



LUT School of Business and Management
Kandidaatintutkielma

Toimitusketjun riskienhallinta kansainvälisissä hankinnoissa:
Case Mölnlycke Health Care Oy

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT
Kauppatieteiden kandidaatintutkielma
2022
Joonas Ilvonen
Tarkastaja: Tutkijatohtori Minttu Laukkanen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Joonas Ilvonen

Toimitusketjun riskienhallinta kansainvälisissä hankinnoissa: Case Mölnlycke Health Care Oy

Kauppätieteiden kandidaatintyö

2022

33 sivua, 3 kuvaa, 1 taulukko ja 1 liite

Tarkastaja: Tutkijatohtori Minttu Laukkanen

Avainsanat: Toimitusketju, riskienhallinta, kansainväliset hankinnat, riski, riskien tunnistaminen, riskienhallintatyökalut

Tässä kandidaatintutkielmassa käsitellään toimitusketjujen riskienhallintaa kansainvälisissä hankinnoissa kohdeyritykselle Mölnlycke Healthcare Oy:lle, joka on lääkinnällisiä laitteita valmistava yritys. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen merkittävimpiä toimitusketjuriskejä, kykyä tunnistaa näitä riskejä sekä vaikuttaa niihin oikeilla riskienhallintatyökaluilla. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jonka empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla.

Toimitusketjujen riskienhallinta on korostunut erityisesti koronapandemian ja Ukrainan sodan myötä, sillä globaalit toimitusketjut ovat yhä monimutkaisempia ja hankintoja tehdään yhä kauempaa. Kriisit ovat koetelleet yritysten kriisinkestävyyttä ja toimittajahallinnan sujuvuus on hyvin tärkeää modernissa yritystoiminnassa, sillä yritysten sidosryhmät ovat lähes poikkeuksetta kansainvälisiä.

Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että merkittävimmät riskit voidaan jakaa sisäisestä toiminnasta johtuviin, toimittajista johtuviin sekä kriiseihin joihin ei voida sidosryhmien keskuudessa vaikuttaa. Merkittävät kriisienhallintametodit voidaan tiivistää ulkoiseen viestintään ja seurantaan, sisäiseen viestintään ja seurantaan sekä itse suoriin operatiivisiin toimiin ja päätöksiin.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Joonas Ilvonen

Supply chain risk management in international procurement: Case Mölnlycke Healthcare Oy

Bachelor's thesis

2022

33 pages, 3 figures, 1 table and 1 appendix

Examiner: Postdoctoral researcher Minttu Laukkanen

Key words: Supply chain, risk management, international procurement, risk, risk identification, risk management tools

This bachelor's thesis examines supply chain risk management in international procurement for Mölnlycke Health Care Oy. It is a company which produces medical devices and operates in global market. The aim of the research is to research Mölnlycke's most critical supply chain risks, ways to identify those risks and use right risk management tools for supply chain risks. The research is conducted as qualitative case study, where empirical findings have been collected with semistructured interviews.

Supply chain risk management has become especially important because of COVID-19 pandemic and Russo-Ukrainian war. The global supply chains are more complicated and procurement is made further away than before. Ongoing crises have tested companies' crisis resistance and efficient supplier management is critical in modern business as the stakeholders are almost without exception international.

From the results of the study it can be determined that most critical risks can be separated into three categories of internal, external and crises to where stakeholders could not influence. Crisis management tools can be defined to external communication and monitoring, internal communication and monitoring and straight operative actions and decisions.

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. Johdanto	4
1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	5
1.2 Työn rajaus ja teoreettinen viitekehys	5
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	7
2. Toimitusketjujen riskienhallinta ja kansainväliset hankinnat.....	8
2.1 Riskit ja niiden luokittelu.....	8
2.2 Riskienhallinta ja riskienhallintaprosessi.....	9
2.3 Kansainväliset hankinnat	12
2.4 Toimitusketjujen riskienhallinta	12
2.4.1 Erilaisia toimitusketjuriskejä	13
2.3.2 Toimitusketjuriskien hallintatyökaluja	14
3. Kohdeyrityksen riskienhallinta toimitusketjuissa.....	16
3.1 Aineisto, tutkimusmenetelmät ja kohdeyritys	16
3.2 Kansainväliset hankinnat kohdeyrityksessä.....	18
3.3 Kohdeyrityksen toimitusketjuriskit.....	19
3.4 Riskeihin vaikuttaminen ja tulevaisuudennäkymät	21
4. Johtopäätökset.....	25
4.1 Tutkimuksen löydökset ja tutkimuskysymykset.....	25
4.2 Luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet	29

Lähdeluettelo

Kuvat:

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

Kuva 2: ISO 31000-standardin mukainen riskienhallintaprosessi

Kuva 3: Riskimatriisi

Taulukot:

Taulukko 1: Mölnlycken keskeisimmät toimitusketjuriskit ja niille soveltuvat riskienhallintametodit

Liitteet:

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Johdanto

Riskien voidaan nähdä vaikuttavan merkittävästi minkä tahansa yrityksen tai organisaation toimintaan. Menestyvälle organisaatiolle on kriittistä kyetä varautua riskeihin siltä osin kuin mahdollista, ja valmistautua niiden kohtaamiseen myös tulevaisuudessa. Lisäksi jatkuvasti globalisoituva maailma lisää kansainvälisten toimitusketjujen määrää yritysten toiminnassa, ja pakottaa yritykset tältä osin ajattelemaan riskienhallintaansa yhä kansainvälisemmistä lähtökohdista. (Schupp & Wöhner, 2020)

Tutkimuksen kohdeyritys toimii toimialasektorilla jossa Suomen näkökulmasta hankinnat sisältävät hyvin paljon raaka-aineita, jotka on hankittava ulkomailta. Lähtökohtaisesti mitä kauempaa yritys hankintansa tekee, sitä korostuneempaa on kartoittaa toimitusketjuun liittyviä riskejä. Toimitusketjujen riskienhallinnasta hyvin merkittävä osa on organisaatioiden välistä (Ivanov, 2018), joten Mölnlycken kaltaisen globaalien organisaation on panostettava paljon toimittajayhteistyöhön riskienhallinnan varmistamiseksi.

Tämän tutkimuksen kohdeyritys Mölnlycke Health Care Oy on lääkinnällisiä laitteita ja etupäässä haavanhoitotuotteita sekä leikkaussalitarvikkeita valmistava yritys. Yrityksen haavanhoitotuotteilla on globaalit markkinat, ja markkinaosuudet ovat suuria erityisesti useiden edistyneiden haavanhoitotuotteiden osalta. Tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää toimitusketjun riskienhallintaa kansainvälisten hankintojen osalta. Aihe itsessään on erittäin ajankohtainen, sillä vuonna 2020 alkanut koronapandemia on tuonut esille paljon erilaisia globaalilla tasolla vaikuttavia toimitusketjuriskejä, jotka vaikuttavat myös Mölnlycken toimintaan ratkaisevasti. Koronapandemian kaltasia kriisejä voidaan kuvata ”mustina ja valkoisina joutsenina”. ”Valkoiset joutsenet” ovat globaalilla tasolla toimitusketjuihin vaikuttavia riskejä joihin on mahdollista varautua, kuten virusepidemia. Kuitenkin koronan muututtua pandemiaksi yritykset olivat globaalisti täysin uudenlaisten toimitusketjuhaasteiden edetessä, muuttaen tapauksen ”mustaksi joutseneksi”. (Sakthivel et. al. 2021) Myös Venäjän helmikuussa 2022 Ukrainaan kohdistama hyökkäyssota on monimutkaistanut globaaleja toimitusketjuja sekä monin paikoin myös raaka-aineiden saatavuutta. Tämän lisäksi yrityksen uudessa strategiassa on olemassa painotus materiaalisatavuuden varmistamiselle, jota tämä tutkielma myös osaltaan tukee.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on selvittää Mölnlycken toimitusketjuriskejä kansainvälisissä hankinnoissa sekä mahdollisia keinoja reagoida ilmenneisiin riskeihin. Näiden keinojen avulla kohdeyritys kykenee tarkastelemaan omia kansainvälisiä toimitusketjujaan monipuolisista näkökulmista, ja reagoimaan riskeihin oikeilla riskinhallintamenetelmillä. Kandidaatintutkielman tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Päätutkimuskysymys:

”Miten toimitusketjuriskejä voidaan hallita kansainvälisissä hankinnoissa?”

Alatutkimuskysymykset:

”Miten merkittävimmät toimitusketjuriskit voidaan tunnistaa?”

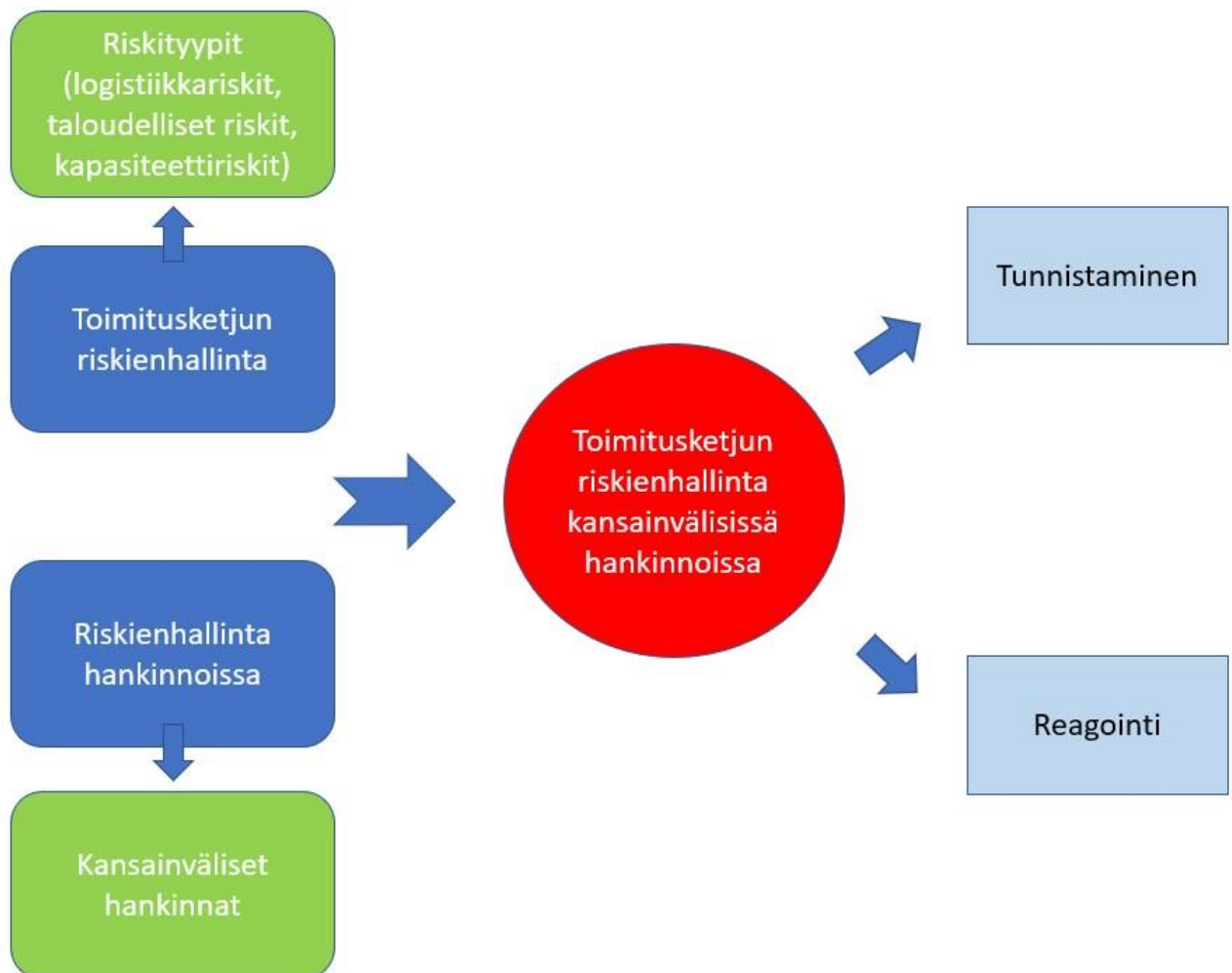
”Miten ilmenneisiin toimitusketjuriskeihin voidaan reagoida ja vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa?”

