



**COVID-19-PANDEMIAN VAIKUTUKSET VÄHITTÄISKAUPPOJEN ELINTAR-
VIKKEIDEN HANKINTAAN**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2022

Eetu Vasko

Tarkastaja: Mika Immonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Eetu Vasko

COVID-19-PANDEMIAN VAIKUTUKSET VÄHITTÄISKAUPPOJEN ELINTARVIKKEIDEN HANKINTAAN

Kauppatieteiden kandidaatintyö

2022

33 sivua, 4 kuvaa, 2 taulukkoa, 4 liitettä

Tarkastaja: Mika Immonen

Avainsanat: Toimitusketjun riskienhallinta, COVID-19, Toimitusketjuhäiriöt, Toimitusketjuriskit

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää, kuinka COVID-19-pandemia on vaikuttanut vähittäiskauppojen elintarvikkeiden hankintoihin. Tutkimuksessa keskityttiin päivittäistavarakauppoihin, niiden elintarvikkeiden hankinnan ja myynnin keskeisen roolin vuoksi. Tutkimuksessa koronan vaikutusten lisäksi keskitytään tarkastelemaan päivittäistavarakauppojen kehittämiä ratkaisuja, toimitusketjun riskien ja toimitusketjun riskienhallinnan näkökulmista. Tutkimus toteutettiin laadullisena monitapaustutkimuksena, jonka aineistona käytettiin haastatteluja, sekä kolmen eri päivittäistavarakaupanalan toimijoiden vuoden 2020 vuosikertomuksia.

COVID-19-pandemia aiheutti elintarvikkeiden toimitusketjuissa runsaasti häiriöitä ja riskejä, jotka etenkin pandemian alkuvaiheilla olivat selvästi esillä. Suurin vaikuttaja näissä riskeissä ja häiriöissä oli kysynnän yhtäkkinen kasvu, kun kysyntä siirtyi ravintoloista päivittäistavarakauppoihin. Päivittäistavarakaupat kehittivät ja käyttivät useita riskienhallinnan menetelmiä, pyrkiessään vähentämään riskien vaikutuksia. Kuitenkin suurin osa päivittäistavarakauppojen kehittämistä ja käyttämistä riskienhallinnan menetelmistä käytettiin vain koronan yhteydessä, ja ainoastaan pidempiaikaisina riskienhallinnan keinoina tunnistettiin varastotasojen nostoa korkeammaksi, sekä ennakkovarautuminen. Päivittäistavarakaupoissa huomattiin myös toimitusketjun resilienssin piirteitä, kun vaikutuksia pyrittiin vähentämään ennakoivasti ja joustavasti.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT
LUT School of Business and Management
Business Administration

Eetu Vasko

THE IMPACT OF COVID-19-PANDEMIC ON FOOD ACQUISITION FOR RETAILERS

Bachelor's thesis

2022

33 pages, 4 figures, 2 tables, 4 appendices

Examiner: Mika Immonen

Keywords: Supply chain risk management, COVID-19, Supply chain disruption, Supply chain risk

The purpose of this bachelor's thesis is to examine how the COVID-19-pandemic has impacted on food acquisition for retailers. In this thesis the focus was solely on grocery stores, due to their key role in sourcing and selling food. In addition to the impacts of corona, the thesis focuses on the solutions developed by grocery stores from the perspectives of supply chain risk and supply chain risk management. Thesis was performed as a qualitative case study that uses both interviews and the 2020 annual reports of three different grocery store organisations, as its material.

The COVID-19-pandemic caused several disruptions and risks in food supply chains, especially in the early stages of pandemic. The largest contributor to these risks and disruptions was the increase in demand as demand shifted from restaurants to grocery stores. Grocery stores developed and used several risk management methods in their supply chains in an effort to reduce the impact of risks. However, most of the risk management methods developed and used by grocery stores were used only in the context of corona, and only identified long term supply chain risk management measures were raising inventory levels and taking precautionary measures. In grocery stores, features of supply chain resilience were also noticed in an effort to reduce impacts in a proactive and flexible matter.

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaus.....	4
1.3 Keskeiset käsitteet	5
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	6
2 Päivittäistavara-kauppa & pandemia	7
2.1 Päivittäistavara-kauppa Suomessa.....	7
2.2 Koronapandemian vaikutukset elintarvikkeiden hankintoihin	9
3 Toimitusketjun riskit ja niiden hallinta	9
3.1 Toimitusketjun riskit ja häiriöt	10
3.2 Toimitusketjun riskienhallinta.....	12
3.3 Toimitusketjun resilienssi.....	14
4 Tutkimusote	16
4.1 Aineiston keruu	17
4.2 Tutkimusprosessi.....	18
5 Tulokset.....	19
5.1 Toteutuneet riskit.....	20
5.2 Riskienhallinta käytännössä	24
6 Yhteenveto & johtopäätökset.....	28
6.1 Yhteenveto	28
6.2 Johtopäätökset.....	29
6.3 Luotettavuuden arviointi	32
6.4 Jatkotutkimusaiheet.....	33
Lähteet.....	34
Liitteet	39

Liitteet

Liite 1: Tutkimuksen haastattelurunko

Liite 2: Sisällönanalyysi teemat haastatteluista: Muutokset kysynnässä ja tarjonnassa sekä tuotteissa & Toimitusketjun riskit

Liite 3: Sisällönanalyysi teemat haastatteluista: Riskienhallinnan ja -tunnistamisen keinot & Tilanne pysynyt normaalina tai muuttunut normaaliksi

Liite 4: Sisällönanalyysi teemat päivittäistavararyhmittymien julkaisemista raporteista

Kuvat

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

Kuva 2: Toimitusketjun riskit ja niiden väliset yhteydet

Kuva 3: Pandemian aiheuttamat toimitusketjuriskit päivittäistavarakaupoissa

Kuva 4: Pandemian vuoksi käytetyt riskienhallinnan keinot päivittäistavarakaupoissa

Taulukot

Taulukko 1: Päivittäistavarakaupan alan markkinaosuudet & myynnit: 2020 & 2019

Taulukko 2: Tutkimuksen haastattelut

1 Johdanto

COVID-19-pandemian saapuminen Suomeen keväällä 2020 aiheutti vaikeuksia yritysten liike-toiminnalle. Elintarvikkeiden toimitusketjut kokivat yhtäaikaaisesti voimakkaita kysyntä- sekä tarjontashokkeja. Shokeista merkittävin aiheutui yhtäkkisestä kysynnän siirtymisestä ravintoloista vähittäiskauppoihin (Hobbs 2021, 190). Vähittäiskauppojen lisääntynyt kysyntä näkyi kaupoissa tyhjentyneinä hyllyinä, kun ihmiset hamstrasivat säilykkeitä, jauhoja, pulloitettua vettä sekä muita eineksiä ja pakasteita. Samanaikaisesti tarjonta häiriintyi työvoiman vähentymisen, logististen häiriöiden ja liikkumisrajoitusten vuoksi. (Hobbs 2020, 172–173) Pandemialla on ollut laajoja vaikutuksia toimitusketjuihin. Yli 80 prosenttia kaikista toimitusketjuista on kokenut jonkinasteisia häiriöitä koronan johdosta (Remko 2020, 342). Korona on osoittanut, kuinka alttiita pitkät ja monimutkaiset toimitusketjut todellisuudessa ovat riskeille, ja kuinka tärkeää toimitusketjujen riskienhallinta on, kun pyritään rakentamaan kestäviä ja vakaita toimitusketjuja.

Toimitusketjujen riskit ja niiden hallinta on yksi nopeimmin kasvavista tutkimuskohteista logistiikan alalla. Tutkimuksissa on huomattu, että organisaatioiden johto kokee toimitusketjuja koskevien riskien määrän lisääntyneen. Tämän lisäksi ennustetaankin riskien määrän kasvavan tulevaisuudessa entisestään. Tällöin toimitusketjujen riskienhallinnan tutkimuksen rooli muuttuu yhä tärkeämmäksi, kun pyritään selvittämään keinoja, joilla voidaan vähentää toimitusketjuriskejä alati muuttuvissa ja haastavissa tilanteissa. (Wieland & Wallenburg 2012, 888) Koronapandemia on yksi uusimmista ja lisäksi laajimmista toimitusketjuriskeistä, joita organisaatiot ovat kokeneet. Koronapandemian aiheuttamat haittavaikutukset ovat ylittäneet lähes kaikkiin toimitusketjun osiin. Koronan vaikutuksia toimitusketjujen riskienhallintaan on ehditty jo tutkia, ja uusia tutkimuksia julkaistaan jatkuvasti. Kuitenkin pandemian yhä ollessa käynnissä ja aiheen ollessa hyvin tuore, tutkimusten on ollut haastava selvittää, millaisia pitkänajan vaikutuksia pandemialla tulee olemaan toimitusketjuihin. (Hobbs 2021, 195). Tämän takia koronan aiheuttamia häiriöitä toimitusketjuissa on syytä tutkia eri näkökulmista yhä laajemmin.

Tässä tutkimuksessa selvitetään päivittäistavara-kauppojen riskejä ja niiden hallintaa elintarvikkeiden toimitusketjuissa koronapandemian aikana. Lisäksi syvennyttään riskienhallinnan ratkaisuihin, joita yritykset ovat käyttäneet osana toimitusketjujen hallintaa pyrkimyksissään vähentää koronan aiheuttamia toimitusketjuhäiriöitä. Samalla myös selvitetään päivittäistavara-kauppojen kokemia toimitusketjuhäiriöitä koronan aikana, jotta ymmärrettäisiin kauppojen tekemiä riskienhallinnan ratkaisuja paremmin.

1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Koronaviruspandemian vaikutukset toimitusketjuihin ovat tuoneet esiin kuinka tärkeä yrityksille on hallita toimitusketjunsä riskejä. Toimitusketjuun koronanpandemian aikana kohdistuneita häiriöitä sekä riskejä, ja niiden hallintaa tuleekin tarkastella useasta eri näkökulmasta, jotta voidaan selvittää kuinka varautua riskeihin paremmin. Chowdhury et al (2021, 17) ehdottavatkin tarkastelemaan pandemian aiheuttamien häiriöiden vaikutuksia yksittäisiin tuotekategorioihin, koska koronapandemia on vaikuttanut eritasoisesti eri tuotekategorioiden toimitusketjuihin. Remko (2020, 353) toteaa puolestaan, että tutkimalla ja kartoittamalla koronapandemian vaikutuksia toimitusketjuihin, pystytään tulevaisuuden kriiseihin valmistautumaan, ja välttämään koronapandemian aikana ilmaantuneet toimitusketjuhäiriöt tulevaisuuden kriiseissä. Toimitusketjun riskienhallinnalla tulee olemaan suuri vaikutus siihen, kuinka laajat vaikutukset tulevaisuuden kriiseillä ja häiriöillä tulee olemaan toimitusketjuihin. Riskienhallintaa on ehdotettukin tutkittavaksi tapausten kautta, jolloin saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva siitä, miten yritykset käytännössä hallitsevat toimitusketjunsä riskejä (Khan & Burnes 2007, 211). Valitsemalla tutkimuksen kohteeksi elintarvikkeet ja tarkastelemalla niiden toimitusketjujen riskienhallintaa sekä tutkimalla miten päivittäistavara-kaupat ovat ratkaisseet mahdolliset häiriöt, voidaan näiden elintärkeiden tuotteiden hankinnan jatkuvuus varmistaa tulevaisuudessakin.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Koronaviruspandemiasta aiheutuneita vaikutuksia elintarvikkeiden hankintatoimeen suomalaisissa päivittäistavara-kaupoissa. Tarkastelu tapahtuu etenkin riskienhallinnan näkökulmasta. Vaikutuksia tarkastellaan toimitusketjujen riskienhallintaan kohdistuneiden häiriöiden ja uhkien kautta. Tämän lisäksi tavoitteena on

selvittää, miten riskienhallinta on vaikuttanut toimitusketjuhäiriöihin. Osana tätä riskienhallinnan tutkimusta on myös vähittäiskauppojen luomat ratkaisut häiriöiden kiertämiseksi ja vähentämiseksi, joko etukäteen toimitusketjun riskienhallinnassa kehitetyillä käytänteillä tai pandemian äkillisyyden ja yllättävyyden vuoksi, sen aikana. Tutkimuksen tavoitteiden perusteella voidaan määritellä tutkimuksen pääkysymys seuraavasti:

- *Kuinka Koronaviruspandemia on vaikuttanut elintarvikkeiden toimitusketjujen riskienhallintaan vähittäiskaupoissa?*

Päätutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää kokonaisvaltaisesti pandemian vaikutuksia elintarvikkeiden toimitusketjuihin riskienhallinnan näkökulmasta. Tavoitteiden lisäksi päätutkimuskysymyksen valintaan vaikutti myös Schleper et al. (2021, 201) tutkimuskysymysehdotus liittyen koronan vaikutuksiin toimitusketjun eri toiminnoissa. Tutkimukseen valikoitui koronaviruksen vaikutukset toimitusketjun riskienhallintaan, sillä riskienhallinnalla on ollut suuri vaikutus pandemian vaikutusten vähentämisessä. Alatutkimuskysymysten avulla tuetaan pääkysymystä tarkastelemalla aihetta syvällisemmin. Tutkimuksen alakysymykset puolestaan ovat seuraavat:

- *Kuinka toimitusketjujen riskienhallintamenetelmiä on käytetty vähentämään pandemiasta aiheutuneiden toimitusketjuhäiriöiden vaikutuksia?*
- *Kuinka toteutuneet riskit ovat näkyneet vähittäiskauppojen elintarvikkeiden hankinnoissa?*

