VUODEN 2025 KAUPPASODAN UHKAN VAIKUTUS SUOMALAISTEN TEOLLISUUDENALAN YRITYSTEN HANKINTASTRATEGIAAN

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2025

Venla Puranen

Tarkastaja: Tutkijatohtori Elina Karttunen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Venla Puranen

Vuoden 2025 kauppasodan uhkan vaikutus suomalaisten teollisuudenalan yritysten hankintastrategiaan

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2025

38 sivua, 2 kuvaa ja 1 liite

Tarkastaja: Tutkijatohtori Elina Karttunen

Avainsanat: Kauppasota, hankintastrategia, riski

Tämä kandidaatintutkielma keskittyi tarkastelemaan kauppasodan uhkan vaikutusta suomalaisten teollisuudenalan yritysten hankintastrategiaan. Aihe on uusi ja teoriatausta pohjautuu hankintastrategian muodostamisprosessiin ja hankintastrategiaan kohdistuviin riskeihin sekä niiltä suojautumiseen. Tavoitteena on saavuttaa ymmärrys, millä tavoin näin merkittävä uhka vaikuttaa hankintastrategiaan.

Tutkielmaa varten toteutettiin laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Aineisto kerättiin poikkileikkauksena puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tätä varten haastateltiin kahta eri kokoista teollisuudenalan yritystä, jotka tekevät hankintoja Yhdysvalloista. Tutkielma on toteutettu kesän 2025 aikana ja haastattelut on pidetty tulliuudistuksien ollessa tauolla. Aineiston analyysi perustui sisällönanalyysiin, jossa aineistosta esiinnousseita havaintoja luokiteltiin induktiivisesti ja verrattiin myöhemmin olemassa olevaan teoriaan deduktiivisesti.

Tutkimustulokset osoittivat eroavaisuuksia haastateltavien yritysten välillä. Toinen yritys on jo aloittanut yhdysvaltaisista toimittajista luopumisen kokonaan, missä toinen jäi odottamaan lopullisia päätöksiä koskien tulliuudistuksia. Tutkielma voi auttaa yrityksiä pohtimaan hankintastrategiansa kykyä sopeutua vastaavanlaisiin riskeihin.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Venla Puranen

The impact of the threat of year's 2025 trade war on the procurement strategy of Finnish industrial companies

Bachelor's thesis

2025

38 pages, 2 figures and 1 appendix

Examiner: Post-Doctoral Researcher Elina Karttunen

Keywords: Trade war, procurement strategy, risk

This bachelor's thesis focused on examining the impact of the threat of a trade war on the procurement strategy of Finnish industrial companies. The topic is new, and the theoretical background is based on the procurement strategy formation process and the risks associated with procurement strategy and how to protect against them. The aim is to gain an understanding of how such a significant threat affects procurement strategy.

A qualitative case study was conducted for the thesis. The data was collected as a cross-section using semi-structured interviews. For this purpose, two companies of different sizes in the industrial sector that make purchases from the United States were interviewed. The study was conducted during the summer of 2025, and the interviews were held while customs reforms were on hold. The analysis of the data was based on content analysis, in which the observations that emerged from the data were classified inductively and later compared deductively with existing theory.

The research results showed differences between the companies interviewed. One company has already begun to completely abandon US suppliers, while the other is waiting for final decisions regarding customs reforms. This bachelor's thesis can help companies consider the ability of their procurement strategies to adapt to similar risks.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto 1
1.1 Tausta 1
1.2 Käsitteet ja teoreettinen viitekehys 3
1.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymys 5
1.4 Työn rajaus ja rakenne 5
2 Hankintastrategia, toimittajien luokittelu ja suhteiden hallinta 7
2.1 Ostostrategioiden muodostaminen 8
2.2 Toimittajavalinta 8
2.3 Yhteistyö 10
2.4 Arviointi, kehittäminen ja jatkuva parantaminen 10
3 Riskienhallinta hankintastrategiassa 12
3.1 Riskiin reagointi 12
3.2 Riskienhallintaprosessi 13
3.3 Toimitusketjun resilienssi 14
4 Empiirinen osio 16
4.1 Tutkimusstrategia ja menetelmävalinta 16
4.2 Tutkimuskohde ja haastateltavat 18
4.3 Aineiston keräys, analyysi ja käsittely 19
5 Tutkimustulokset 21
5.1 Hankintastrategia 21
5.2 Riskit ja reagointi 23
5.3 Kauppasodan uhkan vaikutus ja tulevaisuus 25
6 Johtopäätökset 29
6.1 Tulokset ja pohdinta 29
6.2 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimuksen aiheet 33
Lähdeluettelo 35