1.2 Työn rajaus ja teoreettinen viitekehys

Työ keskittyy rajauksessaan toimitusketjun osalta nimenomaan hankintoihin, ja lähemmin tarkasteltuna kansainvälisiin hankintoihin. Lisäksi toimitusketjujen riskienhallinnassa on tarkoitus pyrkiä tunnistamaan erilaisia riskityyppejä. Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen teoriaosassa avataan toimitusketjujen riskienhallinnan sekä kansainvälisten hankintojen teoriaa olemassa olevien tieteellisten julkaisuiden, artikkelien ja kirjojen avulla. Lähteitä on käytetty LUT Primo-tietokannasta, LUT Tiedekirjastosta ja Google Scholarista. Empiirisessä osuudessa on hyödynnetty kohdeyrityksen omia verkkosivuja ja muita tietokantoja. Työn tukena lähteinä on käytetty myös joitakin lehti- sekä verkkoartikkeleita. Tutkimuksen empiriaosuudessa on toteutettu puolistrukturoidut haastattelut Mölnlycke Healthcaren Oy:n kolmelle työntekijälle, joiden vastuualueita koskevat kansainväliset strategiset sekä operatiiviset hankinnat.

Kotimaiset hankinnat on rajattu työstä kokonaan pois työn tavoitteiden mukaisesti, ja lisäksi yrityksen hankinnoista suurin osa ovat kansainvälisiä, joten rajausta on luontainen.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä (kuva 1) esitetään toimitusketjun riskienhallinnan sekä erilaisten riskityyppien yhteys riskienhallintaan kansainvälisissä hankinnoissa, peilaten työn aiheeseen – toimitusketjujen riskienhallintaan kansainvälisissä hankinnoissa. Tavoitteena on hyödyntää viitekehystä empiirisessä osassa arvioidessa kohdeyrityksen kykyä toimitusketjuriskien tunnistamiseen, sekä niihin vaikuttamiseen. Toista alatutkimuskysymystä mukaillen myös toimitusketjuriskien muuttuminen on otettu huomioon työn teoriapohjassa. Täten teoreettiseen viitekehukseen pohjaavaa informaatiota on mahdollista hyödyntää työn tavoitteisiin pääsemisessä.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää neljä päälukua, joista ensimmäisenä on johdanto. Johdannossa esitellään tutkimuksen taustaa sekä kohdeyritystä. Lisäksi tutkimuskysymykset esitellään tässä luvussa, yhdessä työn rajauksen ja teoreettisen viitekehyksen kanssa. Toinen luku käsittelee teoriaa toimitusketjujen riskienhallinnan sekä kansainvälisten hankintojen osana, sisältäen teoriaa myös riskianalyysistä. Kyseisten käsitteiden teoria sivuaa myös toisiaan etenkin riskianalyysin ja toimitusketjujen riskienhallinnan osalta, ja teorioiden tarkastelussa hyödynnetään työn teoreettista viitekehystä. Kolmannessa luvussa, joka toimii tutkimuksen empiirisenä osuutena, käsitellään kohdeyrityksestä haastattelujen kautta saatua tutkimusdataa ja hyödynnetään tutkimuskysymyksiä sen tulkinnassa. Tutkimusdata kerättiin puolistrukturoituja haastatteluja käyttäen. Neljännessä luvussa tiivistetään tutkimuksen avulla saadut tulokset sekä esitetään johtopäätökset itse työstä, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. Toimitusketjujen riskienhallinta ja kansainväliset hankinnat

Luvussa tarkastellaan olemassa olevaa teoriaa ja tutkimustietoa toimitusketjun riskienhallinnasta ja kansainvälisistä hankinnoista tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti. Riskien osalta tarkastellaan yleistä riskien teoriaa sekä toimitusketjuriskejä, niiden syitä, seurauksia ja hallintaa. Kansainvälisten hankintojen osalta painopiste on kansainvälisten hankintojen erityispiirteissä sekä niiden nykytilassa ja kehityksessä.

2.1 Riskit ja niiden luokittelu

Hyvin usein riski määritellään arkisessa puheessa koskemaan uhkaavaa, tai epävarmaa tekijää, mutta kuten Hillson ja Murray-Webster (2007) teoksessaan määrittävät, voidaan riskin nähdä tarkoittavan epävarmuutta, joka voi vaikuttaa yhteen tai useampaan asiaan taikka esineeseen. Täten tapahtuma, joka ei kykene tuottamaan vaikutusta ei ole riski, eikä vaikutus, jolla ole selkeää kohdetta riitä luomaan tapahtumasta riskiä. Riski on myöskin aina poikkeamaa odotetusta. (Rousku, 2017)

Skinns et. al. (2011) puolestaan määrittävät riskin teoksessaan ”Risk” tilanteeksi, jossa epävarmojen olosuhteiden seurauksena voi olla positiivinen tai negatiivinen lopputulema. Olennaisena osana tätä näkökulmaa on määrittely riskin toteutumisen mahdollisuuden sekä riskin toteutumisen vaikutuksien välillä.

Yleisesti ottaen nähdään, ettei riskien luokitteluun ole olemassa yksinkertaista ja absoluuttisesti oikeaa menetelmää. Usein käytetty määritelmä on kuitenkin riskien jakaminen neljään pääluokkaan: strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin sekä vahinkoriskeihin. (Rousku, 2017) Rouskun (2017) mukaan strategisilla riskeillä tarkoitetaan väärin valintoihin tai menetettyihin mahdollisuuksiin liittyviä riskejä, operatiivisilla esimerkiksi ihmisiin taikka prosesseihin liittyviä riskejä, taloudellisilla riskeillä esimerkiksi pääoma- ja markkinariskejä ja vahinkoriskeillä esimerkiksi vaaratilanteesta johtuvia riskejä. Hillson ja Murray-Webster (2007) määrittävätkin vahinkoriskit kaikista riskityypeistä arvaamattomimmiksi, ja näiden riskien ennakointi on usein huomattavasti muita riskityyppejä haastavampaa. Täten epävarmuus, joka on merkittävänä osana kaikkia riskityyppejä vaikuttaa erityisen korkealla tasolla vahinkoriskien ollessa kyseessä.

Liiketoiminnan näkökulmasta riskien luokittelussa voidaan noudattaa Rouskun (2017) kaltaista tapaa luokitella riskejä korkeammalla tasolla, mutta liiketoimintaan vaikuttavia riskejä voidaan luokitella

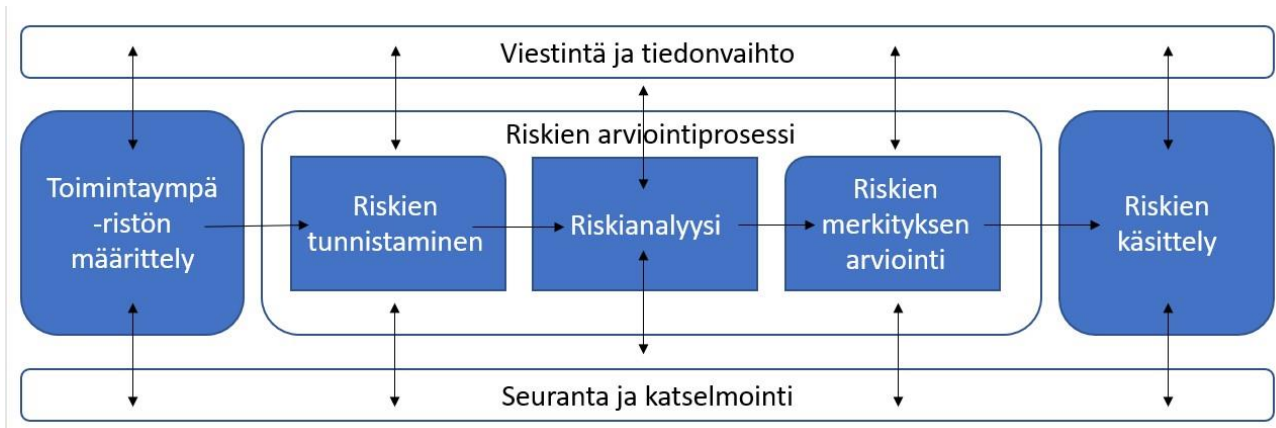
myös spesifimmin ja niitä lähemmin tarkastellen. Korkeimmalla tasollaan riskit voidaan jakaa tieteelliseksi riskiksi ja ekonomiseksi riskiksi. (Wolke, 2017) Tieteellisen riskin ollessa esimerkiksi luonnonkatastrofi, johon yritys ei voi itse vaikuttaa, ja ekonominen riskin liittyessä yrityksen omaan liiketoimintaan. Alatasoiksi liiketoimintariskeistä hän erottaa taloudelliset riskit, sekä suorituskykyriskit. Taloudellisiin riskeihin kuuluviksi lasketaan teoksessa esimerkiksi likviditeettiriskit ja hintariskit, ja suorituskykyriskeihin operatiiviset riskit, sekä tämän tutkielman kannalta erityisen merkittävät hankintariskit.