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoitus on tarkastella näiden vähittäiskauppojen riskienhallinnan menetelmiä ja kuinka menetelmät ovat vaikuttaneet toimitusketjuhäiriöiden ratkaisuun. Riskienhallintamenetelmiä koronapandemian aikana on myös ehdotettu tutkittavaksi (Schleper et al. 2021, 196; Khan & Burnes 2007, 211). Selvittämällä eri tarkoituksia ja tilanteita varten luotuja toimitusketjujen riskienhallintamenetelmiä voidaan valmistautua

eri riskeihin paremmin. Jotta riskienhallintamenetelmiä voidaan ymmärtää syvällisesti, niin on ymmärrettävä mitä riskejä varten nämä riskienhallintamenetelmät on luotu. Toinen alatuotkimuskysymys puolestaan on tarkoitettu juuri tätä varten, selvittämään enemmän toteutuneiden riskien laatua, ja sitä miten ne on vaikuttaneet vähittäiskauppojen elintarvikkeiden hankintatoimeen.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaus

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu riskeistä, joita organisaatiot kohtaavat toimitusketjuissaan, sekä näiden toimitusketjua koskevien riskien hallinnasta ja tavoista, joilla toimitusketju häiriöitä voidaan ratkaista. Toimitusketjun riskienhallintatoimista käsitellään etenkin toimitusketjun resilienssiä sen hyödyllisyyden vuoksi pandemian aiheuttamia toimitusketjuhäiriöitä vastaan. Vaikka tutkielmassa näitä käsitellään omina osinaan, niin kokonaisuutena viitekehys muodostuu toimitusketjun riskienhallintaprosessista ja osista sitä. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä voidaan hahmotella kuvan 1 avulla.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

Tutkimusta rajataan useasta eri perspektiivistä. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan vain elintarvikkeiden hankintatoimea, sillä ne ovat Suomen huoltovarmuuden varmistamisessa kriittisiä. Tuotekategoriaa koskevan rajauksen lisäksi tutkimuksessa keskitytään vain vähittäiskauppoihin, joissa on edes jonkinasteista elintarvikkeiden hankinta- ja samalla myyntitoimintaa. Vähittäiskauppaa koskeva rajaus johtuu siitä, että elintarvikkeiden pääasiainen myynti kuluttajille tapahtuu näiden välityksellä ja vähittäiskaupat ovat kokeneet

luultavasti suurimmat vaikutukset elintarvikkeiden hankinnoissa, kun verrataan muihin toimialoihin. Vähittäiskaupoista keskitytään tutkimuksessa pelkästään päivittäistavara-kauppoihin. Tutkimusta rajataan myös tarkastelemalla Koronaviruspandemian aiheuttamia vaikutuksia elintarvikkeiden hankintoihin. Tämä rajaus johtuu puolestaan siitä, että koronapandemia on laajin hankintaketjuihin kohdistunut häiriö, joka on parhaillaan myös ajankohtainen. Tutkimuksessa tarkastellaan vain Suomessa toimivia päivittäistavara-kauppoja, pandemian alueellisten eroavaisuuksien takia, sekä toimintaympäristön samankaltaisuuksien vuoksi.

1.3 Keskeiset käsitteet

Hankinta tarkoittaa kaikkia niitä organisaation toimintoja, joilla jokin tuote tai palvelu saadaan ulkopuoliselta toimittajalta lopulliseen määränpäähensä. Hankinta kattaa kaikki hyödykkeet, joita yritys ostaa toiminnoissaan. Hankinta lähtee organisaation tarpeiden määrittelystä, ja kattaa lähes kaikki organisaation suorat kustannukset, lukuun ottamatta organisaation työntekijöiden palkkoja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 58–59)

Toimitusketjulla tarkoitetaan organisaatioiden välisiä verkostoja, joissa organisaatiot ohjaavat hyödykevirtoja, ja niihin liittyviä informaatiovirtoja ja taloudellisia resursseja. Toimitusketjun avulla yhdistetään valmistuksen ja myynnin eri osat keskenään, jolloin toimitusketjun alusta lähtevistä raaka-aineista saadaan hyödyke myytäväksi toimitusketjun loppupäässä. (Logistiikan maailma 2021)

Toimitusketjun hallinta on kaikkien toimitusketjuun liittyvien osa-alueiden, kuten materiaali-, raha- ja tietovirtojen ohjaamista, kehittämistä, sekä johtamista. Tavoitteena toimitusketjun hallinnassa on mahdollisimman suuri arvonlisäys asiakkaalle, johon päästään tekemällä yhteistyötä muiden toimitusketjun osapuolten kanssa. (Logistiikan maailma 2021)

Toimitusketjun riskienhallinnalla tarkoitetaan riskien tunnistusta ja arviointia, sekä sopivien toimenpiteiden ja strategioiden liittämistä osaksi toimitusketjujen hallintaa. Riskienhallintatoimenpiteitä suoritetaan yhteistyössä ja koordinoimalla eri toimitusketjun osapuolten kanssa. Riskienhallinnalla tavoitellaan tappioiden, riskien mahdollisuuksien sekä riskien vaikutusten vähentämistä, jotta voidaan varmistaa hankinnan jatkuvuus tulevaisuudessa. (Tang 2006, 453; Manuj & Mentzer 2008, 205)

Toimitusketjun resilienssi on toimitusketjun hallinnan osa, millä tarkoitetaan toimitusketjun kykyä selviytyä häiriöiden ilmaantuessa. Häiriöiden jälkeen resilientit toimitusketjut palaavat joko entiseen tilaan, tai muuntautuvat häiriöistä oppineina paremmalle tasolle. (Christopher & Peck 2004, 2–3)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa käydään läpi tutkimuksen yleisiä asioita, tavoitteita, ja taustoitetaan tutkimusta. Näiden lisäksi johdannossa käsitellään myös tutkimuskysymykset. Toinen luku taustoittaa tutkimuksessa käsitellyjä aiheita, eli päivittäistavarakauppaa, sekä toimitusketjuja koronan vaikutusten alaisina. Näiden jälkeen luvusta kolme alkaa tutkimuksen teoreettinen osuus, jossa käsitellään toimitusketjuja koskevia riskejä, sekä niiden hallintaa. Luvussa neljä käsitellään tutkimusmetodologiaa, ja perustellaan miksi juuri tietyt tutkimuskeinot ovat valittu tutkimuksessa käytettäväksi. Luku viisi on tutkimuksen empiirinen osa, jossa käydään läpi haastatteluissa kerättyä aineistoa, jotta saadaan selville vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen kuudennessa ja samalla viimeisessä luvussa, eli johtopäätöksissä käsitellään tutkimuksen tuloksia, ja pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja mahdollisia tutkimusaiheita tulevaisuutta varten.

2 Päivittäistavarakauppa & pandemia

Tässä luvussa tarkastellaan yleisellä tasolla suomalaista päivittäistavarakauppaa. Tämän lisäksi tarkastelun kohteena on myös elintarvikkeiden toimitusketjut koronapandemian aikana, etenkin mitä muutoksia on sattunut vähittäiskauppojen elintarvikkeita koskeviin toimitusketjuihin.

2.1 Päivittäistavarakauppa Suomessa

Päivittäistavarakauppojen tehtävänä on vastata elintarvikkeiden sekä muiden jokapäiväisten kulutustavaroiden tarjonnasta Suomessa. Nieminen (2016) toteaa ”kaupan alalla tavoitteena on toimia siltana valmistajien ja kuluttajien välillä”. Samalla kun päivittäistavarakaupat pyrkivät hoitamaan liiketoimintaansa myymällä päivittäistavaroita kuluttajille, niin ne ylläpitävät samalla koko Suomen kattavaa elintarvikehuolto sekä -jakelu järjestelmää, samalla tarjoten koko maan kattavan kaupan palveluverkon, joka mahdollistaa pysyvän asutuksen maassa. (Päivittäistavarakauppa Ry 2021b) Suomessa toimiville päivittäistavarakaupoille ominaista on ketjuuntuminen, sekä samalla myös hankinnan ja logistiikan keskittyminen, joka johtuu Suomen pienistä mutta maantieteellisesti laajoista markkinoista (Kaupan liitto 2019). Kautto, Lindblom & Mitronen (2008) väittävätkin että kauppayritykset voivat menestyä laajemmin vain kokonaisvaltaisesti toimivalla ketjuliiketoimintamallilla kilpailuympäristön vaativuuden takia. Muiden tehtävien lisäksi useimmilla päivittäistavarakaupoilla on tärkeä rooli huolehtia Suomen huoltovarmuudesta, varmistaen elintarvikehuollon toimivuudesta ja jatkuvuudesta poikkeus- sekä häiriötilanteissa (Päivittäistavarakauppa Ry 2021c).

Suomessa päivittäistavarakauppojen ketjuuntumisen vuoksi alalla on vain muutama suuri toimija, jotka vastaavat lähes kokonaan Suomen päivittäistavarakaupasta. Kolme suurinta päivittäistavarakauppa ryhmittymää hallitsevat markkinoita lähes kokonaan. Vuonna 2020 suurin päivittäistavarakauppa ryhmittymä oli S-ryhmä, jolla oli 46 % osuus päivittäistavaroiden myynnistä Suomessa, toiseksi suurimmalla ryhmittymällä eli K-ryhmällä oli puolestaan melkein 37 % markkinaosuus, ja Lidl Suomi -ryhmittymällä oli kolmanneksi suurin

markkinaosuus 9,5 % osuudella. Päivittäistavaroiden kokonaismyynti vuonna 2020 Suomessa oli 20,2 miljardia euroa, ja tästä kokonaismyynnistä elintarvikkeiden osuus oli noin 80 %. Tarkemmat päivittäistavarakaupan alan ryhmittymien markkinaosuudet sekä päivittäistavaramyynnin määrät vuosilta 2019 ja 2020 on nähtävissä taulukossa 1. Asiakastarpeiden muutoksista ja koventuneesta kilpailusta johtuen vähittäiskauppa ketjut ovat joutuneet myös kasvattamaan myymälöidensä kokoa, samalla vähentäen pienempien myymälöiden määrää. (Päivittäistavarakauppa Ry 2021d)

Taulukko 1: Päivittäistavarakaupan alan markkinaosuudet & myynnit: 2020 & 2019 (Mukailtu Päivittäistavarakauppa Ry 2021a; Päivittäistavarakauppa Ry 2020)

Ryhmittymä	Markkinaosuus päivittäistavaramyynnistä 2020	Markkinaosuus päivittäistavaramyynnistä 2019	Päivittäistavaramyynti 2020	Päivittäistavaramyynti 2019
S-ryhmä	46,0 %	46,2 %	9315 milj. €	8615 milj. €
K-ryhmä	36,9 %	36,5 %	7457 milj. €	6809 milj. €
Lidl Suomi Ky	9,5 %	9,6 %	1924 milj. €	1797 milj. €
Muut	7,6 %	7,7 %	1535 milj. €	1426 milj. €
Yhteensä			20231 milj. €	18647 milj. €

Päivittäistavarakauppojen hankinnat Suomessa tehdään pääsääntöisesti näiden kauppojen omien ketjujen kautta. Hankinnat hoitaa Suomen osuuskauppojen keskusliitto SOK, Kesko oyj, sekä Lidl Suomi Ky, jotka hoitavat hankinnat omien ketjujen kauppoihin. Näiden lisäksi on myös yksityisiä toimijoita, jotka hoitavat hankintoja kaupoille, kuten Wihuri Oy. Yksittäisillä kaupoilla on myös omaa myymäläkohtaista hankintaa, josta vastaa kauppojen oma henkilökunta, kuten kauppiat, myymäläpäälliköt tai sitten ketjunjohto. (Päivittäistavarakauppa Ry 2021e) Keskitetyillä hankinnoilla saavutetaan taloudellisia etuja, kun ryhmittymät kykenevät käyttämään hyödykseen suurta ostovolyyymia, ja näin ollen halvemmän yksikköhinnan (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 144). Myymäläkohtaisella hankinnalla pystytään tarjoamaan tietyn alueen asiakaskunnalle heidän haluamansa tuotteet, jotka eivät välttämättä muualla menisi kaupaksi. Kuitenkaan myymäläkohtaisilla hankinnoilla ei saavuteta samanlaisia taloudellisia etuja tilausten yhteydessä kuin ryhmittymäkohtaisilla saavutetaan.