Kuvat

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

Kuva 2: Hankintastrategia ja toimittajasuhteiden hallinta mukaillen Park et al. (2010)

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Kaupankäynnin globalisoituessa ja laajentuessa, yrityksiltä odotetaan entistä enemmän kykyä sopeutua muutoksiin. Suomen ja Yhdysvaltojen väliseen kaupankäyntiin on aiemmin kohdistunut tulleja molemmin puolin vain joidenkin prosenttien verran suurimmassa osassa tuotteita. Huhtikuussa 2025 Yhdysvaltojen presidentti Donald Trump asetti ensin 10 %:n tullit Euroopalle. Muutama päivä sen jälkeen asetetut tullit nousivat merkittävästi lähes jokaiselle maalle. Eurooppaan, ja täten myös Suomeen asetettiin 20 %:n tullit. Euroopan unioni vastasi näihin omilla vastatulleilla asettamalla samansuuruiset tullit Yhdysvalloille. Kuitenkin 9.4.2025 nämä asetukset asetettiin tauolle molemmin puolin 90 päivän ajaksi alkuperäisten 10 %:n tullien jäädessä voimaan. (European Commission 2025a.) Tällaiset päätökset ovat historiallisen suuria, koska kauppasodan uhkaa ei ole nähty tässä mittakaavassa viimeisen sadan vuoden aikana. Tilanne on herättänyt paljon keskustelua ja huolta asiantuntijoiden keskuudessa. Aiheen tuoreuden vuoksi aiheesta ei löydy vielä vastaavanlaista tutkielmaa. Tämä kandidaatintutkielma keskittyy selvittämään tämän uhkan vaikutusta hankintastrategiaan suomalaisten teollisuudenalan yrityksien tasolla.

1.1 Tausta

Yrityksien hankintastrategioilta odotetaan entistä enemmän mahdollisuutta joustaa eri tilanteissa. Viimeisen vuosikymmenen aikana nähdyt koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ovat vaikuttaneet yrityksien hankintatoimeen maailmanlaajuisesti ja vaatineet nopeaa sopeutumista tilanteisiin (Stadtfeld & Gruchmann 2024). Myös vuonna 2021 tapahtunut Brexit, jossa Britannia erosi Euroopan Unionista, vaikutti suomalaisten yrityksien hankintoihin. Tuonti Britanniasta romahti muutoksien tullessa voimaan yli 50 % ja sillä oli erityisesti vaikutusta pienemmille yrityksille (Tulli 2021). Toimitusketjujen yllättävät häiriöt, lähtien jopa energian saatavuuspulasta, ovat pakottaneet yritykset, ja jopa valtiot, miettimään

toimitusketjujaan sekä samalla hankintastrategiaansa uudelleen. (Allam, Bibri & Sharpe 2022).

Suomen ja Yhdysvaltojen välinen kaupankäynti on taloudellisesti merkittävää ja Suomen puolelle ylijäämäisempää. Tuonnin arvo Yhdysvalloista Suomeen oli vuonna 2024 noin 3,7 miljardia euroa ja vastaavasti vienti Suomesta Yhdysvaltoihin noin 7,0 miljardia euroa. Kuitenkin Yhdysvalloista tehdään merkittäviä hankintoja myös suomalaisten yritysten kannalta, kuten kaasuja, öljyjä ja koneita. (Tulli 2024.) Erityisesti jotkut elementit voivat olla vaikeasti korvattavissa yhtä kustannustehokkaasti tai lähes mahdottomasti, jos kyseessä on jokin erityistuote. Tullien ja kauppasodan vaikutukset eivät kohdistu vain yksittäisiin yrityksiin, vaan koko valtion tasolle, mikä korostaa aiheen merkittävyyttä (Anttonen et al. 2025). Collie (1993) korostaa vapaakaupan olevan molempia valtioita hyödyttävä tilanne. Maan ollessa todella kilpailukykyinen ja omavarainen, se voi hyötyä kauppasodasta. Kuitenkin yleisesti kauppasota heikentää molempien valtioiden tilannetta. (Collie 1993.)