Lähes kaikki yritysten riskienhallintaan keskittyvistä teoksista ja tieteellisestä kirjallisuudesta ennen vuotta 1997 ovat keskittyneet yrityksille riskeistä aiheutuviin yksinomaan negatiivisiin seuraamuksiin. (Hillson & Murray-Webster, 2007). Heidän mukaansa 2000-luvun vaihteessa riskien seurausten kuvaukset muuttuivat ensin negatiiviseksi tai määrittelemättömäksi, ja tämän jälkeen alettiin kuvaamaan riskien lopputulemaa ja vaikutusta yrityksen tai organisaation toimintaan joko negatiivisena tai positiivisena.

Riskin käsitteen moninaisuus on tärkeää käsittää myös tämän tutkielman kontekstissa. Yleisen määritelmän lisäksi painopiste on etenkin liiketoimintariskeissä ja tarkemmin suorituskykyriskeissä. Seuraavassa kappaleessa esitellään yleistä riskienhallinnan teoriaa ja sen työkaluja, jonka jälkeen on osio toimitusketjun riskienhallinnan teoriasta syvemällä tasolla.

2.2 Riskienhallinta ja riskienhallintaprosessi

Riskienhallinnan viitekehyksessä puhutaan usein riskienhallintaprosessista. (Rousku, 2017) Wolke (2017) painottaa myös teoksessaan Risk Management prosessin tärkeyttä kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Yksi merkittävä riskienhallintaprosessin kuvaus on ISO 31000-standardi. (Kuva 2) Kyseessä on riskienhallinnan standardi, jota voidaan joustavasti sopeuttaa yritysten ja organisaatioiden toimintaan erilaisissa toimintaympäristöissä ja standardoida riskienhallintaprosessi. (Purdy, 2010) Myös Rousku (2017) sekä Wolke (2017) hyödyntävät tätä standardia omissa teoksissaan, ja avaavat sen ulottuvuuksia aiemmin olemassa olevan riskienhallintaprosessiin kytkeytyvän tieteellisen kirjallisuuden kautta.



Kuva 2: ISO 31000-standardin mukainen riskienhallintaprosessi, mukailleen Purdy (2010) ja Rousku (2017)

ISO 31000-standardin mukainen riskienhallintaprosessi koostuu seitsemästä osasta, jotka linkittyvät toisiinsa ja täydentävät toisiaan. (Purdy, 2010) Hänen mukaansa koko prosessin ajan oleellisena osana toimii prosessin seuranta ja katselmointi, sekä viestintä ja tiedonvaihto. Myös Hillson ja Murray-Webster (2007) nimeävät kolme vuotta ennen ISO 31000-standardin luomista julkaistussa teoksessaan seurannan ja viestinnän eräiksi merkittävimmistä riskienhallinnan keinoista. Koko prosessin ajan jatkuvien osien lisäksi standardi antaa viisi lineaarisesti tapahtuvaa prosessin osaa, joista ensimmäinen on toimintaympäristön määrittely. (Purdy, 2010) Tässä vaiheessa riskiprosessia määritetään riskienhallinnan kannalta keskeiset rajaukset, määritellään prosessiin vaikuttavien muuttujien keskinäisiä riippuvuuksia sekä tarkennetaan riskien arvioinnin kohde taikka kohteet.

ISO 31000-standardin riskienhallintaprosessin kolmea keskeisimmistä osaa nimitetään yhdessä riskien arviointiprosessiksi. (Rousku, 2007) Nämä kolme prosessin vaihetta ovat riskien tunnistaminen, riskianalyysi ja riskien merkityksen arviointi. Riskienhallintaprosessin tunnistamisvaiheessa pyritään havainnoimaan tekijät jotka voivat estää taikka hankaloittaa yritykselle tai organisaatioille tärkeiden tavoitteiden saavuttamista, riippumatta siitä onko näiden riskien lähde organisaation hallinnassa. (Purdy, 2010) Teoksessaan Risk Management Wolke (2017) kannattaa riskien tunnistamisvaiheessa useiden riskinidentifioimistyökalujen, kuten taulukoiden, haastattelujen ja prosessianalyysien käyttämistä.

Riskianalyysi on riskienhallintaprosessin osa-alue, joka auttaa organisaatiota määrittämään pohjan päätöksille siitä, miten riskejä käsitellään. (Rousku, 2017) Riskianalyysissä määritellään riskien mahdollisuutta realisoitua, vaikutuksen tasoa organisaatiolle sen toteutuessa sekä näiden kahden välisiä suhteita. Yksi tapa kuvata riskianalyysin prosessia on muodostaa riskimatriisi, joka on

riskienhallinta työkalu joka muuttaa analyysin visuaaliseen ja ymmärrettävämpään muotoon. (Kuva 3) Myös riskien kontrolloiminen kulkee käsi kädessä riskianalyysin kanssa. (Wolke, 2017) Organisaatio voi valita riskianalyysin seurauksena hyvin riskialttiin strategian, erittäin varovaisen taikka mitä tahansa tältä väliltä. Tunnistamis- ja riskianalyysivaiheiden jälkeen riskien arviointiprosessissa arvioidaan riskien merkitys. (Purdy, 2010) Riskianalyysin tavoin, tässä vaiheessa riskin merkitys on tärkeässä osassa pohdittaessa riskiin reagoimista sekä varautumista.

		Vaikutus		
		Matala	Keskitaso	Korkea
Mahdollisuus	Korkea	Matala	Keskitaso	Korkea
	Keskitaso	Matala	Keskitaso	Keskitaso
	Matala	Matala	Matala	Matala

Kuva 3: Riskimatriisi. (mukaillen Rousku, 2017)

Riskienhallintaprosessin päättävänä vaiheena suoritetaan riskien käsittely, jossa päätetään toimenpiteistä joilla prosessin aiempien osien kautta esille tulleisiin riskeihin vaikutetaan. (Purdy, 2010) Yhteen ilmenneeseen riskiin voidaan kohdistaa yksi taikka useampia toimenpiteitä, sekä käytetyt resurssit määräytyvät usein riskin todennäköisyyden ja vaikutuksen kautta. Rouskun (2017) mukaan on myös tärkeää huomata, että organisaation toimenpide voi olla säilyttää olemassa oleva tila, mikäli käsittelyvaiheessa havaitaan riski tai sen vaikutus oletettua pienemmäksi. Hillson ja

Murray-Webster (2007) myös huomauttavat teoksessaan, että riskienhallinnan prosessi itsessään huonosti johdettuna voi johtaa lisäriskien syntymiseen, sillä riskien hallinnoimisessa on lähes aina kun ihmiset työskentelevät mukana inhimillinen tekijä joka lisää satunnaisten epäonnistumisten mahdollisuutta prosessin kaikissa vaiheissa.

2.3 Kansainväliset hankinnat

Jatkuvasti globaalimmaksi muuttuneessa maailmassa myös toimitusketjut ovat yhä useammin kansainvälisiä, ja erityisesti kansainväliset hankinnat ja toimittajien etsiminen ulkomailta on suuressa asemassa modernissa osto- ja hankintatoimessa (Schupp & Wöhner, 2020). Tämän seurauksena muutokset markkinoilla voivat olla huomattavasti aiempaa nopeampia, ja hankinnoissa on otettava huomioon aiempaa enemmän erilaisia riskejä ja eri hankintamarkkinoiden toimintaperiaatteita. (van Weele, 2014) Tämä myös vaatii hankinnoista vastaavalta henkilöstöä laajemman asijoukon hallintaa, sillä toimijoiden määrä hankintaketjussa kasvaa ketjun kansainvälistyessä huomattavasti, ja pakottaa reagoimaan muuttuviin markkinoiden tilanteisiin aiempaa nopeammin ja useammin.

Kansainvälisissä hankinnoissa toimitusketjuihin kohdistuu useiden toimijoiden myötä myös globaalien tason toimitusketjuriskejä. (Sakthivel et. al. 2021) Esimerkkinä globaalien tason riskistä voidaan pitää keväällä 2020 alkanutta koronaviruspandemiaa, joka vaikutti kansainvälisiin hankintoihin merkittävästi. Pandemian aiheuttama työvoimapula sekä tavaroihin ja henkilöstöön kohdistuneet vapaan liikkuvuuden rajoitukset vaikeuttivat kansainvälisten hankintojen tekemistä merkittävästi aiempaan verrattuna. (Sakthivel et. al. 2021) Kansainvälisissä hankinnoissa suhteessa suurempi osa käytetään ongelmien selvittämiseen läheltä tehtäviin hankintoihin verrattuna, ja jopa 85% yrityksistä jotka operoivat globaaleja toimitusketjuja kohtaavat merkittäviä toimitusketjuhaasteita vuosittain. (Ivanov, 2018)

2.4 Toimitusketjujen riskienhallinta

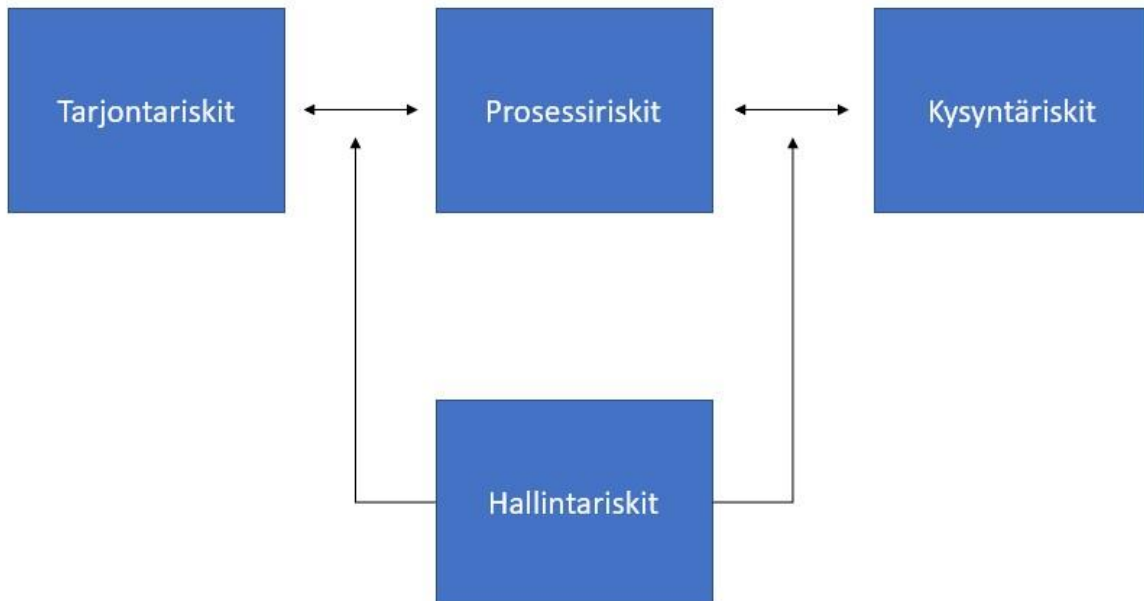
Yleisen riskienhallinnan alatyypinä voidaan pitää toimitusketjujen riskienhallintaa, josta yleisesti käytetään tieteellisessä teoriassa termiä SCRM (Supply Chain Risk Management). Yhä enemmän tutkimuksia tätä aihepiiriä kohtaan on julkaistu 2000-luvun puolella, ja erityisesti viime vuosina aiheesta on julkaistu hyvinkin paljon kirjallisuutta. Khojasteh (2018) määrittääkin toimitusketjujen riskienhallinnan toimitusketjun hallinnoimiseksi yhteistyössä avaintoimijoiden kanssa, tarkoituksena identifioida riskejä ja niille soveltuvia vastatoimenpiteitä.