2.2 Koronapandemian vaikutukset elintarvikkeiden hankintoihin

Koronaviruspandemia aiheutti elintarvikkeiden toimitusketjuissa huomattavia häiriöitä, niin kysyntäshokin kuin tarjontashokin muodossa. Kysyntäshokkiin vaikutti asiakkaiden muuttuneet elintarvikkeiden kulutustottumukset ravintoloista kaappoihin, sekä tiettyjen tuotteiden paniikkiostamisesta ja hamstraamisesta johtunut yhtäkkinen kysynnän raju kasvu. Tarjontashokkiin puolestaan vaikutti logistiset häiriöt, sekä työvoimapula. (Hobbs 2021, 171–174) Taulukossa 1 havainnollistuu kysynnän suuri kasvu, kun vertaillaan myynnin kasvua tilanteesta ennen pandemiaa (2019) pandemian aikaiseen tilanteeseen (2020). Korona vaikutti huomattavan eriasteisesti eri tuotekategorioihin. Maataloustuotteet ja etenkin tuotteet, joissa kausityöntekijöiden osuus työvoimasta on suuri, koki häiriöitä johtuen työvoimapolasta ja liikkumisrajoituksista. Myös elintarvikkeiden, ja etenkin lihan prosessointi, sekä jalostaminen häiriintyivät koronasta johtuneiden karanteenien, sekä tehtaiden väliaikaisten sulkemisten vuoksi. Logistiikasta etenkin lentorahti sekä rekkaliikenne kokivat suurimmat häiriöt koronan takia, lentorahti vähentyneen lentoliikenteen vuoksi ja rekkakuljetukset liikumisrajoitusten takia. (Hobbs 2021, 173; Deconinck, Avery & Jackson 2020, 35) Kuitenkin elintarvikkeiden toimitusketjut ovat onnistuneesti ratkaisseet koronan negatiiviset vaikutukset useilla eri keinoilla. Tehtaat ovat muuttaneet toiminta-aikojaan ja lisänneet henkilöstöä, jotta kysyntään pystytään vastaamaan turvallisesti. Lisäksi organisaatiot ovat etsineet vaihtoehtoisia tuotteita niiden toimitusketjujen tilalle, joiden toimitukset ovat häiriintyneet koronan tähden. (Deconinck, Avery & Jackson 2020, 36)

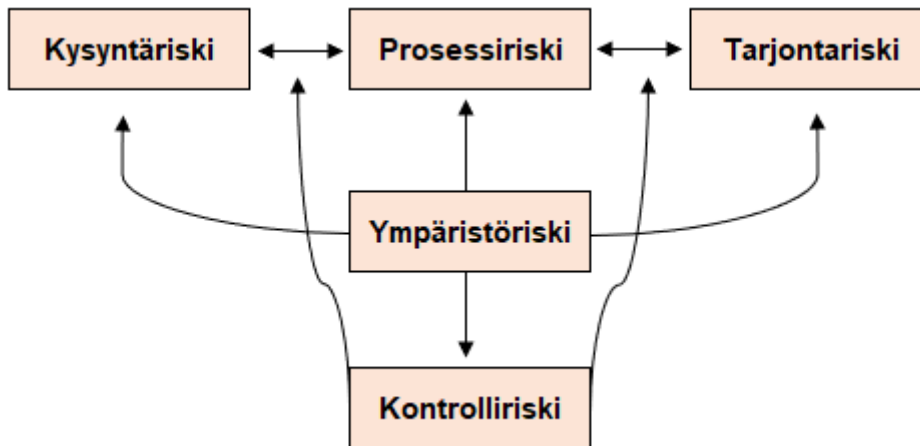
3 Toimitusketjun riskit ja niiden hallinta

Tässä luvussa käsitellään toimitusketjuihin vaikuttavia riskejä sekä häiriöitä. Näiden lisäksi tarkastellaan toimitusketjuja koskevien riskien hallintaa sekä keinoja tämän toteuttamiseen. Riskienhallintamenetelmistä erityisesti käsitellään toimitusketjun resilienssiä.

3.1 Toimitusketjun riskit ja häiriöt

Toimitusketjun riskeille ei ole onnistuttu luomaan yhtenäistä määritelmää. Mangan & Lalwani (2016, 256) mukaan riskit voidaan yhdistää jonkin tyyppiseen vaaraan tai uhkaan, jonka lisäksi riskeillä voidaan tarkoittaa jonkin päätöksen tai tapahtuman mahdollisia negatiivisia vaikutuksia kuten tappioita. Toimitusketjun häiriöillä puolestaan tarkoitetaan semmoista odottamatonta tapahtumaa toimitusketjun sisällä, joka vakavasti uhkaa organisaation toimintaa (Kamalahmadi & Parast 2017, 2). Käytännössä häiriöt voidaan mieltää toteutuneena riskinä, joka haittaa toimitusketjun toimintaa. Tang & Tomlin (2008, 12) toteaa että laajat ja monimutkaiset toimitusketjut ovat hitaita reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin ja usein tämän vuoksi ovat alttiina riskeille ja häiriöille. Koska organisaatiot ovat alttiina toimitusketjun riskeille, niille on tärkeää tuntea juuri ne mahdolliset riskit, joille ne itse ovat alttiina.

Toimitusketjun riskit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan riippuen niiden laadusta. Nämä kategoriat ovat organisaation sisäiset riskit, organisaation ulkoiset mutta toimitusketjun sisäiset riskin sekä ympäristöriskit. Näistä kaksi ensimmäistä voidaan jaotella vielä pidemmälle, jolloin olisi yhteensä viisi toimitusketjujen riskeihin liittyvää kategoriaa. Organisaation sisäiset riskit voidaan jakaa edelleen prosessiriskeihin sekä kontrolliriskeihin. Organisaation ulkoiset mutta toimitusketjun sisäiset riskit puolestaan voidaan jakaa kysyntäriskeihin sekä tarjontatariskeihin. Erillisestä jaottelusta huolimatta, riskikategoriat ovat yhteydessä keskenään, ja näin ollen pystyvät vaikuttamaan toisiinsa. (Christopher & Peck 2004, 4-6) Toimitusketjun riskikategoriat ja näiden väliset yhteydet on esitetty kuvassa 2. Tang (2006, 453) toteaa samankaltaisen riskienjaottelun yhteydessä, että ympäristöriskit, jotka ovat samankaltaisia kuin Tangin nimittämät häiriöriskit, yleensä ovat vakavampia yritysten liiketoiminnalle, mutta kuitenkin myös harvinaisempia kuin muut riskit mitä organisaatiot kohtaavat toimitusketjuissaan.



Kuva 2: Toimitusketjun riskit ja niiden väliset yhteydet (mukailtu Christopher & Peck 2004)

Prosessiriskeillä tarkoitetaan mahdollisia häiriöitä, jotka kohdistuvat sekä organisaation arvoa luoviin toimintoihin että sen tukitoimintoihin. Prosessiriskeinä voidaan pitää esimerkiksi infrastruktuurin häiriöitä, tai organisaation sisäisen kommunikaation esteitä. Kontrolliriskeillä tarkoitetaan puolestaan niitä riskejä, jotka voivat vaikuttaa organisaation prosessien hallintamenetelmiin. Kontrolliriskit ilmaantuvat hallintamenetelmien soveltamisesta organisaation prosesseihin. Koska prosessiriskit sekä kontrolliriskit liittyvät organisaatioiden sisäisiin toimintoihin, niin organisaatioiden tulisi varmistaa omien toimintojensa luotettavuus. (Christopher & Peck 2004, 5)

Christopher & Peck (2004, 5) toteavat kysyntäriskien liittyvän hyödykevirran, tiedonkulun sekä rahavirtojen potentiaalsiin häiriöihin organisaation ja markkinoiden välillä. Kysyntäriskit aiheutuvat kysynnän muutoksista, sen vaihtelusta sekä epävarmuudesta (Tang & Tomlin 2008, 14). Konkreettisia kysyntäriskejä on yhtäkkinen kysynnän vähentyminen johtuen taloudellisen tilanteen heikentymisestä tai muuttuneista asiakasmieltyksistä, kysynnän suuri ja yllättävä vaihtelu, sekä asiakkaiden ja organisaation välisen kommunikaation epäonnistuminen (Diabat, Govindan & Panicker 2012, 3044). Tarjontariskeillä tarkoitetaan mahdollisia häiriöitä organisaation ja toimitusketjun välisen hyödykevirran sekä tiedonkulun välillä, joka voi johtua toimituskustannuksista, toimituslaadusta, tai toimittajien sitoutumisesta (Christopher & Peck 2004, 5; Tang & Tomlin 2008, 14). Diabat, Govindan & Panicker (2012, 3044) esittävät esimerkkeinä tarjontariskeistä toimittajan konkurssia,

yhteistyön ja kommunikaation epäonnistumista, sekä toimitettujen hyödykkeiden huonoa laatua. Koska kysyntäriskit ja tarjontariskit johtuvat koko toimitusketjun sisäisistä häiriöistä, on organisaatioiden erittäin haastavaa tuntea kaikki nämä mahdolliset häiriöt, etenkin laajoissa toimitusketjuissa (Christopher & Peck 2004, 5).

Ympäristöriskeillä tarkoitetaan niitä riskejä, jotka uhkaavat organisaatiota sekä sen koko toimitusketjua näiden ulkopuolelta. Ympäristöriskeinä voidaan pitää ihmisten aiheuttamia onnettomuuksia, luonnonmullistuksia kuten myrskyjä ja maanjäristyksiä, tai sairauksia kuten koronapandemia. Myös teknologiset muutokset, sekä alojen säätelyä ja maiden lakeja koskevat muutokset, tai talouskriisit ovat ympäristöriskejä. Vaikkakin osa ympäristöriskeistä on ennustettavissa etukäteen, niin suurin osa ei ole, joka vaikeuttaa organisaatioiden varautumista näihin. (Christopher & Peck 2004, 6) ympäristöriskit myös yleensä vaikuttavat laajasti useisiin toimittajiin samanaikaisesti (Kamalahmadi & Parast 2017, 1). Simchi-Levi, Schmidt & Yehua (2014, 97) väittävät että suurten sekä ulkoisten toimitusketjuun kohdistuvien riskien harvinaislaatuisuuden vuoksi, organisaatiot eivät varaudu riittävästi näihin riskeihin ja näiden riskien toteutuessa organisaatiot jäävät helposti niiden armoille. Jotta organisaatiot pystyvät vähentämään riskejä ja niiden vaikutuksia toimitusketjuissaan on niiden otettava riskit huomioon riskienhallinnassaan.

3.2 Toimitusketjun riskienhallinta

Toimitusketjun riskienhallinnalla tarkoitetaan niiden strategisten toimenpiteiden liittämistä organisaation hankintatoimeen, joilla pyritään hallitsemaan toimitusketjuun kohdistuvia riskejä. Riskienhallinta perustuu tarkoitukselle vähentää haavoittuvuutta toimitusketjun suunnalta, ja toiminnan jatkuvuuden varmistamiselle. (Wieland & Wallenburg 2012, 888) Toimitusketjujen kansainvälistymisen ja monimutkaistumisen vuoksi riskienhallinnan rooli on korostunut (Diabat, Govindan & Panicker 2012, 3039). Häiriöt toimitusketjun yhdessä osassa vaikuttaa helposti koko toimitusketjun toimintaan. Riskien hallinnassa ei kuitenkaan ole mahdollista poistaa kaikkia riskejä toimitusketjusta. Monimutkaisten ja yhteen kietoutuneiden toimitusketjujen vuoksi toimenpiteet yhden riskin vähentämiseksi, saattaa lisätä toisen riskin mahdollisuutta ilmaantua (Chopra & Sodhi 2004, 54). Riskienhallintaan ei ole

yksiselitteistä ratkaisua, vaan on tilanteesta riippuvaa, miten tulisi toimia (Nieminen 2016, 33). Kuitenkin on pyritty rakentamaan toimitusketjujen riskienhallintaan liittyvää yhtenäistä tapaa, jonka pohjalta toimitusketjujen riskejä voidaan vähentää.

Toimitusketjujen riskienhallintaprosessin avulla organisaatiot pystyvät priorisoimaan ja suunnittelemaan paremmin toimitusketjunsä riskienhallintaa. Riskienhallintaprosessi koostuu kolmesta osasta: riskien tunnistamisesta, riskien arvioinnista, sekä riskien priorisoinnista. Riskientunnistamisessa riittää, että organisaatio tunnistaa edes osittain toimitusketjuunsa kohdistuvat riskit, sillä riskienhallinta keinot usein vastaavat useaan riskiin samanaikaisesti. Toimitusketjun kartoittaminen ja kokonaisuuksien tarkastelu usein riittävät riskientunnistamiseksi. Riskien arvioinnissa tarkastellaan riskien todennäköisyyttä, riskien vaikutusta sekä kuinka nopeasti riskin toteutuessa se huomattaisiin toimitusketjussa. Organisaatioiden tulisi pyrkiä priorisoimaan riskienhallinta ensimmäiseksi vakavimmille toimitusketjua uhkaaville riskeille. Riskien priorisoinnissa vaikuttaa organisaatioiden riskinottohalu, mutta kaikista kriittisimpien riskien priorisointia pitäisi harkita ensin. (Bradley 2014, 487–494) Riskienhallintaprosessissa tunnistetut ja riskienhallintaan valittujen riskien vaikutuksia voidaan vähentää eri riskienhallintatoimilla.

Tang (2006, 453) tarjoaa neljä hallintatoimea, joiden avulla organisaatiot voivat vähentää toimitusketjuunsa kohdistuvia riskejä. Nämä ovat tarjonnan, kysynnän, tiedon sekä tuotteiden hallinta. Näitä lähestymistapoja riskienhallintaan on tarkoitus toteuttaa koordinoimalla ja työskentelemällä yhdessä toimittajien kanssa. Tarjonnan hallinnalla tarkoitetaan tasaisen ja tehokkaan hyödykevuirran varmistaminen toimittaja pohjalta, käytännössä valikoimalla kykeneviä toimittajia, jakamalla tilauksia niin että toimittajat pystyvät vastaamaan niihin sekä varmistamalla tilaukset sopimuksilla. Kysynnän hallinnassa on kyse tasaisen kysynnän varmistamisesta, jotta siihen pystytään vastaamaan. Keinoina kysynnän hallintaan ehdotetaankin korvaavien tuotteiden myyntiä, hinnoittelun muuttamista vastaamaan kysyntää, sekä kehittämällä ja myymällä hyödykenippuja. Tiedon hallinta on toimittajien keskeisten informaatiovirtojen parantamista parantaakseen yhteistyötä. Yhteisesti tilausten suunnittelu, tiedon jakaminen ja etenkin kysyntää koskevan tiedon jakaminen toimitusketjun välillä ovat tiedon hallinnan keinoja. Tuotteiden hallinnalla tarkoitetaan tuotteiden muuttamista ja

kehittämistä vastaamaan paremmin tavoiteltua kysyntää. Tuotteiden hallintakeinoja ovat tuotevalikoiman muuttaminen, sekä muuttamalla hyödykevirtaa joko varastoimalla tuotteita tai myymällä suoraan tilauksesta. (Tang 2006, 454–480) Kuitenkin haluttujen muutosten toteuttaminen toimitusketjussa onnistuneesti on erittäin haastavaa.

