessi? (Miten etenee / Mitä vaiheita sisältää? / Millaisia toimintoja vaiheet sisältävät?)

### Teema 2: Keskeisimmät hankintaprosessiin liittyvät riskit

Mitä riskejä yrityksen hankintaprosessin eri vaiheisiin liittyy?

Esimerkiksi: Millaisia riskejä yrityksen hankintaprosessin toimittajien valintaan, tilausvaiheeseen tai sopimuksentekovaiheeseen liittyy? (mitä riskejä on siis jo tunnistettu)

Mitkä näistä tunnistetuista riskeistä ovat keskeisimpiä/suurimpia riskejä yrityksen hankintaprosessin ja prosessin sujuvuuden kannalta? Miksi juuri kyseiset riskit on keskeisimpiä?

### Teema 3: Hankintaprosessiin kohdistuvien riskien hallinta

Millainen riskienhallintasuunnitelma yrityksellä on käytössä ja käytetäänkö riskienhallinnassa apuna jonkinlaista riskienhallintaprosessia? (yleisesti tai hankintaan liittyen)

Mitä riskienhallinnan keinoja yrityksellä on käytössä koskien hankintaprosessin keskeisiä riskejä?

Miten kyseisiä riskienhallinnan keinoja sovelletaan hankintaprosessin keskeisten riskien hallinnan osalta tällä hetkellä?

Asteikolla 1-5, millä tasolla koette, että yrityksen hankintaan liittyvä riskienhallinta on tällä hetkellä?

Mitkä ovat suurimpia haasteita liittyen hankintaprosessin riskienhallintaan ja riskienhallinnan keinojen soveltamiseen?