Merkittävä osa toimitusketjujen riskienhallintaa on toimitusketjujen haavoittuvuus, joka on aina läsnä toimitusketjussa sen jokaisessa prosessin vaiheessa. (Zsidisin & Henke, 2019) Tähän lasketaan kuuluvaksi kaikki toimitusketjun osat, kuten raaka-aineiden hankinta, logistiikka, tehtaat ja toimitus asiakkaille. Koska riskejä on itsessään prosessin useassa eri vaiheessa, tarvitsee toimitusketjun jokaiseen vaiheeseen muodostaa täten riittävässä määrin riskien kestävyyttä. (Ivanov, 2018)

Merkittävänä erona perinteiseen riskienhallintaan yrityksissä voidaan nähdä se, että toimitusketjujen riskienhallinta koskee usein huomattavasti laajempaa toimijajoukkoa kuin perinteinen riskienhallinta. Tavanomaisen yrityksen riskienhallinnan keskittyessä yrityksen sisäiseen toimintaan, toimitusketjujen riskejä hallinnoidessa mukana on lähes aina muita yrityksiä tai jopa yritysjoukkoja, sekä kokonaisia toimitusketjuja alusta loppuun. (Thun & Hoenig, 2011) Täten syntynyttä rakennetta voidaan kutsua toimitusketjujen verkostoksi (Supply chain network). Yksi tapa määritellä kaikkien avaintoimijoiden keskinäistä rakennetta on myös puhua toimitusketjun arvoketjusta. (van Weele, 2014). Jos käytetään esimerkkinä tunnettua Porterin arvoketjuteoriaa päätoiminnoista ja tukitoiminnoista [1985], toimitusketjun ollessa kyseessä hyvänä esimerkkinä päätoimisesta avaintoiminnasta voidaan käyttää suoraa raaka-aineostoa oman tuotannon tarpeisiin, ja esimerkkinä tukitoiminnasta hankintoja yrityksen tukitoiminnoille, kuten kunnossapidolle taikka tietotekniikkaosastolle. (van Weele, 2014) Yhdessä nämä luovat pohjan toimivalle hankintatoimelle yrityksen toimitusketjussa, ja tuottavat sille lisäarvoa.

2.4.1 Erilaisia toimitusketjuriskejä

Yksinkertainen tapa luokitella toimitusketjuriskejä on luokitella kolmen päätyypin mukaan. Näitä ovat tarjontariskit, kysyntäriskit sekä prosessiriskit. (Khojasteh, 2018) Tarjontariskit ovat lähtökohtaisesti yrityksen ja toimittajan välisiä riskejä, joilla on usein selkeä yhteys raaka-aineisiin tai toimittajan sisäisiin haasteisiin. Kysyntäriskit puolestaan liittyvät toimitusketjun toiseen ääripäähän, ollen yrityksen ja asiakkaan välisiä riskejä, esimerkkinä kysynnän muutokset markkinoilla. Prosessiriskit taas tapahtuvat kysyntä- ja tarjontariskien välissä yrityksen sisällä, kuten henkilöstöön ja laitteistoon linkittyvät riskit. (Kuva 3) Kaikkien näiden välissä vaikuttavat kontrolliriskit, jotka liittyvät siirtymävaiheisiin muiden riskien välillä. (Khojasteh, 2018)



Kuva 3: Erilaiset riskityypit ja niiden väliset suhteet (Mukaillen Khojasteh, 2018)

Juvonen (2014) luokittelee erilaisia toimitusketjuriskejä tarkemmin erilaisiin tyypeihin. Hänen luettelemistaan riskityypeistä voidaan osan nähdä liittyvän yrityksen muuhun liiketoimintaan, ja osan taas olevan suoraan luokiteltavissa toimitusketjun riskeiksi, kuten kuljetusriskit, kapasiteettiriskit ja vastuuriskit. Myös yrityksen sisäisestä toiminnasta voi syntyä toimitusketjuun riskejä, kuten sisäisten prosessien riskit. Kaikki erilaiset riskityypit vaikuttavat toisiinsa, ja riskejä tulisi tarkastella aina kokonaisuutena. (Juvonen, 2014) Myös Zsisidin & Henke (2019) näkevät toimitusketjuriskit laajempaan joukkoon, josta kuitenkin voidaan selkeästi erottaa toimittajasta johtuvat riskit omasta toiminnasta johtuvista riskeistä. He myös painottavat eroa toimittajälähtöisen riskin ja toimitukseen liittyvän riskin välillä, eron näiden välillä ollessa se, että toimitukseen liittyvät riskit sisältävät myös yllättävämpiä elementtejä, kuten kuljetuksen vaurioituminen.

2.4.2 Toimitusketjuriskien hallintatyökaluja

Ivanov (2018) kuvaa teoksessaan *Structural Dynamics and Resilience in Supply Chain Risk Management* riskien hallinnoimista laajassa toimijaverkostossa proaktiivisen suunnittelun ja reaktiivisen hallinnan tasapainoksi. Proaktiiviseen suunnitteluun kuuluvat toimitusketjuriskejä ennaltaehkäisevät toimet, kuten varatuotantolaitokset, varmuusvarastojen pitäminen tuotannon

kannalta kriittisille materiaaleille taikka kahdelta eri toimittajalta erilaisilla riskiprofiileilla tehtävät saman raaka-aineen hankinnat, eli dual sourcing. (Zsidisin & Henke, 2019)

Reaktiivisessa hallinnassa puolestaan edellytetään reagoimista toimitusketjussa äkillisesti ilmenneisiin odottamattomiin riskeihin, kuten tuotantomäärien hiomista ja tuotantokapasiteetin uudelleenohjausta raaka-ainepulan kohdatessa. Usein reaktiiviset ja proaktiiviset toimet myös kulkevat käsi kädessä, kuten proaktiivisesti luotuun varatuotantolaitokseen ohjataan reaktiivisesti tuotantoa, taikka proaktiivisesti luodut varmuusvarastot otetaan käyttöön reaktiivisesti toimitusketjuriskien realisoituessa. (Ivanov, 2018) Itse varmuusvarastojen pitäminen on yrityksille usein kannattavaa etenkin jos hankintoja tehdään kansainvälisesti tai pidemmän matkan päästä, sillä tällä pystytään tehokkaasti vähentämään kuljetusriskiä. (Khojasteh, 2018). Kuitenkin liian suurien varmuusvarastojen pitäminen hidastaa raaka-aineiden kiertoa sekä aiheuttaa kapasiteettiriskiä varastoinnissa, joten on pyrittävä löytämään optimaalinen varastotaso.

Myös toimittajayhteistyön voidaan katsoa olevan merkittävä riskienhallintatyökalu. Schupp & Wöhner (2020) määrittävät sen koko hankintatoimen merkittävimmäksi osaksi, ja se on myös erittäin tarpeellista riskienhallinnan näkökulmasta. Toimittajayhteistyötä voidaan pitää riskejä vähentävänä ennaltaehkäisevänä toimintana, joka vähentää tarvetta riskeihin reagoimiselle jo ennakkoon. (Juvonen, 2014)

3 Kohdeyrityksen riskienhallinta toimitusketjuissa

Tässä luvussa suoritetaan tutkielman empiriaosuus. Ensimmäiseksi esitellään empiriassa käytetty aineisto ja tutkimusmenetelmät, sekä esitellään hieman kohdeyritystä. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin haastattelujen kautta kerätty empirinen tutkimusaineisto.

3.1 Aineisto, tutkimusmenetelmät ja kohdeyritys

Tutkimusta varten päädyttiin käyttämään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, tarkemmin empiiristä tapaustutkimusta. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä on subjektiivisuus ja tutkimuksen tekijän oman ajattelun näkyminen, sillä esimerkiksi kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna täysin objektiivista tutkimustietoa ole saatavilla. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Tämän vuoksi laadullinen tutkimus onkin myös hyvin teoriapitoista, ja sitä voidaan pitää aina laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Laadullinen tapaustutkimus on sopiva valinta tälle tutkimukselle, sillä aineistona toimii yksi yritys ja tutkimusdata kerätään haastattelujen kautta, ja laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkia ilmiöitä ja ihmisten vuorovaikutusta näiden taustalla. (Puusa et. al., 2020)

Tutkimusta varten tehdyt haastattelut on toteutettu puolistrukturoidulla haastattelupohjalla (Liite 1). Puolistrukturoitu haastattelu voidaan nähdä eräänlaisena välimuotona suljetun eli strukturoidun lomakehaastattelun ja strukturoimattoman eli avoimen haastattelun välillä. (Ruusuvuori et. al., 2005) Puolistrukturoitu haastattelu pyrkiiikin täten muodostamaan kyselyrunгон, mutta mahdollistaa myös aiheesta poikkeamisen teemojen pysyessä haastattelupohjan mukaisina. Myös kysymysten esitysjärjestystä voidaan tarvittaessa vaihdella puolistrukturoidussa haastattelussa. (Ruusuvuori et. al., 2005) Kysymysrunko on itsessään muotoiltu helpottamaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen nojaavaa tarkastelua sekä tutkimuskysymyksiin vastaamista hyödyttävän datan keräämistä analysointia varten.

Haastattelujen kautta kerättyä empiiristä aineistoa on tämän jälkeen analysoitu sisällönanalyysimenetelmää käyttäen. Sisällönanalyysin sisällä on tarkemmin käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa teoria ja saatu aineisto analysoidaan käsi kädessä tasavertaisesti kumpakaan painottamatta. Tällä voidaan välttää liika tutkimuksen tekijän oman mielipiteen näkyminen

analysoitavassa aineistossa, joka on mahdollinen riski laadullisessa tutkimuksessa. (Puusa et. al., 2020)

Haastattelut toteutettiin paikan päällä yrityksen Mikkelin tehtaalla, 26.10.2022. Haastateltavien roolit on kuvattu empiriaosan aineistoissa, mutta nimien sijasta henkilöihin viitataan kirjaintunnistein. Empiriaosuudessa heihin viitataan termein haastateltava A, haastateltava B ja haastateltava C. Haastateltavat saivat tutustua kysymysrunkoon ennen haastattelun aloitusta. Haastateltavien suorat lainaukset ovat tekstissä merkattu kursivoinnilla, ja erotettu päättekstistä.