Tullien merkitystä on mitattu ja pääsääntöisesti voidaan tiivistää, kuinka tullit heikentävät globaalia kaupankäyntiä. Lisäksi ne heikentävät molempien tullia koskevien valtioiden taloutta. Nostettujen tullien merkitys näkyy yleensä vasta vuosien jälkeen. Trump asetti alumiini- ja terästullit ensimmäistä kertaa vuonna 2018 ja uudelleen nyt vuonna 2025 tullien vapauttamisen jälkeen. Aiemmat tutkimukset osoittavat, kuinka maan oma tuotanto kyllä lisääntyi, mutta samalla kustannukset myös kohosivat niin korkeaksi, etteivät ne kata menetettyjä varoja. (Anttonen et al. 2025; Hufbauer & Jung 2018.)

Vaikka Trump lopulta päätyisi perumaan asetetut tullit, on yrityksien silti hyvä pohtia epävarman tulevaisuudenkuvan vallitessa omia hankintastrategioitaan. Trump on ennenkin tehnyt lyhyellä aikataululla merkittäviä päätöksiä, jotka vaikuttavat globaaliin kaupankäyntiin. Myös viime vuosikymmenet ovat osoittaneet, kuinka yritykset ovat joutuneet sopeutumaan ennalta-arvaamattomiin muutoksiin esimerkiksi koronapandemian ja sotien takia. Asetetut tullit vaikuttavat muutenkin kuin suoraan Suomen ja Yhdysvaltojen välillä. Yhdysvaltalaisten tuotteiden kallistuessa lähes jokaiselle maalle, sillä on suuria vaikutuksia globaaliin

kaupankäyntiin. Kauppasodan riski ei myöskään rajoitu vain Yhdysvaltoihin, vaan muutkin valtiot voivat aloittaa kauppasodan tulevaisuudessa.

1.2 Käsitteet ja teoreettinen viitekehys

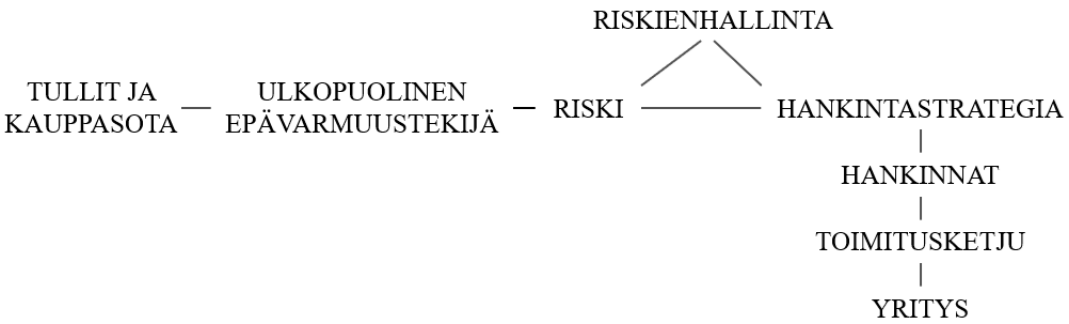
Yrityksen kaikki toiminnot ovat osa toimitusketjua ja sille löytyy kirjallisuudesta useita eri määritelmiä. Lambertin et al. (1998) mukaan toimitusketju on kokonaisuus, missä yhdistetään yrityksen toiminnot materiaali- sekä tietovirtojen ja rahavirtojen näkökulmasta. Christopher (2016) määrittelee toimitusketjun organisaatioiden verkostoksi, jossa yhdistyvät erilaiset prosessit toimitusketjun ylä- ja alavirran huomioiden. Ylävirroilla viitataan toimitusketjun alkuosaan, joka pitää sisällään esimerkiksi yrityksen hankinnat ja tuotannon. Alavirroilla tarkoitetaan lopullisia vaiheita, kuten jakelua ja kuljetusta. (Christopher 2016.) Sekä Lambertin et al. (1998) että Christopherin (2016) mukaan toimitusketjun tavoitteena on luoda asiakkaalle lisäarvoa.