Toimitusketjun riskienhallinnan strategiset toimenpiteet voidaan yksinkertaistaa kahteen tapaan sen mukaan, onko toimenpiteitä suunniteltu etukäteen vai toimitaanko tilanteen tullessa eteen. Kun toimenpiteitä luodaan etukäteen, tarkoitetaan ennakoivaa tai vankkaa toimitusketjun hallintastrategiaa. Kun käytetään ennakoivaa strategiaa, niin tavoitteena on, että toimitusketju kestää häiriöitä, enemmän kuin muuttuu häiriöiden vuoksi. Toimenpiteitä, joita tehdään tilanteen saapuessa, kutsutaan reagoiviksi tai joustaviksi. Joustava toimitusketju muuttuu riippuen toimitusketjun tilanteesta. Molemmilla strategioilla voidaan vähentää riskien vaikutuksia, ja molempia käytetään yleensä yhtäaikaisesti toimitusketjun hallinnassa. (Wieland & Wallenburg 2012, 891) Koronapandemian laajojen koko toimitusketjua koskevien häiriöiden sekä organisaatioiden riittämättömän valmistautumisen vuoksi organisaatiot ovat joutuneet käyttämään toimitusketjussaan joustavia toimenpiteitä hankinnan ylläpitämiseksi (Remko 2020, 350).

3.3 Toimitusketjun resilienssi

Organisaatioiden toimitusketjuille on tärkeää, että ne kestävät häiriöitä sekä muita ennalta arvaamattomia tilanteita pystyen jatkamaan toimintojaan ainakin riittävällä tasolla, jotta organisaatio pystyy jatkamaan toimintojaan, ja häiriöiden jälkeen palaamaan entiselle tasolle. Kun organisaation toimitusketju pystyy jatkamaan toimimistaan huolimatta toimitusketjuun kohdistuvista häiriöistä tai muista tilanteista, voidaan toimitusketjua kuvailla tällöin resilientiksi. Toimitusketjun resilienssistä on tullut tärkeä osa toimitusketjujen hallintaa, sillä toimitusketjut ovat yhä alttiimpia häiriöille, jonka vuoksi kyky nopeaan elpymiseen näistä häiriöistä on kriittisempää organisaatioille. (Brusset & Teller 2017, 59–60) Christopher & Peck (2004, 2) kuvailevat toimitusketjun resilienssiä organisaation toimitusketjun kyvyksi palautua takaisin joko aikaisempaan tai tavoiteltuun tilaan häiriöiden jälkeen. Jotta toimitusketju pystyisi palautumaan entiselle tai tavoitellulle tasolle, on toimitusketjun myös kestävä

häiriöiden läpi. Kehittämällä toimitusketjunsä resilienssiä organisaatiot voivat tukea ja täydentää perinteisempiä riskienhallinta keinoja, samalla saavuttaen kilpailuetua (Pettit, Fiksel & Croxton 2010, 2). Toimitusketjujen resilienssi on korostunut riskienhallinnan keinona pandemian aikana, sillä toimitusketjuilta on vaadittu laajojen toimitusketjuhäiriöiden aikana muuntautumiskykyä sekä joustavuutta (Hobbs 2021, 195).

Toimitusketjun resilienssissä on kolme erillistä toimintavaihetta, joiden tarkoituksena on ylläpitää toimitusketjun toimintoja. Nämä vaiheet ovat ennakointi, vastustus, sekä elpyminen ja ratkaiseminen. Ennakoinnilla tarkoitetaan toimitusketjun valmistamista etukäteen mahdollisiin muutoksiin ja häiriöihin toimitusketjun ympäristössä ymmärtämällä häiriöiden luonne ja luomalla suunnitelmat niiden varalle. Kun häiriötä huomataan toimitusketjussa niin toimitusketjun jatkuvuuden ylläpitämiseksi on häiriötä sekä niiden vaikutuksia vastustettava, pitämällä toimitusketjun toiminnot hallinnassa. Elpyminen sekä ratkaiseminen vaiheessa häiriöstä on muodostunut vakava uhka toimitusketjussa, ja häiriöön on välittömästi kehitettävä ratkaisu, jotta vaikutukset voidaan minimoida. Tavoitteena ratkaisulle on nostaa organisaation toimitusketjun tasoa korkeammalle kuin ennen häiriötä. (Kamalahmadi & Parast 2016, 121–122) Organisaatiot käyttävät ja kehittävät näitä toimintoja hyödyntämällä toimitusketjun resilienssin peruseriaatteita apunaan, saavuttaakseen vakaamman ja paremman toimitusketjun sekä kilpailuetua tämän paremman toimitusketjun kautta.

Toimitusketjun resilienssiin vaikuttavat useat periaatteet, joita integroimalla toimitusketjuun voidaan toimitusketjun resilienssiä kehittää. Christopher & Peck (2004, 6–11) tunnistivat neljä periaatetta, joiden pohjalta voidaan kehittää toimitusketjun resilienssiä. Nämä keinot ovat toimitusketjun uudelleen suunnittelu, yhteistyö toimittajien kanssa, toimitusketjun ketteryyden kehittäminen sekä organisaation toimitusketjun riskienhallintakulttuuri. Kun toimitusketjuun integroidaan resilienssiä, on kehitettävä hankintastrategioita, jotka tarjoavat useita vaihtoehtoja hankintojen suhteen, jolloin häiriöiden sattuessa ei olla riippuvaisia tietystä toimittajasta (Kamalahmadi & Parast 2016, 122). Tämän lisäksi myös organisaatiot voivat lisätä omia varotoimia, kuten ylimääräisen inventaarion pitämistä varastossa, vaikkakaan nämä hankintastrategiat eivät ole välttämättä taloudellisessa mielessä täysin järkeviä (Christopher & Peck 2004, 8). Yhteistyön tavoite on pitää toimitusketjun jäsenet yhdessä

mahdollisten häiriöiden aikana, vähentäen häiriöiden vaikutuksia jakamalla riskiä (Kamalahmadi & Parast 2016, 124). Häiriöitä lisäävää epävarmuutta voidaan vähentää lisäämällä toimijoiden kesken näkyvyyttä ja parantamalla kommunikaatiota ja tiedonkulkua (Christopher & Peck 2004, 9). Toimitusketjun ketteryydellä tarkoitetaan kykyä nopeasti reagoida muutoksiin toimitusketjussa muuttamalla toimintoja (Wieland & Wallenburg 2012, 890). Toimitusketjun ketteruus koostuu toimitusketjun nopeudesta sekä näkyvyydestä, joista jälkimmäisellä tarkoitetaan, kuinka hyvä organisaatio näkee toimitusketjun alku- sekä loppupään tilanteet, kuten kysynnän tai varastojen määrän (Christopher & Peck 2004, 8). Nopeudella tarkoitetaan taas sitä, kuinka nopeasti toimitusketjun häiriöitä kyetään ratkaista toimitusketjua koskevat ongelmat, minimoimalla ajan kulutuksen turhiin toimintoihin toimitusketjussa (Kamalahmadi & Parast 2016, 125). Organisaatiot, jotka ylläpitävät toimitusketjunsä riskienhallintaa organisaatiokulttuurissaan kehittää samalla myös toimitusketjunsä resilienssiä, arvioimalla riskejä etukäteen osana päätöstenteko prosesseja (Christopher & Peck 2004, 11). Kun organisaatio arvioi riskejä etukäteen, niin riskeihin myös pystytään varautumaan etukäteen. Toimitusketjun resilienssin ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työskentelyä ja kehittämistä siihen liittyvien periaatteiden kanssa, ja näin pystytään myös vähentämään toimitusketjun kohtaamien häiriöiden vaikutuksia.

4 Tutkimusote

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena, jonka lisäksi tutkimustapana käytetään monitapaustutkimusta. Laadullisilla tutkimuksilla ei ole selkeää määritelmää sen moninaisten tutkimuskäytänteiden vuoksi, mutta yhteistä laadullisilla tutkimuksilla on, että ne perustavat ihmisten subjektiivisten näkemysten tarkasteluun, joiden pohjalta pyritään selittämään tutkittavaa ilmiötä (Metsämuuronen 2006, 83; Puusa & Juuti 2020, 59, 76). Kun yksittäisen tapaustutkimuksen tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ymmärrys jostain tietyistä tapauksesta, ottamalla huomioon kaikki ne seikat monipuolisesti, jotka liittyvät tutkittavaan tapaukseen, niin monitapaustutkimuksessa on samat tavoitteet, mutta ymmärrys luodaan usean tapauksen pohjalta. (Puusa & Juuti 2020, 92; Yin 2014, 61). Käyttämällä monitapaustutkimusta voidaan varmemmin todeta tutkimustuloksien paikkansapitävyys, mikäli tutkimustulos voidaan toistaa uudestaan toisessa tapauksessa (Yin 2014, 59–

61). Näin pienenee mahdollisuus, että yksittäisestä tapaustutkimuksesta saatu tulos on ollutkin vain sattumaa. Useamman tapauksen kokonaisvaltaisen ymmärryksen avulla pystytään luomaan mahdollisimman kattava tutkimus tutkimuksenaiheesta ja kaikista siihen liittyvistä osista, jolloin saadaan myös avarakatseisempi tutkielma, kuin käyttämällä vain yhtä tapausta.

4.1 Aineiston keruu

Empiirinen aineisto tutkimukseen kerätään haastattelemalla harkinnanvaraisesti päivittäistavarakauppojen työntekijöitä, jotka tuntevat yritystensä hankintapuolen perusteellisesti työnkuvansa puolesta. Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi haastattelut soveltuvat hyvin niiden monipuolisuuden vuoksi, haastatteluja voidaankin pitää eräänlaisena perusmenetelmänä tiedonkeruuseen (Metsämuuronen 2006, 113). Haastattelujen lisäksi tutkimukseen kerätään tietoa päivittäistavarakauppojen julkaisuista kuten vuosikertomuksista ja muista dokumenteista, joiden avulla tuetaan ja täydennetään haastatteluilla kerättyjä tietoja. Yin (2014, 103) toteaa yritysten omien julkaisujen ja muiden dokumenttien sopivan parhaiten tukemaan muilla keinoilla kerättyä dataa, tässä tapauksessa haastatteluilla kerättyä dataa. Näin käyttämällä useampaa lähdettä tiedonkeruussa, voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, mikä mahdollisti haastattelujen rungosta poikkeamisen tarkentavilla kysymyksillä, kun haastatteluissa ilmeni jotain mielenkiintoista. Puolistrukturoidulla haastattelulla saadaan kerättyä haastateltujen subjektiivinen näkemys tutkimusaiheesta, jolloin tästä aiheesta saadaan luotua syvä ja perusteltu ymmärrys (Puusa & Juuti 2020, 112; Metsämuuronen 2006, 115). Tutkimusta varten suoritettiin haastattelu kahden eri haastateltavan kanssa. Näiden haastateltavien tiedot ja haastattelujen kesto on tiivistetty taulukkoon 2. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen mukaan sen vuoksi että heillä on työnkuvansa puolesta ensikäden tietämystä päivittäistavarakauppojen toimitusketjuista ja niiden hallinasta. Toinen haastateltavista vastaa päivittäistavarakaupparyhmittymässä päivittäistavaroiden logistiikasta. Toinen puolestaan toimii päivittäistavarakaupan alan yrittäjänä. Haastattelut kestivät kumpikin noin 20 minuuttia, ja

koostui alun perin kymmenestä haastattelukysymyksestä (Liite 1), sekä lisäkysymyksistä aiheeseen liittyen. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen aihe ja tavoitteet, jonka tarkoituksena oli johdatella haastattelu kulkemaan kohti tutkimusaihetta. Haastattelujen edetessä osaa haastattelukysymyksistä kuitenkin sovellettiin, sillä haastateltavat vastasivat niihin aikaisempien kysymysten aikana. Haastattelut nauhoitettiin litteroinnin helpottamiseksi.

Taulukko 2: Tutkimuksen haastattelut

Haastateltavan vastuualue	Haastateltavan asema	Haastattelun pituus & päivämäärä
Päivittäistavarakauppa ryhmittymä	Ryhmittymän vastaava päivittäistavaroiden logistiikassa	23 min 15.11.2021
Yksittäinen päivittäistavarakauppa	Päivittäistavarakauppa yrittäjä	16 min 17.11.2021

Haastattelujen lisäksi tutkimukseen kerättiin aineistoa myös päivittäistavarakaupan alan yritysten julkaisuja. Nämä otettiin mukaan tutkimukseen lisäämään ja tukemaan haastattelujen sisältöä, joka jäi tavoiteltua vähäisemmäksi. Aineistoa kerättiin kolmen eri päivittäistavarakaupan alan yrityksen vuoden 2020 vuosiraporteista. Vaikkakin näissä julkaisussa oli muutaakin materiaalia kuin vain päivittäistavarakaupan alaan liittyvää, niin muu materiaali sivuutettiin. Raporteista sivuutettiin myös koronaan liittymättömät osat. Kun aineistoa kerättiin raporteista tutkimukseen, niin raportit ensin luettiin läpi, jonka aikana suoritettiin alustava aineiston keruu. Tämän jälkeen raportit käytiin vielä läpi hakusanoilla: *toimitusketju, hankinta, korona, pandemia* ja *COVID*. Näin pystyttiin käymään raportit läpi tehokkaasti ja tarkasti.

4.2 Tutkimusprosessi

Aineiston analyysimenetelmänä tutkimuksessa toimii sisällönanalyysi, jonka avulla pyritään luomaan selkeä ja sanallinen kuvaus tutkimuksen aiheesta. Sisällönanalyysissä pyritään järjestelemään aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon. Sisällönanalyysissä on kolme eri

vaihetta: redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Redusoinnissa eli aineiston pelkistämässä, litteroidaan ja tiivistetään aineisto niin ettei aineistossa ole tutkimuksen kannalta epäolennaisia tietoja. Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä luokitellaan aineiston samankaltaisuuksien avulla ryhmiä. Abstrahoinnissa puolestaan luodaan taas tutkimuksen kannalta olennaisia käsitteitä, kasaamalla klusteroinnista saatuja ryhmiä kokonaisuuksiksi ja teemoiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91, 107–111) Näiden vaiheiden jälkeen voidaan kokonaisuuksien pohjalta vastata tutkimuskysymyksiin (Puusa & Juuti 2020, 170).