Haastateltava A:n haastattelu kesti 15 minuuttia. Hän on työskennellyt kohdeyrityksessä ostajana 16 vuotta, ja hänen vastuualueisiinsa kuuluvat indirect-ostot raaka-aineille ja toimittajayhteistyö. Lisäksi tehtäviin kuuluu tehtaan oman materiaalisuunnittelun toiminnan mahdollistaminen. Haastateltava B:n haastattelu kesti 14 minuuttia, ja hänen tehtävänsä yrityksessä on planning team leader. Hän on toiminut osana tehtaan suunnittelutiimiä tuotannosuunnittelijana vuodesta 2017, ja elokuusta 2022 lähtien hän on toiminut kyseisen osaston team leaderinä vastuualueenaan materiaali- ja tuotannosuunnittelun operatiivinen johtaminen tehtaan vastuualueella. Esimiestyön ohella hän vastaa myös operatiivisista töistä, tehden pakkauslinjoille tuotannosuunnittelua esihenkilötehtäviensä ohessa. Haastateltava B:n selkein ero kahteen muuhun haastateltavaan on myöskin se, että tehtävänkuvansa myötä hän ei itse suorita hankintoja, vaan ainoastaan johtaa näihin liittyvää toimintaa operatiivisella tasolla. Haastateltava C oli haastateltavana 22 minuuttia. Hänen työtehtävänsä on raw material coordinator, ja hän on työskennellyt tehtävässä tehtaan suunnitteluosastolla 16 vuotta. Hänen vastuualueisiinsa kuuluu puolivalmisteissa käytettävien komponenttien operatiivinen hankintatoimi tehtaalle. Erityispainopisteenä hänen työssään on vaahdonvalmistukseen, silikonointiin sekä alipaineterapiaan kuuluvien komponenttien hankinnat.

Kohdeyrityksenä toimiva Mölnlycke Health Care Oy on Ruotsissa 1849 perustettu haavanhoitotuotteita sekä lääkinnällisiä laitteita valmistava globaali yritys. (Mölnlycke, 2020) Yhtiöllä on ollut Suomessa toimintaa 1970-luvulta lähtien, aluksi kahden tehtaan muodossa, joista jäljellä on yhä ensimmäisenä perustettu Mikkelin tehdas. Mölnlycken tuotannosta Suomeen on keskitetty haavanhoitotuotteiden, ja erityisesti kehittyneiden haavanhoitotuotteiden valmistus. Yrityksen Suomen toimintojen liikevaihto on vuonna 2021 ollut 164,16 miljoonaa euroa, ja se on työllistänyt yhteensä 560 työntekijää Mikkelin tehtaallaan ja Helsingissä sijaitsevalla myyntikonttorillaan. Globaalisti koko organisaation liikevaihto on 2020 ollut 1,792 miljardia euroa, työntekijöiden kokonaismäärän ollessa 7900 henkeä koko organisaatiossa. (Mölnlycke, 2020)

3.2 Kansainväliset hankinnat kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen hankintatoimesta voidaan kaikkien haastattelujen pohjalta todeta, että hankintojen kansainvälisyysaste on itsessään erittäin korkea. Tässä haastattelun osassa osuudella tarkoitetaan sekä hankintojen taloudellista arvoa, että määrällistä volyymiä. (Liite 1) Haastateltava A:n haastattelun pohjalta voidaan todeta yrityksen kansainvälisten hankintojen osuuden kaikista hankinnoista todeta olevan jopa 90 prosenttia, jota voidaan pitää erittäin korkeana ja vahvasti vaikuttavana tekijänä kaikkeen yrityksen suorittamaan hankintatoimeen. Haastateltava B nimesi vastauksessaan kärkimaiksi USA:n ja Ranskan. Myös haastateltava C:n vastuualueella kansainvälisten hankintojen aste oli sama 90 prosenttia. Haastateltavien välillä on havaittavissa kuitenkin vaihtelua hankintojen kohdemaiden välillä heidän omasta tehtäväkuvastaan ja vastuualueistaan riippuen. Haastateltava A, jonka vastuulla on laaja-alaisemmin materiaalien hankintaketjua nimesi suurimmaksi hankintojen kohdemaaksi Saksan, toiseksi USA:n ja kolmanneksi Ruotsin. Haastateltava C nimesi omana kolmena kärkikohdemaanaan USA:n, Ruotsin ja Alankomaat, joten voidaan olettaa hänen omien vastuualueidensa vaikuttavan siihen, ettei yrityksen haavanhoitotuotteisiin tarvittavaan vaahdonvalmistukseen taikka silikonointiin juurikaan tehdä hankintoja Saksasta, joka muuten on kaikkein merkittävin hankintojen kohdema.

Kun tarkastellaan haastattelujen pohjalta hankintojen tyyppiä erilaisista kohdemaista, voidaan havaita selkeitä rakenteita yrityksen globaalissa hankintaketjussa. Yrityksen suurimman yksittäisen hankintojen kohdemaan Saksan raaka-ainemarkkinoilta yritys hankkii etenkin PU-filmejä, erikoisfilmejä sekä yksikköpakkauspapereita. Haastateltava A nimesi myös yrityksen hankintastrategiassa piirteen, jossa edullisen ja suurivolyymisen pakkausmateriaalin kuten pahvin hankintoja tehdään kotimaisilta markkinoilta, spesifimmän pakkausmateriaalin ollessa kansainvälisten hankintojen piirissä, joka kattaakin 90 prosenttia kaikista hankinnoista. Haastateltava C:n hallinnoimista materiaalihankinnoista USA:sta hankitaan haavanhoitotuotteisiin käytettävää vaahtoa sekä polyetyleeniglykolia ja muita kemikaaleja, Ruotsista alipaineterapiaan käytettäviä pumppukomponentteja ja Alankomaista vaahdonvalmistukseen käytettävää paperia. Euroopan raakaainemarkkinoilta hankitaan muita alipaineterapian komponentteja esimerkiksi Irlannista ja Puolasta.

Kansainvälisillä hankinnoilla voidaan havaita olevan myös omia erityispiirteitään yrityksen hankinnoissa, mutta tiettyjä peruseriaatteita noudatetaan ja yrityksellä on käytössään paljon

standardoituja toimintamalleja. Haastateltava A toteaaakin, että tietyin osin kansainväliset hankinnat suoritetaan samalla tavalla kuin muutkin, ostosopimus pohjien ollessa standardoituja ja yritys noudattaa tiettyjä sisäisiä käytäntöjään. Kansainvälisissä hankinnoissa suositetaan kuitenkin toimitusehtona DAP Mikkeliä (Delivered at place). Haastateltava B kertoo kansainvälisten toimitusketjujen merkittävimiksi eroiksi usein haastavat tullimuodollisuudet, sekä huomattavasti pidemmät toimitusajat. Vaikutusta on myös kohdemaalla, EU-alueelta tehtävät hankinnat ovat usein huomattavasti unionin ulkopuolelta tehtäviä yksinkertaisempia tavaroiden vapaamman liikkuvuuden myötä. Haastateltava C nimeää enemmän omaan työhönsä vaikuttavia konkreettisia eroja, hyvin todennäköisesti työnkuvansa vuoksi. Hän määrittelee merkittävimiksi eroiksi pidemmät materiaalien johtoajat, erilaiset ja monimutkaisemmat logistiset ketjut, sekä varmuusvarastomielessä kansainvälisesti hankittaville materiaaleille on oltava huomattavasti suurempi varastotaso, etenkin kauempaa merikuljetuksilla hankittaville materiaaleille.

”Kuka tilaa kuljetukset on paljon tärkeämpää vakuutusmielessä, ja se kuljetustapa tietysti onko maantie, laiva, lentokone, niitä joutuu miettimään paljon enemmän. Ja varautumaan isommalla bufferilla varmuusvarastomielessä, kun epävarmuustekijät kuljetusten aikana on kasvanut viime vuosina etenkin paljon.”

-Haastateltava C kansainvälisten hankintojen erityispiirteistä

3.3 Kohdeyrityksen toimitusketjuriskit

Kaikkien haastateltavien kesken pystyttiin analysoimaan tiettyjä yhdistäviä piirteitä toimitusketjuriskien osalta, kuitenkin jokaisen työn omien erityispiirteiden vaikutuksen ollessa havaittavissa vastauksista. Haastateltava A mainitsee vastauksessaan merkittävimiksi ongelmiksi toimitusketjuissa raaka-aineiden pitkään jatkuneet suuret hinnannousut. COVID-19:sta aiheuttama globaali pandemia johti myös ympäri maailmaa tehtaiden sulkemisiin, joka aiheutti yritykselle materiaalipulaa monien kriittisten komponenttien osalta. Heti kun tämä kriisi alkoi osoittaa tasaantumisen merkkejä, niin Ukrainan sota on osaltaan nostanut energian hintoja, joka on tuonut uusia haasteita toimitusketjuihin.

Haastateltava B nimeää merkittävimiksi toimitusketjun haasteiksi globaalin konttien saatavuuspulan, sekä ongelmat löytää kuljettajia maantiekuljetuksille. Logistiset ongelmat myös vaikeuttavat koko tehtaan toimintaa, sillä raaka-aineiden saaminen sisään tehtaalle on

monimutkaistuneiden toimitusketjujen myötä vaikeampaa, ja myös omien valmiiden tuotteiden saaminen tehtaalta ulos markkinoille on vaikeampaa. Haastateltava B myös kuvaa tätä tilannetta laajana ja vaikeaselkoisena, mikä näyttää hyvin toteen globaalin hankintaketjun monimutkaisuuden.

”Yleisesti se että toimittajataan ei saa omia raaka-aineitaan ja ei pysty tekemään meille sitä tavaraa. Sitten me ei saada heiltä tavaraa eikä saada toimitettua omaamme. Suurin riski on juuri tommoinen dominoefekti, kun ei toimittajienkaan toimittajat pysty tekemään raaka-aineita saati toimittamaan niitä.”

-Haastateltava B kysyttäessä merkittävimmistä toimitusketjun haasteista tällä hetkellä

Haastateltava C kuvailee oman työnkuvansa kannalta merkittävimiksi toimitusketjun haasteiksi logistiikan, erityisesti paljon pidentyneet johto- ja toimitusajat sekä raaka-aineiden saatavuuden. Esimerkkinä tästä hän käyttää maakaasun saatavuutta, sillä vaikka yritys ei käytä tätä itsessään, useat yrityksen toimittajat tarvitsevat tätä osana prosessejaan. Paperi- ja muovikomponenttien saatavuudessa on ollut myös suuria ongelmia. Hänen operoimansa pumppuhankintojen elektronisissa komponenteissa on myös ilmennyt aiempaa suurempaa raaka-ainepulaa lähiaikoina.