Edellä mainitun mukaisesti yksi komponentti toimitusketjussa on hankinnat. Hankintoihin ja hankintastrategiaan löytyy aiemmasta kirjallisuudesta useita eri määritelmiä. Harlandin (2024) mukaan hankintaan liittyvät toiminnot käynnistyvät tunnistamalla hankintojen tarpeet. Hankintojen johto vastaa toimintojen mittaamisesta ja toimittajien etsimisestä sekä suhteiden ja toimintaketjujen hallinnasta. Yritykselle kehitetyssä hankintastrategiassa määritellään toimintaohje hankintojen toteuttamiselle. Tämä kattaa hankintatapojen tarkemman määrittämisen, globaalit sekä strategiset toimittajasuhteet, riskien tunnistamisen ja strategian joustavuuden huomioinnin. (Harland 2024.) Cousins (2005) määrittelee hankintastrategian osaksi yrityksen kokonaisvaltaista liiketoimintastrategiaa. Hankinnat ja toimittajasuhteiden hallinta ovat samassa linjauksessa yrityksen yleisten tavoitteiden kanssa. Tässä työssä hankintastrategialla tarkoitetaan Harlandin (2024) mukaista määritelmää ja lisäyksenä sen olevan osa yrityksen kokonaisvaltaista liiketoimintastrategiaa Cousinsin (2005) mukaan.

Tutkielman kannalta oleellisena käsitteenä liittyy myös riski. Riskien jaotteluun ja määritelmään löytyy kirjallisuudesta useita eri näkemyksiä. Balan ja Handfield (2025) jaottelevat

riskit todistusketjun sisäisiin ja ulkoisiin. Trkmanin ja McCormackin (2009) mukaan tämän jaottelun lisäksi voidaan puhua vielä erikseen strategisista, taktisista ja operatiivista riskeistä. Toisaalta riskit voidaan Manujin ja Mentzerin (2008) mukaan jaotella toimitus-, kysyntä-, makro-, kilpailu, resurssi- ja operatiivisiin riskeihin. Nämä yläkategoriat pitävät sisällään kustannustennousun, toimitusketjuhäiriöt, kysynnän ja taloudellisen tilanteen muutoksista aiheutuvat riskit. Riskillä voidaan myös tarkoittaa yleisesti toimitusketjun kykyyn vaikuttavista haitallisten ulkoisten ja sisäisten epävarmuustekijöiden aiheuttamista yhdistelmistä (Jüttner et al. 2003; Christopher 2006). Hillsonin (2002) mukaan riskillä tarkoitetaan kaikkia sekä negatiivisesti että positiivisesti vaikuttavia epävarmuustekijöitä yrityksen näkökulmasta. Kullin ja Tallurin (2008) mukaan riski voidaan myös jakaa kahteen eri kategoriaan: tappion suuruuteen tai todennäköisyyteen, jonka avulla voidaan antaa viitteitä tietyn tilanteen riskitasosta yrityksen toiminnan kannalta.

Kauppasodasta voidaan käyttää määritelmänä Krugmanunun et al. (2018) mukaan tilannetta, jossa maat asettavat toisilleen tulleja tai muita vastaavia esteitä, jotka rajoittavat kaupankäyntiä. Tämä vaikuttaa globaalin kaupan tehokkuuteen ja kärjistää taloudellisia konflikteja. Riskin määritelmien mukaisesti kauppasotaa voi kuvata ulkopuolisena epävarmuustekijää aiheuttava riskinä. Kaikki käsitteet ja niiden väliset suhteet on esitelty seuraavassa kuvassa (Kuva 1). Luvuissa kaksi ja kolme käsitellään tarkemmin käsitteiden välille liittyviä teorioita ja tutkimuksia.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

1.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tavoitteet sekä tutkimuskysymys on muodostettu työn rajaukset ja laajuus huomioiden, joita perustellaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Tutkielman päätavoitteena on selvittää, vaikuttaako kauppasodan uhka suomalaisten teollisuudenalan yritysten hankintastrategiaan. Lisäksi tutkimustavoitteena on ymmärtää muita strategiaan kohdistuvia riskejä. Riskienhallinta on oleellinen osa hankintastrategiaa sekä hankintojen toteuttamista. Tämän lisäksi tutkielmassa tarkastellaan yritysten hankintastrategiaa haastatteluajankohtana muutosten ymmärtämiseksi.