Aineiston käsittelyssä noudatettiin sisällönanalyysin kolmea vaihetta, ensin litteroitiin aineisto ja tutkimukselle epäolennaiset asiat poistettiin. Haastatteluista ja raporteista kerätyt tiedot eriteltiin omiin erillisiin osiin jo litteroinnin alussa, niiden käsittelyn helpottamiseksi. Redusoinnin aikana luotiin pelkistetyt ilmaukset litteroiduista aineistoista. Klusterointi vaiheessa näistä pelkistetyistä ilmauksista luotiin yhtenäisiä ryhmiä. Ryhmistä puolestaan abstrahointi vaiheessa luotiin kokonaisuuksia ja teemoja, joiden avulla pystyttiin luomaan analyysiä. Teemat, jotka saatiin luotua sisällönanalyysin vaiheiden avulla ovat 1. Muutokset kysynnässä, tarjonnassa sekä tuotteissa, 2. Toimitusketjuriskit, 3. Riskienhallinnan- ja riskien tunnistamisen keinot, 4. Tilanne pysynyt normaalina tai muuttunut normaaliksi. Luodut pelkistetyt ilmaukset, ryhmät ja teemat ovat esitelty kokonaisuudessaan liitteissä 2, 3 ja 4. Näiden teemojen pohjalta pystyttiin luomaan analyysiä ja vastata tutkimuskysymyksiin.

5 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan kerätyn aineiston analyysin tuloksia. Luvussa käydään ensin läpi elintarvikkeiden toimitusketjuihin kohdistuneita riskejä päivittäistavarakaupoissa, sekä syitä miksi nämä riskit ovat toteutuneet. Tämän jälkeen käydään läpi päivittäistavara-kauppojen kehittämiä ja käyttämiä keinoja, joilla on pyritty vähentämään sekä hallitsemaan näitä elintarvikkeiden toimitusketjuihin kohdistuneita riskejä. Tarkastelun kohteena ovat myös pidempiaikaiset riskienhallinnan keinot, joita tullaan käyttämään koronan jälkeenkin osana päivittäistavara-kauppojen toimintaa.

5.1 Toteutuneet riskit

Päivittäistavarakauppojen kokemien riskien määrä on kasvanut ja uusia riskejä on tullut ilmi koronapandemian johdosta. Koronapandemialla oli eniten vaikutusta toimitusketjuihin juuri sen alkamisvaiheessa Suomessa keväällä 2020, ja tämän alkuvaiheen jälkeen tilanne on alkanut hiljalleen stabiloitumaan. Kuitenkin aika ajoin on ilmennyt uusia toimitusketjuihin yltäneitä häiriötilanteita, jotka ovat johtuneet ulkopuolisista tekijöistä, kuten esimerkiksi rajoituksista tai niiden purkamisesta. Haastattelujen pohjalta löydettiin, että päivittäistavarakaupat ovat olleet alttiina toimitusketjuissaan kysyntä-, tarjonta-, prosessi sekä ympäristöriskeille. Raporttien pohjalta puolestaan todettiin, että myös kontrolliriskit ovat olleet läsnä päivittäistavarakauppojen elintarvikkeiden hankinnoissa. Kaikille näille koetuille riskeille yhteistä on se, että ne ovat johtuneet suoraan tai epäsuoraan koronapandemiasta tai sen vaikutuksista.

Kysyntäriskejä, joita päivittäistavarakaupat ovat kokeneet toimitusketjuissaan ovat liittyneet kysynnän muutoksiin, joita on ollut haastava ennustaa kysynnän yllättävyyden vuoksi, sekä tiettyjen tuotekategorioiden kysynnän rajuihin kasvuihin. Kuitenkin pahimmat koronasta johtuneet kysynnän muutokset kestivät lyhyen aikaa pandemian alussa, eivätkä muutokset vaikuttaneet kaikkiin elintarvikkeisiin samanlailla. Tunnistetut kysyntäriskit haastattelujen pohjalta päivittäistavarakaupoissa olivat kysynnän yllättävyys, yhtäkkiset kysyntä piikit, tuotteiden riittämättömät määrät hyllyissä ja varastoissa, sekä viranomaisten laatimien rajoitusten aiheuttamat muutokset kysynnässä. Kysyntä kasvoi yhtäkkisesti ja yllättävästi koronan alkuvaiheessa, kun kysyntä siirtyi ravintoloista päivittäistavarakauppoihin ensimmäisten rajoitusten kohdistuessa ravintoloiden aukioloon. Samalla ihmiset kokivat koronaviruksen uhkana, ja alkoivat hamstraamaan tuotteita ja ostaa ylimääräisiä elintarvikkeita varmuuden vuoksi. Raporteissa puolestaan todetaan elintarvikkeiden kysynnän kasvun johtuneen kotona vietetyn ajan kasvuna, joka on ollut seurausta etätöiden lisääntymisestä, ravintola-, matkustus-, sekä tapahtumarajoituksista. Kun ihmiset ovat joutuneet viettämään enemmän ajastaan kotona, niin heidän on myös ollut valmistettava itse ruokansa, kun esimerkiksi etätö suositusten seurauksena työpaikkaruokailut ovat jääneet monilta pois. Näin ollen kysyntä on kasvanut päivittäistavarakaupoissa tämän väliaikaisen kysynnän rakennemuutoksen vuoksi. Suurimmat kysynnän kasvut kaikista tuotteista nähtiin säilykkeissä ja

pakasteissa, sekä peruselintarvikkeissa kuten jauhoissa, pastoissa, riiseissä ja lihoissa. Näissä tuotteissa nähtiin suuriakin kysynnän heilahteluja. Raporteissa huomataan, että etenkin suomalaisten elintarvikkeiden kysyntä on kasvanut, joka johtui kasvaneista huolista suomalaisten elintarvikkeiden huoltovarmuutta kohtaan, sekä haluun tukea suomalaista huoltovarmuutta. Pandemian edetessä kysyntä on laskenut takaisin normaalimmalle tasolle, mutta on silti pysytellyt korkeammalla tasolla kuin ennen pandemiaa. Viranomaisien laatimat rajoitukset ovat aika ajoin heilutelleet kysyntää, jonka vuoksi päivittäistavara-kaupoilla on ollut haasteita kysynnän ennustamisessa. Ainakin pandemian alkuaikoina näihin rajoituksiin ja niiden keston liittyi paljon epävarmuutta, ja uudet rajoitukset näkyivätkin hetkellisinä kysynnän piikkeinä. Päivittäistavara-kauppojen kokemat kysyntäriskit ovat vaikeuttaneet kauppojen toimintaa, mutta koronan edetessä näiden riskien laajuus on alkanut myös vähentyään. Haastatteluissa ilmeni selvästi juuri kysynnän siirtyminen kauppoihin, joka on aiheuttanut haasteita elintarvikkeiden toimitusketjuissa.

”...koronan aikana kävi siis sillä tavalla sitten oikeastaan pysyvästikin että, niin kauan kun rajoituksia on ollut, että kauppojen myynti jonkun verran nousi, ja sit taas kun tää ravintolapuoli supistui, niin jostain ihmisten piti se ruoka sitten hankkia, se tuli sit kaupoista.”

Tarjontariskit mitä päivittäistavara-kaupat ovat kokeneet niiden elintarvikkeiden toimitusketjuissa, ovat liittyneet pääsääntöisesti juuri tähän rajuun kysynnän kasvuun päivittäistavara-kauppojen suunnalta, johon toimittajilla on ollut vaikeuksia vastata. Toimittajilla on ollut myös muitakin vaikeuksia koronan johdosta, ja niiden on pitänyt sopeutua muuttuneeseen tilanteeseen, kun kysyntä siirtyi ravintoloista kauppoihin. Tarjontariskejä, joita päivittäistavara-kaupat ovat kokeneet koronan aikana toimitusketjuissaan ovat tuotteiden saatavuuden vaihtelut ja ongelmat, toimitushäiriöt sekä saatavuuden haastava ennustaminen. Elintarvikkeiden tarjonta on vähentynyt, sillä toimittajilla on ollut vaikeuksia nopeasti sopeuttaa tuotantokapasiteettiaan vastaamaan kasvanutta kysyntää. Tällöin päivittäistavara-kauppojen on ollut haasteita saada elintarvikkeita, kun kasvaneen kysynnän vuoksi toimittajilla ei ole ollut pahimmillaan lainkaan tuotteita jäljellä. Haasteita tuotteiden tarjonnassa on myös lisännyt tuotteiden saatavuuden vaikea ennustettavuus. Päivittäistavara-kaupat ovat kokeneet, että elintarvikkeiden saatavuus on vaihdellut pandemian aikana, ja etenkin saatavuus haasteet keskittyivät kysynnän kasvun lailla pandemian alkuun, jonka jälkeen tilanne on alkanut

normalisoitumaan. Haastatteluissa todettiin, että kun yhden tuotteen saatavuus saadaan kuntoon niin toisen kanssa tulee ongelmia. Haasteet saatavuudessa on näkynyt samoissa tuotteissa kuin kysynnän kasvukin, kuitenkin saatavuus haasteita on huomattu lisäksi myös marjoissa, sekä muissa samankaltaisissa paljon kausityötä vaativissa tuoretuotteissa. Kausityötä vaativien tuotteiden haasteet ovat johtuneet vaikeuksista saada tarpeeksi työvoimaa rajoitusten vuoksi. Haasteita saatavuudessa on koettu yhtä lailla sekä suomalaisissa- että tuontituotteissa. Haasteet saatavuudessa johtuvatkin luultavasti kasvaneesta kysynnästä, josta on seurannut toimittajiin päin kohdistunut paine saada lisää paljon kysyttyjä tuotteita toimitetuksi kauppoihin, jolloin tuotteet eivät ole vain riittäneet kaikkiin kauppoihin samanlailla kuin ne normaalissa tilanteessa riittäisivät. Vaikutus on ollut sama, vaikka tuotteita saataisiinkin päivittäistavarakaupparyhmittymien varastoihin ja sieltä toimituksiin, sillä tuotteita ei silti riittänyt kaikkien ketjun yksittäisten kauppojen kysynnän tyydyttämiseksi. Eli haasteet saatavuudesta ovat olleet seurausta kasvaneesta kysynnästä mikä todetaan myös haastatteluissa.

”Jos ajatellaan saatavuutta silleen yleisesti, niin kylhän tää näitten vähittäiskauppa tuotteiden kysyntä nousi Suomessa, mut se nousi myös ympäri maailmaa, sama ilmiö joka puolella maailmaa, niin tota tässähän jonkin verran on teollisuudella ollut haasteita pystyä kapasiteetissa sopeutumaan tähän pitkäaikaiseen kasvaneeseen kysyntään.”

Prosessiriskit, joita päivittäistavarakaupat ovat huomanneet koronapandemian aikana, ovat päivittäistavarakauppojen ja ryhmittymien varastojen riittämätön koko suurille varmuusvarastoille, sekä logistiset vaikeudet kuljetusten yhteydessä. Kun päivittäistavarakaupat ovat pyrkineet ratkaisemaan riskejä, ja etenkin kysyntä- sekä tarjontariskejä, on tullut esiin uusi ongelma; varastotilojen koko. Kun kysyntä- ja tarjontariskejä on pyritty ratkaisemaan varmuusvarastojen koon lisäämisellä, on huomattu, ettei kaikkien tuotteiden varmuusvarastossa olevaa määrää saada kasvatettua varastotilojen puutteen vuoksi. Tämän vuoksi on jouduttu valikoimaan mitä tuotteita otetaan enemmän varastoihin, ja mitkä tuotteet taas menekin puolesta pärjäävät ilman ylimääräistä varmuusvarastoa. Päivittäistavarakaupat ovat huomanneet elintarvikekuljetusten yhteydessä koronan vuoksi tulleita riskejä ja haasteita, vaikkakin kuljetukset ovat yleisesti toimineetkin paremmin kuin yritykset odottivat. Koronan vuoksi on tullut Euroopan kuljetuksissa pieniä viivästyksiä, sekä joitakin lupia, joita ennen ei ole vaadittu, mutta kaiken kaikkiaan kuljetukset ovat toimineet hyvin. Kuitenkin toimitukset Aasiasta ovat kokeneet enemmän viiveitä. Euroopasta tulee eniten tuontituotteita suomalaisille

päivittäistavarakaupoille, mutta Aasiasta tulee suurin osa säilykkeistä, joissa on muutenkin koettu häiriöitä. Vaikkakin korona on vaikuttanut jonkin verran näihin Aasiasta koettuihin kuljetushaasteisiin, niin näiden kuljetushaasteiden taustalla on ollut muitakin ongelmia, kuten esimerkiksi maailmanlaajuinen konttipula. Haastatteluissa ilmeni selvästi tämän koronan aiheuttamien toimitushäiriöiden erot Aasian ja Euroopan välillä

”Euroopan tuonnissa ei oo logistisesti semmoisia haasteita ollut, että mitä nyt saatavuus haasteet on tavaratoimittajalähtöisiä, että tavaraa yleensä ottaen saadakaan ostettuakaan ollenkaan... mut sitku Kaukoidästä tulee tuotteita, niin niissä sitten viiveitä on ollut ja se on sit jossain määrin heijastunut.”