Ajankohtaisista kriiseistä ja niiden vaikutuksista kysyttäessä saadut vastaukset eroavat hiukan toisistaan. Yhtenäisenä tekijänä kaikilla haastateltavilla pystyttiin analyysin kautta näkemään, että COVID-19 on vaikuttanut toimitusketjuihin Ukrainan sotaa enemmän. Etenkin suorat vaikutukset olivat sekä sen jälkiseuraukset ovat yhä näkyviä kaikissa toimitusketjuissa. Ukrainan sodan kriisin kautta nähdyt vaikutukset ovat enemmänkin välillisiä, kuten energiakriisin aiheuttamia. Haastateltava B nosti esiin erityisesti koronapandemian aiheuttamat logistiset ongelmat tavaran ja ihmisten liikkumisessa. Hän myös kuvailee, että kriisin pahimmat vaikeudet toimitusketjujen osalta näkyivät viiveellä, vuosi 2020 meni vielä kohtalaisen hyvin mutta logistiikan haasteet ja materiaalipula realisoituivat toden teolla seuraavan vuoden 2021 aikana.

Haastateltava C kuvaa merkittävimäksi syyksi suorien vaikutusten toimitusketjuun puuttumiselle Ukrainan sodan vuoksi sitä, että Venäjältä eikä Ukrainasta ei ole normaalioloissakaan tehty hankintoja, eikä niiden kautta ole myöskään tullut juurikaan toimituksia joitain hajanaisia Kaakkois-Aasiasta toteutettuja hankintoja lukuun ottamatta. Koronapandemia puolestaan vaikeutti hyvin paljon etenkin meriliikennettä, ja kun pahimpien lockdownien jäljiltä tehtaita alettiin saamaan auki meriliikenne ruuhkautui hyvin paljon, ja odotusajat rahdille satamissa olivat pahimmillaan kuukausia. Tämä vaikeutti etenkin USA:n ja Aasian raaka-ainemarkkinoilta tehtyjä hankintoja.

Koronapandemian varalta myöskään ei luonnollisesti kaikille materiaaleille pystytty riittävän nopeasti rakentamaan tarvittavia varmuusvarastoja, mikä nosti väliaikaisesti lentorahdin määrää kriittisille materiaaleille ja osaltaan nosti kustannuksia ja taloudellista riskiä toimitusketjuissa. Kun Mölnlycken tapauksessa kyseessä on lääkinällisiä laitteita valmistava yritys, niin pandemian alussa globaalisti radikaalisti vähentynyt leikkaussalitoiminta kun resursseja ohjattiin pandemian torjuntaan vähensi tiettyjen haavanhoidollisten tuotteiden myyntiä vaikuttaen täten myös raaka-aineiden menekkiin. Kuitenkin tämä tilanne normalisoitui nopeahkosti, ja pandemian vaikutukset raakaaineiden tarpeisiin jäivät odotettua pienemmiksi.

3.4 Riskeihin vaikuttaminen ja tulevaisuudennäkymät

Riskeihin vaikuttamiselle ja riskienhallinnan tulevaisuudennäkymille organisaatiossa oli haastattelukysymyksiä laadittaessa annettu itsessään paljon painoarvoa. Analyysin kautta voidaankin havaita että riskienhallinta on jo nyt yksi organisaation ydinarvoista, ja sitä käytetään laajalti tuomaan lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Kuitenkin haastateltavat osasivat nimetä kukin selkeitä puutteita ja haasteita, joita kohtaavat työtehtävissään toimitusketjujen riskienhallinnan osalta.

Kun haastateltavilta kysyttiin kuinka riskienhallinta näkyy heidän päivittäisessä työssään, haastateltava A korosti toimitusketjujen riskienhallinnassa alakohtaisena oletuksena olevia ongelmakohtia. Lääkinällisiä laitteita varten tarvitaan hyvin laajalti raaka-aineita ja komponentteja, joille on olemassa hyvin kapea toimittajajoukko ja valinnanvaraa ei ole paljon. Tämä hankaloittaa suuresti esimerkiksi dual sourcingin toteuttamista ja täten riskeihin reagoimista. Kuitenkin aktiivisella seurannalla ja toiminnalla on mahdollisuus pystyä omassa päivittäisessä työssä vaikuttamaan toimitusketjuriskeihin.

”Nyt ollaan vaikealla alueella, kun ei oo dual sourcia. Sillon kun sulla on vaan yksi toimittaja joka toimittaa tiettyä raaka-ainetta, olet ongelmissa. Ongelmissa pitää keksiä miten saadaan toimittajalta edes pieni määrä materiaalia, kiireaikataululla ja erikoiskuljetuksella tehtaalle. Vaatii hyvin aktiivista toimintaa onnistuakseen.”

-Haastateltava A kysyttäessä esimerkkiriskiä ja siihen reagointia

Haastateltava B nimesi merkittävimmäksi päivittäisen operatiivisen toiminnan riskienhallintakeinoksi hyvän suunnittelun sekä realististen aikataulujen tekemisen tehtaan tuotannon- ja materiaalisuunnitteluille ylempää johdosta. Hänen mukaansa materiaalisuunnittelun osalta tilanne on

helpottanut hieman viime aikoina, mutta tuotannosuunnittelussa tarvitaan yhä paljon hienosäätöä mahdollisten ylikuormien takia. Haastateltava C:n vastauksessa oli selkeästi nähtävissä hänen oman työnkuvansa vaikutus, ja hän nimesi merkittävimmiksi riskienhallintakeinoiksi nimenomaan hankintojen osalta riittävien varmuusvarastojen pitämisen kriittisimpien materiaalien osalta, sekä jatkuvan seurannan ja toimittajayhteistyön. Erityisesti toimitusaikaseuranta ja toimitusajan muutosten seuranta on hänen mukaansa ratkaisevassa osassa toimitusketjun riskienhallintaa päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa.

Haastattelun organisaation olemassa olevia riskienhallintakeinoja kuten toimenpideohjeistuksia ja konsernitason sekä paikallisia strategisia päätöksiä koskevassa osiossa oli havaittavissa myös selkeitä yhtäläisyyksiä eri haastateltavien välillä. Kaikkien haastateltavien kautta kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että yrityksellä ei ole käytössä yleistä toimenpideohjeistoa koskien toimitusketjuriskejä. Toimitusketjuriskien monimuotoisuus sekä toimitusketjujen jatkuva globalisoituminen huomioon ottaen tämä onkin varsin oletettava lopputulema. Konsernitasolla yritys on pitänyt haastateltava A:n mukaan erilaisia toimitusketju- ja toimittajariskien kartoitukseen liittyviä palavereja. Kuitenkin hän huomauttaa myös muiden haastattelujen kautta ilmenneestä seikasta, sillä materiaalitoimittajan vaihtaminen on lääkinnällisten laitteiden valmistuksessa käytettävien laatuvaatimusten ja erityisten raaka-aineiden vuoksi vaikeaa ja hidasta.

Haastateltava B nimesi merkittävimmäksi paikalliseksi strategiseksi päätökseksi toimitusketjuriskien minimoimiseksi ulkoisen varaston käyttöönoton osalle raaka-aineista tehtaan oman varaston asemasta. Esimerkkinä konsernitason riskienhallintapäätöksestä haastateltava C antoi aiemmin vuonna 2022 ilmenneen globaalien silikoniraaka-aineiden pulan, jonka seurauksena myös yrityksen Mikkelin tehtaalla alettiin pääostajan johdolla kasvattamaan silikoniraaka-aineiden varmuusvarastoja. Haastateltavat B ja C ottivat molemmat tahoillaan haastatteluissaan kantaa sen puolesta, että yleisiä toimenpideohjeistuksia olisi hyvä olla organisaation sisällä olemassa poikkeustilanteiden varalle.

”Varmasti voisi olla hyötyä (toimenpideohjeistuksesta). Riippuen sitä kuka on pääostaja, mutta monessa tapauksessa raw material coordinatorit jää pimentoon ja yksin tekemään päätöksiä mitä tehdään kun ei ole selkeää ohjeistusta missä kohtaa pitäisi kysyä tukea ja missä kohtaa ostaja tässä auttaa.”

-Haastateltava C kysyttäessä olisiko toimenpideohjeistuksista hyötyä riskienhallinnan näkökulmasta Oman toiminnan vaikutuksessa toimitusketjuriskeihin haastateltava A näkee vastauksessaan myös

vaikuttamisen henkilökohtaisella tasolla mahdolliseksi. Merkittävänä keinoina riskienhallintaan hän nimeääkin aktiivisen toimittajayhteistyön ja toimitusaikaseurannan. Hän nostaa myös esille laaturiskien aiheuttamat ongelmat ja nopean reagoinnin niihin korvaavan raaka-aineen saamiseksi, ja kriittisimmissä toimitusketjujen riskitilanteissa erityisesti kuljetuksen järjestäminen on erittäin suuressa merkityksessä, esimerkiksi mahdollisten kuriiri- tai express-kuljetusten osalta. Haastateltava C oli tämän teeman osalta hyvin samoilla linjoilla, ja hänen vastauksissaan korostuivat toimittajayhteistyö, toimitusten aktiivinen seuranta sekä organisaation sisäinen kommunikaatio mahdollisista raaka-aineongelmista. Hän nimesi myös erilaisten lähetysdokumenttien vaatimisen toimittajalta sekä niiden oikeellisuuden tarkastamisen merkittäväksi riskienhallinnan keinoksi henkilökohtaisessa toiminnassa. Haastateltava B koki, että ei tehtävänkuvansa myötä voi tällä hetkellä vaikuttaa toimitusketjuriskeihin henkilökohtaisella tasolla yhtä hyvin kuin aiemmassa tehtävässään, ja nykyisin tehdyt toimenpiteet ovat epäsuoria, kuten riskienhallintatoiminnan johtamista ja oman tiimin alaisten tukemista tarvittaessa.

Yksi haastattelurungon merkittävimmistä kysymyksistä koski keinoja riskienhallinnan kehittämiseen haastateltavien näkökulmasta. Kaikilla haastattelevilla voidaan havaita olevan yhtenäisiä ajatuksia toiminnan kehittämisestä tulevaisuuden varalta, sekä ymmärrys juurisyistä joihin kehitystoimilla pyrittäisiin. Kuitenkin toimialakohtaiset haasteet voivat vaikuttaa merkittävästi useisiin parannuskeinoihin. Haastateltava A nimesi merkittävämmäksi kehityskeinoksi toimitusketjujen riskienhallinnassa jo aiemmin haastatteluissa paljon esillä olleen dual sourcingin. Kuitenkin vaikeimmissa erityismateriaaleissa ei hänen mukaansa ole mahdollista hyödyntää useampaa toimittajaa, sillä yksinkertaisesti toimittajia voi olla vain yksi. Haastateltava A nostaa esiin myös laatuyliteistyön merkityksen tehtäville materiaalihankinnoille, ja korostaa vahvaa toimittajayhteistyötä. Tätä kautta voidaan parantaa toimittajan suorituskykyä toimittaa korkealaatuisia raaka-aineita hankintojen volyymin sekä hankintatiheyden ollessa suuria.