Aiheesta ei ole vielä tutkielman kirjoittamishetkellä saatavilla olevaa vertaisarvioituja tutkimuksia saatavilla. Kuitenkin globaaliin kaupankäyntiin ja suomalaisten yritysten hankintastrategiaan on ennenkin tullut rajoitteita esimerkiksi aiemmin mainittu Brexit. Verrattuna Brexitiin, jossa muutokset ja tulliuudistukset tapahtuivat hyvin suunnitelmallisesti ja pitkän prosessin mukaisesti, tämän kauppasodan uhka voi vaatia yrityksiltä hyvin nopeita ratkaisuja. Tutkielma voi auttaa yrityksiä pohtimaan oman hankintastrategian kykyä sopeutua tämän ja myös muiden tulevien nopeiden suurien ulkoisten riskien tapauksissa. Tämän kandidaatintutkielman aihe voidaan tiivistää yhteen tutkimuskysymykseen, joka vastaa laajasti tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuskysymys on seuraava:

TK1: *Millä tavalla kauppasodan uhka vaikuttaa suomalaisten teollisuudenalan yritysten hankintastrategiaan?*

1.4 Työn rajaus ja rakenne

Kandidaatintutkielman laajuuden huomioiden tähän työhön liittyy seuraavia rajauksia. Tämä kandidaatintutkielma rajautuu tarkastelemaan suomalaisia yrityksiä, jotka tekevät hankintoja Yhdysvalloista. Tutkielman tarkempana rajauksena yritysten suhteen ovat teollisuudenalan yritykset, koska alalla hankintastrategioissa on samankaltaisuuksia ja täten tutkimustulokset ovat paremmin vertailtavissa toisiinsa. Rajauksen avulla pyritään välttämään jo lähtökohtaisesti merkittävästi toisistaan eroavia hankintastrategioita vertailukelpoisuuden

säilyttämiseksi. Tämä tutkielma keskittyy vain hankintastrategiaan ja jättää huomioimatta esimerkiksi vientitoiminnan, joka on myös oleellinen osa yrityksen kokonaisvaltaista toimitusketjua ja täten toimintastrategiaa.

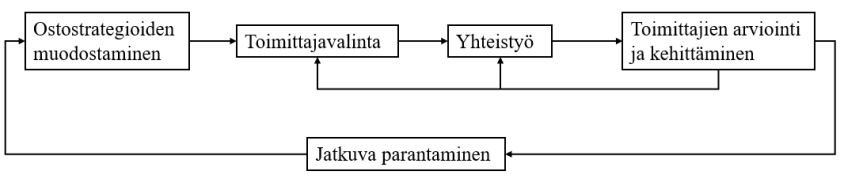
Tutkielmaa varten toteutettiin tapaustutkimus. Aineistoksi kerättiin kahdelta valitulta haasteltavalta puolistrukturoituja haastatteluja, joiden avulla pyrittiin saavuttamaan syvällistä ymmärrystä aiheen ympäriltä. Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysin avulla ja sitä verrattiin myöhemmässä vaiheessa olemassa olevaan teoriaan. Tutkielmaa varten toteutetut haastattelut ja aineistoanalyysi on esitelty ja perusteltu tarkemmin empiirisessä osiossa luvussa neljä.

Tämä kandidaatintutkielma käy johdannon jälkeen läpi ensimmäiseksi olemassa olemaan teoriaan pohjautuen kirjallisuuskatsauksen. Tämä käsittää luvut kaksi ja kolme, jossa käsitellään tutkielman kannalta oleellisimmat teoriat liittyen hankintastrategiaan, toimittajiin sekä riskeihin ja niiden hallintaan. Tämän jälkeen luvussa neljä kuvataan ja perustellaan valittu tutkimusstrategia ja -menetelmä sekä haastatteluiden toteutus. Luvussa viisi tämä tutkielma käsittelee saadut tutkimustulokset ja tärkeimmät havainnot niiden osalta. Viimeisenä ovat johtopäätökset, jossa vastataan asetettuun tutkimuskysymykseen. Osiossa tiivistyy koko työn tulokset niin teorian kuin empiirisen osion osalta. Lisäksi viimeisessä osiossa arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja käydään läpi ehdotuksia jatkotutkielmien aiheisiin.

2 Hankintastrategia, toimittajien luokittelu ja suhteiden hallinta

Tässä luvussa perehdytään hankintastrategian muodostamiseen erityisesti toimittajien arvioinnin ja toimittajasuhteiden hallinnan näkökulmasta. Yrityksillä on omat keinonsa luokitella toimittajansa ja usein toimittajien arviointiin käytetään monia eri kriteerejä pelkkien kustannuksien tai yhden tekijän sijasta (Ho et al. 2010). Jokaisen yrityksen hankintastrategia on yksilöllinen yrityksen tavoitteiden mukaan. Hankintastrategian muodostamiseen vaikuttaa lisäksi, kuinka monta eri toimittajaa tarvitaan ja kuinka pitkälle aikavälille strategia muodostetaan. Strategian tarkoituksena on määrittää hankintojen tavoitteet pidemmällä aikavälillä ja sisältää keinot niiden saavuttamiseksi (Harland 2024).