Kontrolliriski, jonka päivittäistavarakaupat ovat kokeneet pandemiasta johtuen, tuli ilmi raporttien kautta. Päivittäistavarakaupoissa on koronapandemian aikana elintarvikkeiden toimitusketjujen auditoinnit ovat vähentyneet huomattavasti. Näitä auditointeja on saattanut jäädä väliin muihin maihin laadittujen matkustusrajoitusten sekä mahdollisten karanteenien vuoksi. Päivittäistavarakauppojen toteamista riskeistä kaikista merkittävimpänä voidaan pitää ympäristöriskiä, joka on koronapandemia. Haastatteluissa ja raporteissa kaikkien ilmi tulleiden riskien taustalla on selvästi ollut koronavirus ja sen monet vaikutukset. Vaikka korona on aiheuttanut useita riskejä, niin myös nämä riskit ovat aiheuttaneet uusia riskejä. Esimerkkinä voidaan pitää koronasta johtunutta rajua kysynnän kasvua, joka on aiheuttanut riittämätöntä tarjontaa, sekä tarjontahäiriöitä. Päivittäistavarakaupat ovat kehittäneet näitä riskejä varten ja niihin varautuessaan useita erilaisia riskienhallinnan keinoja. Tunnistetut päivittäistavarakauppojen elintarvikkeiden toimitusketjuihin vaikuttaneet riskit on tiivistetty riskikategorioittain kuvaan 3.

Kysyntäriskit	Tarjontariskit	Prosessiriskit	Ympäristöriskit	Kontrolliriskit
<ul style="list-style-type: none"> • Kysynnän yllättävyys • Kysyntä piikit • Kysynnän raju kasvu • Riittämättömät varastot 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajien vaikeudet vastata kasvaneeseen kysyntään • Saatavuuden vaikea ennustettavuus • Saatavuuden vaihtelut • Toimitushäiriöt 	<ul style="list-style-type: none"> • Varastotilojen riittämätön koko suurille varmuusvarastoille • Logistiikan vaikeudet lupien ja viiveiden vuoksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Koronapandemia 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajien auditoinnit häiriintyneet

Kuva 3: Pandemian aiheuttamat toimitusketjuriskit päivittäistavara-kaupoissa

5.2 Riskienhallinta käytännössä

Päivittäistavara-kaupat ovat joutuneet pandemian edetessä ratkaisemaan toimitusketjuihinsa kohdistuneita riskejä kehittämällä uusia ratkaisuja sekä hyödyntämällä vanhoja riskienhallinnankeinoja. Riskienhallintaa päivittäistavara-kaupan alla toteutetaan ennemmin ryhmittymä tasolla, kun taas yksittäiset kaupat luottavat ryhmittymien sekä toimittajiensa hoitavan riskienhallinnan itsenäisesti. Riskienhallinnan keinot ovat tässä tutkimuksessa jaoteltu neljään eri kategoriaan, jotka ovat tarjonnan hallinta, kysynnän hallinta, tiedon hallinta sekä tuotteiden hallinta. Jaottelu olisi mahdollista sen mukaan onko toimet joustavia vai ennakkoivia, mutta kaikki riskienhallinnan keinot, joita käymme läpi, on kehitetty vastaamaan koronan aiheuttamiin ongelmiin, eli riskienhallinta on ollut joustavaa. Korona on myös aiheuttanut pidempiaikaisia muutoksia yritysten riskienhallinnassa, joita tullaan hyödyntämään koronan jälkeenkin. Myös ennakoivat riskienhallinnan käytänteet ovat olleet suuressa roolissa riskien vaikutusten vähentämisessä, sekä toimitusketjun resilienssin rakentamisessa. Tärkeänä osana riskienhallinnan prosessia on ollut myös riskien tunnistaminen, jotta on kyetty luomaan sopivia, tilanteen huomioon ottavia, ja siihen mukautuvia riskienhallinnan keinoja.

Päivittäistavara-kaupat ovat tunnistaneet koronapandemiaan liittyvät riskejä tarkastelemalla riskimaita joihin pandemia on vaikuttanut eniten, arvioimalla riskipitoisia toimittajia, sekä historiatietojen pohjalta. Näitä riskipitoisia toimittajia varten on hyödynnetty riskienhallinnankeinoja, kun puolestaan historiallisesti hyväksi todetun toimittajan kanssa on toimintaa

jatkettu samalla tavalla kuin ennen pandemian alkua. Riskien tunnistamisen avulla päivittäistavarakaupat ovat kyenneet parhaimmassa tapauksessa etukäteen varautumaan häiriöihin, ottaa käyttöön riskienhallinnan keinoja toimitusketjuissaan, sekä vähentää tai saada kokonaan poistettua häiriöiden vaikutuksia. Riskien tunnistamisen tavoitteet ja keinot tulee hyvin esiin haastattelujen kautta.

”Me tunnistetaan ja arvioidaan tavallaan tilannetta ja mitkä ehkä maat tai toimittajat ovat niiku haastavampia saatavuuden hallinnan suhteen ja mitkä taas ei, ja kokemuksen kautta, historiatietojen pohjalta, nii on osattu sitä arvioida ja sen pohjalta on pyritty varautumaan”

Tarjonnan hallinnalla päivittäistavarakaupat ovat pyrkineet vastaamaan elintarvikkeiden toimitusketjuihin kohdistuneisiin tarjontariskeihin. Haastatteluissa tunnistettiin tarjonnan hallinnan keinoiksi vaihtoehtoisten toimittajien käyttöä ja etsimistä, saatavuuden varmistamista sopimusten avulla sekä tavarantoimittajan kanssa yhteistyön ja neuvottelujen lisäämistä liittyen tuotteiden saatavuuden varmistamiseen. Raporteissa puolestaan todettiin tarjonnan hallinnan keinoiksi monipuolisten kotimaisten ja ulkomaisten hankintakanavien käyttöä sekä hankintojen hajauttamista. Vaihtoehtoisten toimittajien käyttämisen ja etsimisen avulla päivittäistavarakaupat ovat voineet mahdollisesti löytää elintarvikkeiden toimittajia, joilta ei kauppojen normaalien ja käyttämien toimittajien tavoin olisi toimituksissaan hetkellisiä toimitushäiriöitä tai puutetilanteita. Käyttämällä samanaikaisesti näitä uusia ja vanhoja toimittajia, sekä eri maiden hankintakanavia, on kyetty hajauttamaan hankintoja. Hajauttamisella on kyetty varmistamaan elintarvikkeiden saatavuus, kun kaikilla toimittajilla ei todennäköisesti ole samanaikaisesti toimitusvaikeuksia. Saatavuutta on myös pyritty varmistamaan tekemällä sopimuksia toimittajien kanssa, jolloin toimittajat saataisiin sitoutettua toimittamaan tuotteet kauppoille. Toimittajien kanssa on myös lisätty yhteistyötä ja neuvotteluja, jotta päivittäistavarakaupat saisivat tietää mahdollisista toimittajien puutetilanteista, sekä samalla tavoitella hyötyjä, joita on sopimusten kautta saatu, eli pyritty sitouttamaan toimittajat toimittamaan elintarvikkeita kauppoihin. Näillä kaikilla tarjonnan hallinnan keinoilla on ollut päämääränä saada tuotteita kauppoihin, jotta kysyntään on voitu vastata. Tuotteiden saamisen kiireellisyys näkyy myös haastatteluissa.

”...sitten tuli semmosii erii myyntiin nopeesti et hommattiin tavarantoimittajat, jotka ei ollu suoraa ryhmittymältä, mut niilt tuli erii mitä ostettiin lavoittain, semmosii isoi erii”

Kysynnän hallintaa on pandemian aikaan toteutettu päivittäistavarakaupoissa, tarkoituksena saada kasvanut kysyntä hallintaan ja vastata siihen. Kysynnän hallinta keinoja tunnistettiin haastattelujen pohjalta vain yksi: vaihtoehtoisten tuotteiden käyttäminen. Sama kysynnän hallinnan keino tunnistettiin myös raporttien pohjalta. Vaihtoehtoisten tuotteiden avulla pystytään samanaikaisesti toteuttamaan kysynnän hallinnan lisäksi myös tarjonnan hallintaa, kun korvataan toimittajilta loppuneita tuotteita substituuteilla. Kysynnän hallinnan näkökulmasta pystytään puolestaan vastaamaan asiakkaiden kysyntään, kun tarjolla on enemmän vaihtoehtoja, jolloin kysyntä jakautuu useamman tuotteen välillä. Tarjonta kaupoissa myös kohenee, kun samankaltaisia tuotteita on enemmän myytävänä, ja näin ollen myös varastossa. Vaihtoehtoisten tuotteiden käytössä riskienhallinnan keinona on kuitenkin havaittu haasteita löytää vaihtoehtoisia tuotteita.

Tiedon hallinnan kautta ovat päivittäistavarakaupat kyenneet vastata kysyntä- sekä tarjontariskeihin, mutta myös prosessiriskeihin. Haastatteluissa tunnistettiin vain yksi tiedonhallinnan keino, jolla on pyritty vähentämään koronan vaikutuksia. Tämä keino on kysyntäennusteiden tarkentaminen, jotta on kyetty varautumaan häiriöihin ja käyttämään muita riskienhallinnan keinoja tehokkaammin. Raporttien pohjalta puolestaan tunnistettiin useampi tiedon hallinnan keinoa, jotka olivat yhteistyön lisääminen päivittäistavarakauppojen ja elintarviketeollisuuden välillä, sekä yhteistyön kehittäminen kumppaneiden kanssa. Näiden toimien kautta on kyetty vähentämään riskien vaikutusta, kun yhteistyön avulla on kyetty lisäämään toimijoiden välistä joustavuutta ja informaatiovirtaa. Tämän avulla riskeistä ja häiriöistä saadaan tietää etukäteen ja niihin kyetään varautumaan tehokkaammin.

Tuotteiden hallinnassa on pyritty vastaamaan kysyntään tuotteiden kautta. Ainoastaan yksi tuotteiden hallinnan keino tunnistettiin: varastotasojen nosto, joka tunnistettiin sekä haastattelujen, että raporttien pohjalta. Varastotasojen noston kautta päivittäistavarakaupat ovat kyenneet vastaamaan kasvaneeseen kysyntään. Varastojen määrän lisääminen on kohdistunut etenkin senkaltaisiin toimittajiin, jotka kaupat ovat tunnistaneet haastaviksi. Kuitenkin

tuotteiden hallinnan keinojen vuoksi on koettu myös haastavuuksia mikä tulee ilmi haastattelujen pohjalta.

”...toki me nostettiin varastosaldoja, että saatais enemmän tavaraa ryhmittymän päästä, mutta kun kaikki oli tehnyt samoin, nii siinä oli sitten toimituskatkoksii alkupäässä, aika isojakin”

Kaikki tunnistetut riskienhallinnan keinot, joita päivittäistavarakaupoissa on käytetty, on tiivistettynä riskikategorioittain kuvassa 4. Näiden käytettyjen riskienhallinnan keinojen lisäksi lisäksi analyysin pohjalta tunnistettiin pandemian vuoksi tehtyjä pitkäaikaisia riskienhallinnan keinoja, joiden uskotaan pysyvän myös pandemian jälkeenkin osana toimitusketjun riskienhallintaa. Ennakkovarautumisen lisääminen osaksi toimitusketjunhallintaa häiriöiden varalle, sekä varastotason nosto ovat näitä riskienhallinnan keinoja, joita on suunniteltu käytettäväksi pandemian jälkeen. Tavoitteena olisi saavuttaa parempi riitto elintarvikkeiden osalta, ja näin ollen varmistaa tuotteiden kysyntä. Pitkäaikaisia riskienhallinnan keinoja kuitenkin tunnistettiin vain ryhmittymä tasolla, joten on epävarmaa muuttavatko yksittäiset päivittäistavarakaupat riskienhallintaansa näiden riskienhallinnan keinojen mukaisiksi. Näitä pidempiaikaisia riskienhallinnan keinoja voidaan pitää myös osana päivittäistavarakauppojen käyttämiä elintarvikkeiden huoltovarmuuden varmistamisen toimia.

Tarjonnan hallinta	Kysynnän hallinta	Tiedon hallinta	Tuotteiden hallinta
<ul style="list-style-type: none"> • Vaihtoehtoiset toimittajat • Saatavuuden varmistaminen • Vaihtoehtoiset toimittajat • Tavarantoimittaja neuvottelut • Hankintojen hajauttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaihtoehtoiset tuotteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kysyntäennusteiden tarkentamien • Yhteistyö elintarvikesektorin välillä • Yhteistyö kumppanien välillä 	<ul style="list-style-type: none"> • Varastotason nosto

Kuva 4: Pandemian vuoksi käytetyt riskienhallinnan keinot päivittäistavarakaupoissa

Päivittäistavarakauppojen varautumistoimet ovat myös helpottaneet koronan vaikutusten laajuutta elintarvikkeiden toimitusketjuissa. Varautumistoimet on luotu osana elintarvikkeiden huoltovarmuuden varmistamista häiriötilanteissa, ja tässä tapauksessa niiden avulla on kyetty varmistamaan toimivuus koronan aikana. Näillä toimilla on ollut myös vaikutusta toimitusketjun resilienssin kannalta, vaikkakin on epävarmaa, onko tätä resilienssi aspektia tavoiteltu toimitusketjuihin. Muita toimitusketjun resilienssiin liittyviä käytänteitä tunnistettiin raporttien pohjalta. Nämä olivat toimitusketjun ennakoivuus ja muuntautumiskyky. Molemmat näistä toimista ovat omaavia kuvaavaan toimitusketjun resilienssiä. Ennakoimisen ja muuntautumiskyvyn ansiota elintarvikkeiden toimitusketjut eivät ole kokeneet niin paljon riskien ja häiriöiden vaikutuksia. Myös muut työssä kuvatut riskienhallinnan keinot ovat olleet sidoksissa toimitusketjun resilienssiin; niillä on pyritty ratkaisemaan joustavasti ongelmia, niin että saadaan toimitusketjuihin tulleet muutokset hallintaan, ja kyetään kehittämään toimitusketjun toimivuutta.

6 Yhteenveto & johtopäätökset

Yhteenveto & johtopäätökset luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastaamme tutkimuskysymyksiin. Luvussa tarkastellaan ja arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta, sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita tulevaisuuksien tutkimuksia varten. Tässä viimeisessä luvussa siis tutkimus laitetaan pakettiin.