”Laatuyliteistyön on oltava kauaskantoista, koska yhtäläillä vaikuttaa siihen materiaaliin mitä on käytettävissä tehtaalla. Kun tavara on varastossa niin on myöhäistä vaikuttaa onko tavara laadukasta vai ei. Pitää saada toimittaja tekemään oikeeta laatua jatkuvasti, se on se pitkä ja kivinen tie.” -

Haastateltava A laatuyliteistyön merkityksestä riskienhallinnalle

Haastateltava B korosti merkittävimpinä parannuskeinoina A:n tavoin dual sourcingia, sekä nosti esille suuremmat varmuusvarastot kriittisille materiaaleille, joka myöskin vaatisi hänen mukaansa ulkoisen varastoinnin hyödyntämistä tehtaalla muutostöiden vuoksi vähentyneen varastokapasiteetin

vuoksi. Hän myös arvioi, että tuotantomäärät ovat kasvaneet Mikkelin tehtaalla hyvinkin nopeasti suhteessa tehtaan varastokapasiteettiin.

Toimittajayhteistyö oli myös haastateltava C:n nimeämä merkittävin yksittäinen riskienhallintakeino toimitusketjuissa. Hän kuitenkin totesi, että on hyvin suuria toimittajakohtaisia eroja kommunikation tasossa ja yhteisymmärryksessä toimitusten kestoon ja luotettavuuteen liittyen, etenkin toimitusten seurannan ja mahdollisten toimitusesteiden osalta. Varmuusvarastot ovat myös C:n mielestä merkittävä tekijä toimitusketjuriskien hallinnassa, mutta myös hän korostaa ulkoisen varastoinnin merkitystä rajallisen tehtaan oman varastokapasiteetin vuoksi, joko yrityksen itse ostamalla varastoinnilla taikka toimittajan varastoinnilla ennen toimitusta.

4 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa empiriaosassa saatu data ja havainnot kootaan yhteen hyödyntäen työn teoreettista viitekehystä. Kappaleessa tarkastellaan haastattelujen tuloksia, vastataan pää- ja alatutkimuskysymyksen sekä peilataan tutkimustuloksia aiempiin aihepiiristä tehtyihin tutkimuksiin. Ensimmäiseksi vastataan päätutkimuskysymyksen ”miten toimitusketjuriskejä voidaan hallinnoida kansainvälisissä hankinnoissa? Päätutkimuskysymyksen avulla voidaan myös vastata tutkielman kahteen alatutkimuskysymyksen, ”miten merkittävimmät toimitusketjuriskit voidaan tunnistaa?” sekä ”miten ilmenneisiin toimitusketjuriskeihin voidaan reagoida ja vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa?” Lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

4.1. Tutkimuksen löydökset ja tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys: Miten toimitusketjuriskejä voidaan hallinnoida kansainvälisissä hankinnoissa?

Empiriaosan kautta analysoidusta tutkimusdatasta voidaan selkeästi havainnoida, että globaalit toimitusketjut ovat erittäin monimutkaisia, ja korkea sidosryhmien määrä nostaa riskejä toimitusketjun sisällä. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan pitää kerrannaisvaikutuksia, joissa toimittajien omien toimittajien ongelmat aiheuttavat ongelmia kohdeyritykselle esimerkiksi sotatilasta johtuvan energiakriisin vuoksi. Toimitusketjujen voidaan nykyään katsoa useammin olevan riippuvaisia useammasta toimittajasta kuin aiemmin, mutta on hyvä pitää mielessä että mitä kauemmas toimitusketjuun omaa riskienhallintaa halutaan ulottaa, sitä enemmän resursseja se vie riskienhallinnan ydintoiminnoilta. (Khojasteh, 2018)

Kansainvälisten hankintojen erityispiirteet olivat myös hyvin selkeästi esillä tutkimustuloksissa, sillä Mönlyn suuri kansainvälisten hankintojen osuus kaikista hankinnoista on jo osaltaan ohjannut organisaatiota sopeutumaan niihin. Erityisesti pidemmät kuljetusajat sekä yleinen epävarmuus kuljetuksissa koronapandemian mukanaan tuomien liikkuvuusrajoitusten ja globaalin konttipulan myötä ovat pakottaneet kohdeyrityksen panostamaan aiempaa enemmän toimitusketjuriskien hallintaan. Voidaan jopa todeta ettei yksikään toimiala selvinnyt koronapandemiasta ilman häiriöitä, (Ozdemir, 2022) ja etenkin lääkinnällisten laitteiden valmistuksessa pandemia-aika on ollut haastavaa myös tutkimustuloksien perusteella. Olemassa oleva tilanne, jossa toimittajia on tietyille raakaaineille

ennestään vähäinen määrä, on vaikeuttanut riskienhallintaa erityisen paljon globaalisti haastavan tilanteen eskaloituessa. Tämänkaltaisessa tilanteessa yhtenä riskienhallintatoimenpiteenä voidaan suorittaa toimittajaverkoston kehittämistä, joko yhteistyön parantamisella olemassa olevien toimittajien kanssa tai uusien toimittajien kartoittamisella. (Juvonen, 2014) Samalla on hyvä pitää mielessä lisäarvo mitä pitkäaikaiset toimittajasuhteet luovat molemmille osapuolille, sillä hankintaorganisaatio pystyy parantamaan merkittävästi myös toimittajansa suorituskykyä onnistuneen yhteistoiminnan kautta. (Schupp & Wöhner, 2020)

Alatutkimuskysymys 1: Miten merkittävimmät toimitusketjuriskit voidaan tunnistaa?

Haastatteludatan analysoinnin kautta voidaan selkeästi päätyä lopputulemaan, että Mölnlycken merkittävimmät toimitusketjuriskit voidaan luokitella kolmen eri teeman ympärille. Nämä ovat toimittajasta aiheutuvat riskit, omasta toiminnasta aiheutuvat riskit sekä riskit joihin vaikuttaminen itsessään on hyvin vaikeaa, kuten vahinkoriskit (Rousku, 2017) taikka tieteelliset riskit (Wolke, 2017). Kuitenkin kaikkien riskityyppien tunnistaminen on yrityksen toiminnalle tärkeää, sillä tunnistettuihin riskeihin voidaan kohdistaa oikeita riskienhallintametodeja. Merkittävämmät riskit jotka vaikuttavat Mölnlycken toimitusketjuihin on kuvattu taulukossa 1.

Laaturiskit, toimitusten myöhästyminen sekä myös toimitusketjuriskit ja niistä johtuvat materiaalin saatavuusongelmat ovat pohjimmiltaan tunnistettavissa toimittajalähtöisiksi riskeiksi. Toimittajalähtöisyydestään huolimatta laaturiskien tunnistamisessa tarvitaan myös paljon organisaation sisäistä tuntemusta toimittajien tavoista ja käytännöistä (Sakthivel et. al., 2021) sekä organisaation sisäistä viestintää, sillä laatuongelmien tunnistaminen on usein mahdollista vasta kun materiaali on fyysisesti esimerkiksi tuotannossa taikka varastossa. Toimitusten myöhästymisen ja materiaalipulan osalta on tärkeää tunnistaa toimittajakohtaiset erot ja ongelmatilanteiden toistumistiheys. Mahdolliset suuret muutokset toimitusajoissa aiheuttavat paljon uudelleensuunnittelun tarvetta, ja vaikeuttavat riskienhallinnan kokonaisuutta ja muiden riskien tunnistamista. (Ivanov, 2018)

Omaan toimintaan liittyvien riskien tunnistamisessa on mahdollista käyttää hyödyksi työntekijöiden omia kokemuksia. Empirian haastattelujen kautta ilmeni useita kehitysideoita organisaation sisältä riskienhallintaa ajatellen, sekä potentiaalisia ongelmakohtia jotka voivat aiheuttaa riskejä toimitusketjussa. Kokemukset aiemmista riskeistä sisäisessä toimintaympäristössä helpottavat

vastaavien tilanteiden tunnistamista tulevaisuudessa etenkin jos niihin yhdistetään toimiva organisaation sisäinen kommunikaatio. (Rousku, 2017)

Riskit joihin itse organisaatiolla eikä sidosryhmillä ole mahdollista vaikuttaa omalla toiminnallaan, kuten esimerkiksi koronapandemia ovat kaikkein vaikeimmin etukäteen tunnistettavia riskejä. Tunnistamisen sijaan kohdatessa tällaisia globaalisti koko toimitusketjuun kohdistuvia riskejä onkin tunnistamista tärkeämpää, että organisaation kriisinkestävyys on riittävällä tasolla. Kokonaisuutena voidaan nähdä, että koronapandemia on itsessään muuttanut globaalisti ajattelua toimitusketjuista kaikissa organisaatioissa (Ozdemir, 2022) ja tältä osin antaa mahdollisuuden varautua myös globaalin tason riskeihin aiempaa paremmin.

<u>Riski</u>	<u>Riskienhallintametodi</u>
Laaturiski	Laatuyhteistyö toimittajan kanssa
Kapasiteettiriski, erityisesti varastoinnissa	Ulkoinen varastointi, toimittajalla varastointi
Toimitusten viivästyminen	Varmuusvarastot, toimittajayhteistyö, toimituserien- ja määrien standardit
Toimitusketjun häiriöt, materiaalipula	Varmuusvarastot, dual sourcing
Hankintaprosessin epäselvyydet	Toimenpideohjeistukset, vastualueiden selkeyttäminen
Ennusteiden epävarmuus	Suunnittelu, ennakointi, organisaation sisäinen kommunikaatio
”Mustat joutsenet”, kuten koronapandemia ja Ukrainan sota	Kriisinkestävyiden parantaminen, toimenpideohjeistukset

Taulukko 1: Mönlycken keskeisimmät toimitusketjuriskit ja niille soveltuvat riskienhallintametodit

Alatutkimuskysymys 2: Miten ilmenneisiin toimitusketjuriskeihin voidaan vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa?