6.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteina oli selvittää koronapandemian vaikutuksia suomalaisten vähittäiskauppojen elintarvikkeiden hankintaan ja toimitusketjuihin. Tarkoituksena oli selvittää riskienhallinnan näkökulmasta näitä vaikutuksia. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää päivittäiskauppojen kehittämiä riskienhallinnan menetelmiä, kun yritykset ovat koittaneet mitätöidä ja lieventää riskien vaikutuksia. Tätä varten piti myös selvittää koronan aiheuttamia riskejä ja näiden riskien laatua, jotta tutkimuksessa pystyttäisiin saavuttamaan ymmärrys riskienhallintamenetelmien valintojen syistä. Aihe valikoitui tutkimukseen etenkin aiheen

ajankohtaisuuden ja henkilökohtaisen mielenkiinnon vuoksi, mutta myös aiheen tärkeyden, joka tuli ilmi useampien aiempien tutkimusten kautta. Tutkimustavaksi tutkimukseen valikoitui kvalitatiivinen monitapaustutkimus, jotta kykenimme luomaan mahdollisimman kattavan kuvan tutkimuksen aiheesta.

Tulokset saatiin sidottua tutkimuksen teoriaan, eli toimitusketjujen riskienhallinnan menetelmien, toimitusketjussa kohdattuihin riskeihin, sekä toimitusketjun resilienssiin. Tutkimuksessa onnistuttiin luomaan kattava kuva tutkimus aiheesta, kun päivittäistavarakaupoissa huomattiin useita eri koronapandemiaan liittyneitä riskejä, jotka ovat tiivistettynä kuvassa 3. Näihin riskeihin huomattiin useita eri riskienhallinnan menetelmiä, jotka puolestaan ovat tiivistettynä kuvaan 4. Toimitusketjun resilienssille ominaisia piirteitä puolestaan huomattiin etenkin varautumistoimissa, sekä riskienhallinnan keinoista, joista se huomattiin etenkin näiden keinojen joustavuudesta ja mukautumiskyvystä. Elintarvikkeiden huoltovarmuuden hoitaminen päivittäistavarakaupoissa on lisännyt myös varautumistoimia, näin ollen lisännyt resilienssiä, sekä vähentänyt riskien vaikutuksia.

6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen pääkysymystä eli ”*Kuinka Koronaviruspandemia on vaikuttanut elintarvikkeiden toimitusketjujen riskienhallintaan vähittäiskaupoissa?*” varten selvitettiin miten elintarvikkeiden toimitusketjut ovat muuttuneet, ja kuinka riskienhallinnassa on toimittu koronan vaikutusten alaisina. Elintarvikkeiden toimitusketjujen riskienhallinta on kokenut muutoksia, vaikkakaan nämä muutokset eivät ole olleet kovin laajoja. Hobbs (2021, 194) toteaa että elintarvikkeiden toimitusketjuissa onnistuttiin pandemian haastavan alun jälkeen nopeasti mukautumaan muuttuneisiin olosuhteisiin, vaikkakin näitä muutoksia jouduttiin tekemään nopealla aikataululla. Empiriassa puolestaan todettiin vähittäiskauppojen tarve etenkin pandemian alussa kehittää riskienhallinnanmenetelmiä vasta kun ongelmat ovat tulleet ilmi. Tämä äkillisten riskienhallinnanmenetelmien kehittäminen on johtunut siitä, että pandemian äkillisyyden ja yllättävyyden vuoksi vähittäiskaupoilla ei ollut aikaa reagoida muutoksiin tarjonnassa ja kysynnässä. Resilienssin lisääminen osaksi toimitusketjujen riskienhallintaa on tullut etenkin aiemmassa tutkimuksessa esiin, ja koronapandemian jälkeisessä ajassa

tämä toimitusketjun resilienssin tärkeys lisääntyy entisestään (Chowdhury et al 2021, 13) Tämä resilienssin lisääminen pidempiaikaisesti on näkynyt myös empiriassa, ja yritykset huomasivat muutaman pidempiaikaisen muutoksen riskienhallinnassaan, jotka tulevat myös pysymään koronan jälkeen: ennakkovarautumisen lisäämisen ja varastotasojen noston. Näillä keinoilla vähittäiskaupat saavat luotua enemmän mukautuvuutta sekä joustavuutta osaksi toimitusketjujaan. Jo ennen pandemiaa käytetyt riskienhallinnan keinot pysyvät käytössä. Deconinck, Avery & Jackson (2020, 34) toteavat että koronapandemian alussa elintarvikkeiden toimitusketjuissa koettiin useita välittömiä ongelmia, ja osassa tuotteita koettiin saatavuus vaikeuksia, mutta toimitusketjut onnistuivat nopeasti varmistamaan elintarvikkeiden saatavuuden. Haastattelujen pohjalta saatiin selville myös tämä sama ilmiö, ja vaikka pandemian vaikutukset olivatkin joissain elintarvikkeissa rajut, niin vaikutukset olivat vain väliaikaisia ja tilanne nopeasti alkoi normalisoitumaan. Vähittäiskaupat joutuivatkin siis vain hetkellisesti elintarvikkeiden toimitusketjujen riskienhallinnassaan reagoimaan näihin riskeihin. Koronaviruspandemia siis vaikutti lyhytaikaisesti toimitusketjujen riskienhallintaan, muutamaa pidempiaikaista riskienhallintakeinoa lukuun ottamatta.

Ensimmäiseen tutkimuksen alakysymykseen eli ”*Kuinka toimitusketjujen riskienhallintamenetelmiä on käytetty vähentämään pandemiasta aiheutuneiden toimitusketjuhäiriöiden vaikutuksia?*” saatiin selvitettyä riskienhallintamenetelmiä ja niiden käyttötapoja ja tavoitteita. Tangin (2006, 453) mukaan riskienhallintamenetelmät voidaan jakaa tarjonnan hallintaan, kysynnän hallintaan, tiedon hallintaan, sekä tuotteiden hallintaan, tavoitteena kaikille näille menetelmille on vähentää riskien uhkaa ja vaikutuksia. Empirian pohjalta tunnistettiin, että vähittäiskaupat olivat käyttäneet kaikkia näitä neljää riskienhallintamenetelmää toimitusketjuhäiriöiden vähentämiseksi. Kaikki tunnistetut yksittäiset elintarvikkeiden toimitusketjuissa käytetyt riskienhallinnan toimet ovat näkyvissä riskienhallintamenetelmittäin kuvassa 4. Kaikilla päivittäistavara-kauppojen käyttämällä riskienhallinnanmenetelmillä tavoiteltiin elintarvikkeiden saatavuuden varmistamista. Nämä saatavuusongelmat ovatkin olleet yksi suurimmista uhista mitä vähittäiskaupat ovat kokeneet toimitusketjuissaan koronasta johtuen. Hobbs (2021, 193) toteaa että riskienhallintamenetelmillä on pyritty etenkin pandemian aikana elintarvikkeiden toimitusketjuissa saavuttamaan resilienssin kaltaisia ominaisuuksia, etenkin mukautuvuutta ja joustavuutta. Vaikkakaan toimitusketjun resilienssin tavoittelu elintarvikkeisiin liittyvissä hankinnoissa vähittäiskaupoissa ei tullut empiriassa ilmi

suoraan, niin ainakin vähittäiskauppojen käyttämällä riskienhallinnan keinoilla on ollut paljon yhteisiä piirteitä toimitusketjun resilienssin kanssa. Käytännön riskienhallinnan keinoina, joilla pyrittiin vähentämään koronapandemian vaikutuksia elintarvikkeiden toimitusketjuissa, olivat muun muassa vaihtoehtoisten toimittajien käyttäminen, varastotasojen nosto, yhteistyön lisääminen eri toimitusketjun osapuolten välillä, sekä kysyntäennusteiden tarkentaminen. Chowdhury et al (2021, 11) huomasivat kirjallisuuskatsauksessa, myös nämä sama riskienhallinnankeinot kuin empiriassakin huomattiin, mutta näiden lisäksi myös useita muita. Vaikka käytetyissä toimitusketjujen riskienhallinnankeinoissa on hieman eroavaisuuksia kirjallisuuden ja empirian välillä, niin niiden tavoitteet eli saatavuuden varmistaminen on sama. Vähittäiskauppojen käyttämien riskienhallintamenetelmien avulla kyetty vähentämään toimitusketjuihin kohdistuneiden riskien vaikutuksia, muttei täysin ja etenkin pandemian alussa päivittäistavarakaupat eivät olleet saaneet riskienhallintamenetelmiä täysin käyntiin.

Toiseen tutkimuksen alakysymykseen eli ”*Kuinka toteutuneet riskit ovat näkyneet vähittäiskauppojen elintarvikkeiden hankinnoissa?*” selvitettiin mitä toteutuneita riskejä elintarvikkeita myyvät vähittäistavarakaupat ovat kokeneet niiden hankintatoimessa, sekä kuinka nämä riskit ovat vaikuttaneet yritysten elintarvikkeiden hankintoihin. Hobbs (2021, 190) toteaa että elintarvikkeiden toimitusketjuissa oli suuriakin paineita johtuen kysynnän kasvusta, joka oli suurimmilta osin seurausta kysynnän yhtäkkisestä siirtymisestä ravintoloista kauppoihin. Hobbs (2020, 172) myöskin huomauttaa aiemmassa tutkimuksessaan, että elintarvikkeiden hamstraukseen liittyneen paniikkiostamisen, olleen myös osasyllisen kysynnän kasvuun, ainakin koronapandemian alussa. Haastattelujen ja raporttien kautta tunnistetut riskit johtuivatkin kutakuinkin näistä samoista syistä, eli kysynnän rajusta ja yllättävästä kasvusta, joka aiheutui kysynnän siirtymisestä ravintoloista kauppoihin, elintarvikkeiden hamstrausilmiöstä, sekä koronarajoituksista. Kysynnän siirtyminen ravintoloista kauppoihin kuitenkin nähtiin suurimpana vaikuttajana riskien muodostumiseen, muiden riskien aiheuttajien vaikuttaen kysyntään vain lyhyen aikaa pandemian alussa. Hobbs (2020, 172–174) toteaa myös, että koronasta johtuneita puutostilanteita huomattiin niin ruokakaupoissa, kuin elintarvikkeiden toimittajissakin, vaikkakin puutostilanteet olivat vain väliaikaisia ja elintarvikkeiden toimitusketjut nopeasti ratkaisivat nämä ongelmat. Empirian kautta huomattiin sama ilmiö, eli koronapandemiasta johtuneet riskit ovat johtaneet pahimmillaan

puutostilanteisiin tietyissä elintarvikkeissa niin vähittäiskaupoissa kuin toimittajissakin. Aiemmassa kirjallisuudessa sekä haastattelujen ja raporttien kautta saadussa empiriassa todetaan myös näiden pahimpien puutostilanteiden lyhyt kesto, joka sijoittui ainoastaan pandemian alkuaikoihin. Empirian ja aiemman tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että yleisesti ottaen riskit ovat näkyneet elintarvikkeiden toimitusketjuissa häiriöinä ja viiveinä, sekä pahimmissa tapauksissa puutostilanteina, jotka kuitenkin elintarvikkeiden toimitusketjut ja vähittäiskaupat ovat saaneet ratkaistua kohtalaisen helposti ja nopeasti riskienhallintamenetelmien avulla.

6.3 Luotettavuuden arviointi

Luotettavassa tutkimuksessa kuvataan tutkimuksen eteneminen, niin että tutkimus kyettäisiin toistamaan. Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, niin keskeisimmät seikat ovat tutkimuksen reliabelius sekä validius. Ensimmäisessä näistä eli tutkimuksen reliabeliuksessa tarkastellaan, onko tutkittavaa aihetta tutkittu luotettavasti niin ettei mittaustilanne, mittaaja tai muu ulkopuolinen taho ole kyennyt vaikuttamaan tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen validiutta tarkastellessa puolestaan keskitytään kohdeilmiöön ja siihen tutkitaanko oikeasti tätä ilmiötä harhattomasti. Luodessa luotettavaa tutkimusta tavoitteena olisi, että jokaisessa tutkimuksen vaiheessa kyettäisiin perustellusti perustelemaan tutkimustapojen ja ratkaisujen valinnat. (Puusa & Juuti 2020, 175, 179)

Haastatteluja voidaan yleisesti ottaen pitää luotettavana tiedonlähteenä, etenkin silloin kuin haastateltavat ovat aiheen asiantuntijoita, tai omaavat käytännön kokemusta aiheen parissa työskentelystä, kuten tutkimuksen haastateltavat. Luotettavuutta lisää myös, kun molemmissa haastatteluissa ilmenee yhtäläisyyksiä sisältöjen välillä. Kuitenkin haastatteluissa saadaan kerättyä haastateltavien subjektiivisia näkemyksiä tilanteeseen, jolloin esimerkiksi on mahdollista, että haastateltavilla on erinäköisiä kokemuksia asiasta kuin toisella. On myös mahdollista, että haastateltavat ovat jättäneet vahingossa jotain tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita kertomatta. Toisia tutkimuksessa käytettyjä lähteitä eli yritysten raportteja voidaan pitää myös luotettavana tiedonlähteenä. Näissä on kuitenkin mahdollista, että vaikutuksia on vähätelty ja erinäisiä ratkaisuja korostettu ylipositiivisesti, jotta yritykset vaikuttaisivat näissä

vuosijulkaisuissaan mahdollisimman hyvälle. Kuitenkin käyttämällä tutkimuksessa tiedonlähteenä useampaa haastattelua ja suurimpien päivittäistavarakaupparyhmittymien vuosijulkaisuja samanaikaisesti saadaan kattava ja luotettava kuva siitä, kuinka korona on vaikuttanut elintarvikkeiden hankintoihin päivittäistavakaupoissa.