Kohdeyrityksen kontekstissa pystytään tunnistamaan useita mahdollisia keinoja vaikuttaa merkittävimpiin toimitusketjuriskeihin. Merkittävimpiä riskienhallintatyökaluja on riskikohtaisesti lueteltu taulukossa 1. Riskienhallintatyökaluista on erotettavissa kolme erilaista hallitsevaa teemaa, jotka liittyvät ulkoiseen viestintään ja seurantaan, sisäiseen viestintään ja seurantaan sekä itse operatiiviset toimet ja päätökset. Useat riskienhallintatyökalut jotka vaikuttavat tutkimustulosten perusteella parhailta vaihtoehdoilta kuten toimittajayhteistyö, liittyvät hyvin merkittävästi kommunikaatioon ja viestintään riskienhallintaprosessin aikana. ISO 31000 -standardin mukaisessa riskienhallintaprosessissa voidaan nähdä tähän paljon yhtäläisyyksiä, sillä viestintä ja tiedonvaihto sekä seuranta ja katselmointi ovat merkittävänä osana riskienhallintaprosessia koko sen keston ajan. (Purdy, 2010) Erityisesti laatu-yhteistyön voidaan katsoa olevan korostunut lääkinnällisten laitteiden valmistuksessa rajallisen toimittajamäärän ja tiukkojen laatu-standardien myötä. Laaturiskien hallitseminen edellyttääkin erittäin aktiivista toimittajayhteistyötä, ja toimittajan tavat ja käytännöt tuntevaa henkilöstöä. (Zsidisin & Henke, 2019)

Empirian kautta ilmeni myös ajoittainen epäselvyys vastuualueista oston ja suunnittelun välillä koskien toimitusketjun ongelmia, ja erilaisista toimenpideohjeistuksista voitaisiin hyötyä näiden selventämisessä. Hankintaketjun ollessa monimutkainen yleispätevän standardin löytäminen voi olla vaikeaa, mutta tietyt ajalliset tai määrälliset mittarit toimitusten häiriöiden suhteen voisivat toimia suuntaa antavina tekijöinä ongelmien eskaloimisessa eteenpäin. Tämän kaltaisilla riskienhallintatyökaluilla voidaan vaikuttaa yrityksen sisäisten prosessien riskeihin (Juvonen, 2014) ja niihin on usein mahdollista vaikuttaa enemmän kuin organisaation ulkopuolisiin riskeihin, ääriesimerkkinä ”mustat joutsenet” jotka vaikuttavat radikaalisti koko globaaliin toimitusketjuun ja markkinoihin. (Sakthivel et. al. 2021) Nyt koronapandemian ja Ukrainan sodan kautta saaduilla opeilla voidaan kuitenkin pyrkiä muodostamaan toimenpideohjeistuksia sekä suunnittelemaan mahdollisia poikkeusolojen skenaarioita, jotta myös suuriin globaaleihin riskeihin on tarvittaessa enemmän kriisinkestävyyttä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että monet kriisinkestävyyttä lisäävät toimenpiteet ovat hyvin kuluttavia organisaatioille ja toimitusketjuille, eikä niiden jatkaminen pitkällä aikavälillä ole mahdollista. (Ozdemir et. al., 2022)

Merkittävä osa operatiivisista riskienhallintatyökaluista jotka soveltuvat tutkimustuloksiin peilaten parhaimmalla tavalla riskienhallintaan liittyvät varastointiin sekä hankintajärjestelyihin kuten dual sourcing. Varastokapasiteetin haasteet näkyvät erityisesti yrityksen Mikkelin tehtaalla, ja erilaiset ulkoisen varastoinnin toimenpiteet ovat tärkeässä roolissa riskienhallinnassa joko ostettuna ulkoisena varastokapasiteettina taikka toimittajan kanssa tehtävällä varastointiyhteistyöllä, mutta myöskin

toimitettujen eräkokojen optimointi on tärkeää. Näillä metodeilla voidaan minimoida varastotasosta johtuvia ongelmia, joiden seurauksena voi pahimmillaan olla tuotannon keskeytymisriski. (Juvonen, 2014) Dual sourcing parantaisi huomattavasti kriittisten raaka-aineiden saatavuutta yllättävissä materiaalipulatilanteissa, mutta toimialasta johtuen kaikkien raaka-aineiden kohdalla tämä ei ole mahdollista. Voidaan kuitenkin olettaa, että useammasta toimittajasta ja täten pienemmistä eräkoista aiheutuvat lisäkustannukset ovat pienempi paha, kuin tuotannon keskeytymisriski, jonka luoma pullonkaulaefekti vaikuttaisi myös muihin raaka-aineisiin ja tuotantoon. (Zsidisin & Henke, 2019) Yhdessä vaihtoehdoisen kuljetusmetodin, kuten express-kuljetuksen kanssa dual sourcing muodostaa hankintastrategian joka on erittäin kriisinkestävä.

4.2. Luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Merkittävänä tekijänä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet, kuten subjektiivinen luonne. Tekijän ajatusten näkymistä on pyritty hallinnoimaan teoriaohjautuvalla sisällönanalyysillä, mutta laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtaisesti aina mukana joissain määrin tekijän omaa tulkintaa. (Puusa et. al., 2020) Käytetyillä haastattelumetodeilla on myös vaikutusta tutkimuksen objektiivisuutta arvioitaessa, sillä puolistrukturoidussa haastattelussa on vähemmän liikkumatilaa ja mahdollisuuksia haastattelijan omille ajatuksille hallita haastattelua kuin avoimessa haastattelussa, on se kuitenkin strukturoitua haastattelua avoimempi. (Ruusuvoori, 2005)

Laadullisessa tutkimuksessa on myös otettava luotettavuusnäkökulman lisäksi huomioon puolueettomuusnäkökulma (Tuomi & Sarajärvi, 2018), ja itsessään tutkimus on pyritty toteuttamaan täysin neutraalista näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tekijällä on työkokemusta kohdeyrityksestä ja alalta, mikä voitaisiin osaltaan nähdä luotettavuutta heikentävänä tekijänä. Tämän voidaan kuitenkin nähdä myös luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Puusa et. al. (2020) määrittävätkin ennakkotiedon tutkittavasta organisaatiosta positiiviseksi tutkimuksen kannalta, ja pitävät henkilökohtaisen kokemuksen vaikutuksia hyväksyttävänä.

Tutkimus jättää itsessään liikkumatilaa myös jatkotutkimuksille. Vaikkakin rajaus on tehty melko tarkasti koskemaan tutkimuksen osalta vain Mölnlycken kansainvälisiä hankintoja, olisi mahdollista tutkia syvemmin esimerkiksi mahdollisia toimenpideohjeistuksia koskien toimitusketjujen riskienhallintaa, taikka riskienhallintaa kotimaisten hankintojen osalta. Eräs tutkimuksen suuntaus voisi myös olla näkökulman laajentaminen koko yrityksen riskienhallintaan, muunkin kuin

toimitusketjujen osalta. Lisäksi, työn rajatessa tutkimuksen koskemaan yrityksen Suomen toimintoja, voisi koko kansainvälisen konsernin toimitusketjujen riskienhallinnasta olla mahdollista toteuttaa tutkimus.

Lähdeluettelo:

Hillson, D. & Murray-Webster, R. (2007) *Understanding and Managing Risk Attitude*. Farnham: Routledge.

Ivanov, D. (2018) *Structural Dynamics and Resilience in Supply Chain Risk Management*. Cham: Springer International Publishing.

Juvonen, M. (2014) *Yrityksen riskienhallinta*. Helsinki: Finanssi ja vakuutus kustannus Oy FINVA.

Khojasteh, Y. (2018) *Supply Chain Risk Management Advanced Tools, Models, and Developments*. [Online]. Singapore: Springer Singapore.

Mölnlycke. (2020) Annual report 2020. [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.1.2023].

Saatavilla: https://www.molnlycke.com/SysSiteAssets/pdfs/molnlycke-2020_annual-report_final_digital.pdf

Ozdemir, D. et al. (2022) Supply chain resilience during the COVID-19 pandemic. *Technology in society*. 68101847–101847.

Purdy, G. (2010) ISO 31000:2009--Setting a New Standard for Risk Management. *Risk analysis*. [verkkolähde] 30 (6), 881–886.

Saatavilla:

https://broadleaf.com.au/wp-content/uploads/2010/06/Art_RiskAnalysis_ISO31000.pdf

Puusa, A. et al. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Rousku, Kimmo. *Ohje riskienhallintaan*. (2017). Valtioneuvosto. [verkkolähde] Saatavilla:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruusuvuori, J. et al. (2005) *Haastattelu : tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.

Sakthivel, A. R. et al. (2021) *Managing supply chain risk and disruptions : post COVID-19*. Cham: Springer International Publishing AG.

Schupp, F. & Wöhner, H. (2020) *The Nature of Purchasing Insights from Research and Practice*. 1st ed. 2020. Florian. Schupp & Heiko. Wöhner (eds.). Cham: Springer International Publishing.

Skinns, L. et al. (2011) *Risk*. Layla Skinns et al. (eds.). Cambridge: Cambridge University Press.

Thun, J. H., & Hoenig, D. (2011). An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 242–249

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

van Weele, A.(2014) *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. Cengage Learning.

Wolke, T. (2017) *Risk Management*. Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Zsidisin, G. A. & Henke, M. (2019) *Revisiting Supply Chain Risk*. Cham: Springer International Publishing.

Liite 1: Haastattelukysymykset

Aloituskysymys

-Tehtäväsi yrityksessä, työkokemus, vastuualueet

Kansainväliset hankinnat

-Mitkä ovat merkittävimmät kohdemaat/alueet? Mikä on kansainvälisten hankintojen osuus (taloudellisesti ja/tai volyyminä) kaikista hankinnoista/hallinnoimistasi hankinnoista?

-Millaisia hankintoja tehdään mistäkin maasta?

-Mitkä ovat näkemyksesi mukaan yrityksen suurimmat haasteet kansainvälisissä hankinnoissa?

-Miten kansainväliset hankinnat eroavat kotimaisista yrityksen hankintatoimessa yrityksessänne?

Toimitusketjujen riskienhallinta

-Mitkä näet merkittävimpinä toimitusketjuriskeinä kansainvälisissä hankinnoissa?

-Miten ajankohtaiset kriisit kuten COVID-19 ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ovat vaikuttaneet toimitusketjuihinne?

-Miten riskienhallinta näkyy yksittäisen työntekijän päivittäisessä työssä (Mikkelin tehtaalla)? -Onko yrityksellä käytössä yleisellä tasolla toimenpideohjeistoa toimitusketjuriskien minimoimiseksi -Onko riskienhallinnassa tehty konsernitason strategisia päätöksiä? Entä paikallisia?

-Koetko pystyväsi henkilökohtaisesti ehkäisemään toimitusketjun riskejä? Millaisin toimenpitein?

-Näetkö keinoja kehittää toimitusketjujen riskienhallintaa?

´-Onko jotain mitä haluaisit lisätä?