Koska tutkimuksessa tarkasteltiin koronasta johtuvia päivittäistavara-kauppaan tulleita elintarvikkeiden hankintoihin, riskienhallintaan, sekä riskeihin liittyviä muutoksia, niin tutkimus ei ole täysin verrattavissa muiden alojen samoihin muutoksiin. Sillä tarkastelu tapahtui elintarvikkeiden näkökulmasta, jolle oli selvästi vain tähän tuotekategoriaan liittyviä piirteitä, kuten suuri kysynnän siirtyminen ravintoloista kauppoihin, niin tutkimusta ei pysty täysin vertailemaan myöskään muihin tuotekategoriaihin. Myöskään tutkimuksen vertaaminen muiden maiden kuin Suomen tilanteisiin ei ole ideaalia, maiden välisten pandemiatilanteiden eroavaisuuksien sekä erilaisten ja eritasoisten rajoitustoimien vuoksi.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena voidaan tutkia samaa aihetta, mutta eri maissa tai eri tuoteryhmissä, jotta löydettäisiin eriäviin tilanteisiin sopivia riskienhallintamenetelmiä tulevia kriisejä varten. Tutkimuksen haastatteluissa tuli esiin myös muita eri toimitusketjuihin liittyviä kriisejä, kuten konttipula, joka on vaikeuttanut etenkin valtamerikuljetuksia, sekä komponenttipula, joka on aiheuttanut suuria haasteita sähkömekaniikan tuotteiden tarjonnassa. Näitä erilaisia toimitusketjuihin liittyviä kriisejä olisi myös hyvä tutkia, jotta riskienhallintakeinoja selvitettäisiin enemmän.

Lähteet

Bradley, J. R. 2014. An improved method for managing catastrophic supply chain disruptions. *Business horizons*. Vol. 57, nro. 4. pp. 483–495.

Brusset, X. & Teller, C. 2017. Supply chain capabilities, risks, and resilience. *International journal of production economics*. Vol. 184. pp. 59–68.

Chopra, S. & Sodhi M. 2004. Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 46, nro. 1. pp. 53-61.

Chowdhury, P. Paul, S. K. Kaisar, S. Muktadir, A. 2021. COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. Vol. 148.

Christopher, M. & Peck, H. 2004. Building the Resilient Supply Chain. *The international journal of logistics management*. Vol. 15, nro. 2. pp. 1–14.

Deconinck, K. Avery, E. & Jackson, L. A. 2020. Food Supply Chains and Covid-19: Impacts and Policy Lessons. *EuroChoices*. Vol. 19, nro. 3. pp. 34–39.

Diabat, A. Govindan, K. & Panicker, V. 2012. Supply chain risk management and its mitigation in a food industry. *International journal of production research*. Vol. 50, nro. 11. pp. 3039–3050.

Hobbs, J. E. 2020. Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian journal of agricultural economics*. Vol. 68, nro. 2. pp. 171–176.

Hobbs, J. E. 2021. Food supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: What have we learned? *Canadian journal of agricultural economics*. Vol. 69, nro. 2. pp. 189–196.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittaja-markkinoiden hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma

Kamalahmadi, M. & Parast, M. M. 2016. A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research. *International journal of production economics*. Vol. 171. pp. 116–133.

Kamalahmadi, M. & Parast, M. M. 2017. An assessment of supply chain disruption mitigation strategies. *International journal of production economics*. Vol. 184. pp. 210–230.

Kauppan liitto. 2019. Toimialat. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.10.2021]. Saatavilla: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>

Kautto, M. Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. *Kauppan liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: Talentum.

Khan, O. & Burnes, B. 2007. Risk and supply chain management: creating a research agenda. *The international journal of logistics management*. Vol. 18, nro. 2. pp. 197–216.

Logistiikan maailma. 2021. Logistiikka ja toimitusketju. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.11.2021]. Saatavilla: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/>

Mangan, J. & Lalwani, C. 2016. Global logistics and supply chain management. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Manuj, I. & Mentzer, J. T. 2008. Global supply chain risk management strategies. International journal of physical distribution & logistics management. Vol. 38, nro. 3. pp. 192–223.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Met-help.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Päivittäistavarakauppa Ry. 2020. Päivittäistavarakauppa 2020. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.11.2021]. Saatavilla: <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Paivittaistavarakauppa-ry-2020.pdf>

Päivittäistavarakauppa Ry. 2021a. Päivittäistavarakauppa 2021. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.11.2021]. Saatavilla: <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Paivittaistavarakauppa-ry-2021.pdf>

Päivittäistavarakauppa Ry. 2021b. Päivittäistavarakaupan tehtävät. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.10.2021]. Saatavilla: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaistavaramarkkinat/paivittaistavarakaupan-tehtavat/>

Päivittäistavarakauppa Ry. 2021c. Häiriö- ja poikkeustilanteiden hallinta. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.11.2021]. Saatavilla: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/hairio-ja-poikkeustilanteiden-hallinta/>

Päivittäistavarakauppa Ry. 2021d. Päivittäistavaramarkkinat. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.11.2021]. Saatavilla: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaistavaramarkkinat/>

Päivittäistavarakauppa Ry. 2021e. Hankinta ja valikoimat. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.10.2021]. Saatavilla: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/hankinta-ja-valikoimat/>

Pettit, T. J. Fiksel, J. & Croxton, K. L. 2010. ENSURING SUPPLY CHAIN RESILIENCE: DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL FRAMEWORK. *Journal of business logistics*. Vol. 31, nro.1. pp. 1–21.

Puusa, A. Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudemus.

Remko, van H. 2020. Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *International journal of operations & production management*. Vol. 40, nro. 4. pp. 341–355.

Schleper, M. C. Gold, S. Trautrim, A. & Baldock, D. 2021. Pandemic-induced knowledge gaps in operations and supply chain management: COVID-19's impacts on retailing. *International journal of operations & production management*. Vol. 41, nro. 3. pp. 193–205.

Simchi-Levi, D. Schmidt, W. & Yehua, W. 2014. From superstorms to factory fires: managing unpredictable supply-chain disruptions. *Harvard business review*. Vol. 92, nro.1-2. pp. 96–101

Tang, C. & Tomlin, B. 2008. The power of flexibility for mitigating supply chain risks. *International journal of production economics*. Vol. 116, nro. 1. pp. 12–27.

Tang, C. S. 2006. Perspectives in supply chain risk management. *International journal of production economics*. Vol. 103, nro. 2. pp. 451–488.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wieland, A. & Wallenburg, C. M. 2012. Dealing with supply chain risks: Linking risk management practices and strategies to performance. *International journal of physical distribution & logistics management*. Vol. 42, nro. 10. pp. 887–905.

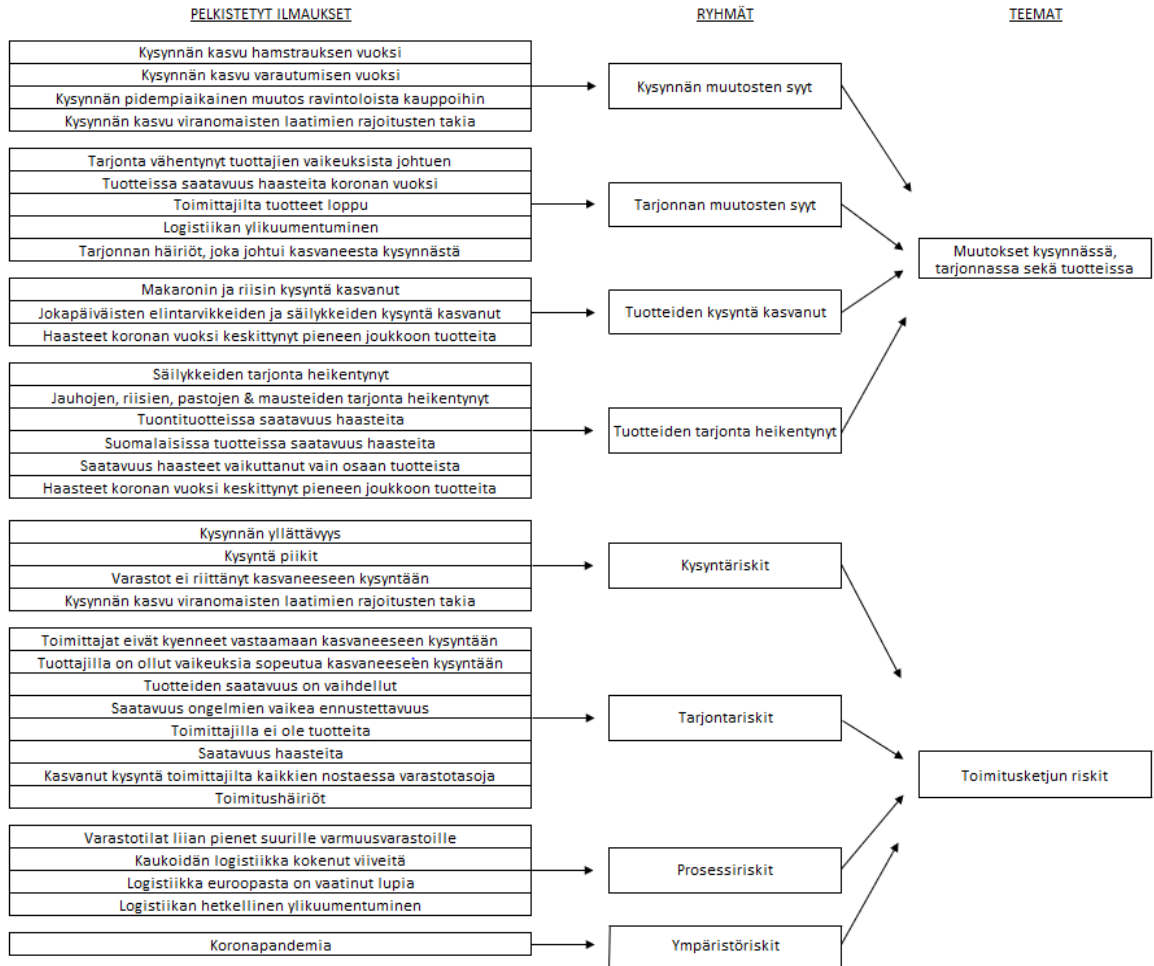
Yin, R. K. 2014. *Case study research: design and methods*. Los Angeles: SAGE.

Liitteet

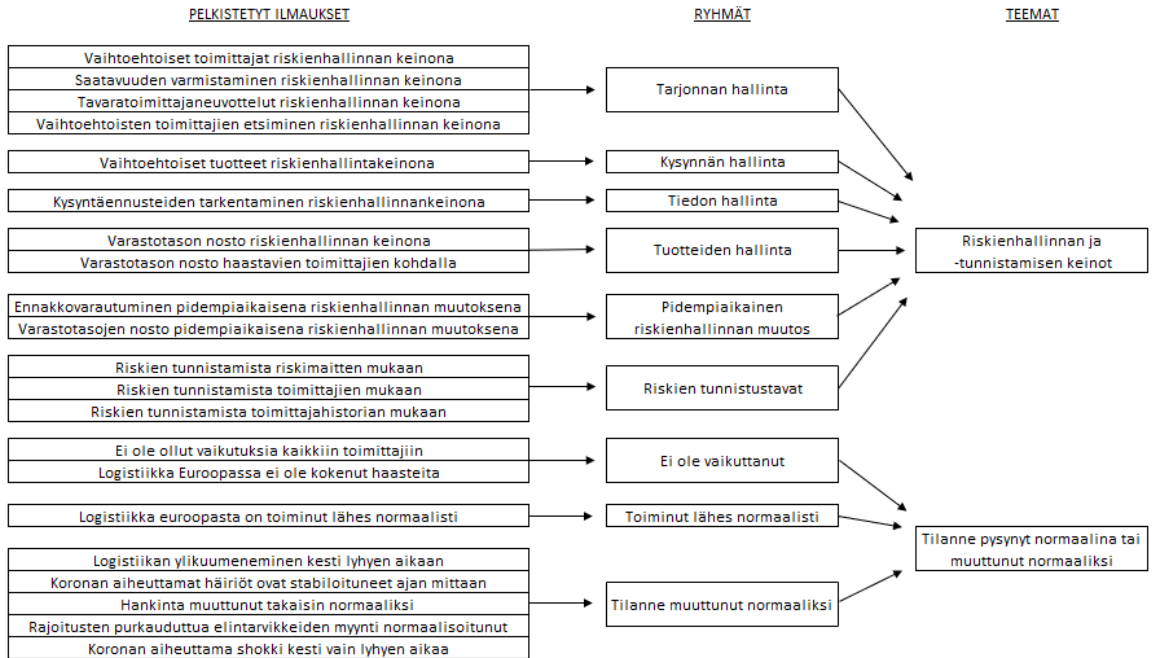
Liite 1: Tutkimuksen haastattelurunko

- Miten korona on näkynyt elintarvikkeiden hankinnoissa?
- Onko yrityksen toimitusketjuissa käytössä riskienhallintaa?
- Onko siitä ollut hyötyä koronan aiheuttamia ongelmia vastaan?
- Onko joissain tietyissä elintarvikkeissa tai tietyn maan tuotteiden saatavuudessa ollut erityistä haastetta?
- Miten nämä haasteet on näkynyt?
- Mitä riskejä on huomattu koronan aikana?
- Miten koronan vaikutuksiin elintarvikkeiden toimitusketjussa on reagoitu?
- Onko tästä reagoimisesta ollut hyötyä?
- Mitä muutoksia hankintatoimeen on tullut koronan vuoksi?
- Onko toimitusketjun riskienhallinnan suunnitteluun tai käyttöön tullut muutoksia?

Liite 2: Sisällönanalyysi teemat haastatteluista: Muutokset kysynnässä ja tarjonnassa sekä tuotteissa & Toimitusketjun riskit



Liite 3: Sisällönanalyysi teemat haastatteluista: Riskienhallinnan ja -tunnistamisen keinot & Tilanne pysynyt normaalina tai muuttunut normaaliksi



Liite 4: Sisällönanalyysi teemat päivittäistavararyhmittymien julkaisemista raporteista