Hankintastrategiassa toimittajasuhteiden hallinta ja vastuullisuuden lisääminen ovat nousseet entistä tärkeämmiksi osiksi yrityksen kokonaisvaltaista toimintaa. Park et al. (2010) esittelevät toimittajasuhteiden hallintaan (*SRM= Supplier Relationship Management*) integroidun viitekehyksen, jossa yhdistetään useampi eri osa-alue prosessin kuvaamiseksi. Tässä viitekehyksessä prosessiin kuuluu viisi vaihetta: ostostrategian muodostaminen, toimittajavalinta, yhteistyö, toimittajien arviointi ja kehittäminen sekä jatkuva parantaminen (Kuva 2). Tämä prosessi tiivistää oleellisesti hankintastrategian muodostamisen ja toimittajasuhteiden hallinnan, jota käydään seuraavaksi tarkemmin läpi vaiheittain. On kuitenkin huomioitavaa, että tämä prosessi ei välttämättä ole kannattavaa jokaiselle yritykselle riippuen toteutettavista hankinnoista ja asiakaskunnasta. Kuitenkin koko organisaatiolle välittyvä hankintastrategia auttaa yritystä toimimaan tiettyjen tavoitteiden mukaisesti, korostamaan kriittisiä kohtia ja mahdollisesti auttamaan kustannuksien hallinnassa.



Kuva 2: Hankintastrategia ja toimittajasuhteiden hallinta mukaillen Park et al. (2010)

2.1 Ostostrategioiden muodostaminen

Prosessi alkaa ostostrategioiden muodostamisesta, missä ensimmäisenä määritellään hankittavan tuotteen tai palvelun merkitys yritykselle. Yksi perinteinen tapa kategorisoida tuotteita on Kraljicin (1983) matriisi, jossa tuotteet jaotellaan neljään eri kategoriaan tuoteryhmän tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden perusteella. Kategoriat ovat rutiini- eli ei-kriittiset tuotteet, massa-, pullonkaula- ja strategiset tuotteet. Rutiini ja massatuotteissa toimittajia on paljon ja kilpailutus on mahdollista. Pullonkaulatuotteissa kannattaa pohtia vaihtoehtoisa ratkaisuja tuotteen hankalan saatavuuden vuoksi ja samalla niiden ollessa vähemmän merkityksellinen yrityksen toiminnan kannalta. (Kraljic 1983.)

Toimittajien arvioinnin rooli korostuu erityisesti strategisissa tuotteissa, jossa toimittajia on vähän ja tuoteryhmä on erityisen tärkeä ostajalle. Näissä tuotteissa toimittajan ja ostajan välisen suhteen kehittäminen on ensisijaisen tärkeää, eikä toimittajan vaihtaminen ole välttämättä mahdollista. (Kraljic 1983.) Yrityksille olisi tärkeää tunnistaa erityisesti tämän kategorian tuotteet, koska ne saattavat olla kriittisiä koko toiminnan kannalta. Lisäksi uuden toimittajan etsiminen voi olla sen haastavuuden lisäksi myös suuria kustannuksia aiheuttavaa. Park et al. (2010) mukaan matriisia hyödynnetään toimintasuunnitelmien muodostamiseen tuotteen kategorian ja toimittajasuhteen analysoinnin perusteella. Toimittajat jaotellaan kilpailullisiin ja yhteistyökategorioihin hankittavan tuotteen tai palvelun mukaisesti, mikä vaikuttaa toimittajavalintaan (Park et al. 2010). Ostostrategian muodostamiseen voi vaikuttaa itse hankinnan lisäksi myös ajanjakso, jolla hankintaa toteutetaan (Saputo et al. 2022).

2.2 Toimittajavalinta

Toimittajavalinnassa hyödynnetään Park et al. (2010) mukaan kaksivaiheista prosessia. Ensimmäisenä muodostetaan toimittajapooli esivalintakriteerien avulla. Esivalintakriteerit ovat yrityksen itse määrittämiä tavoitteiden mukaisesti (Ho et al. 2010). Tämän jälkeen tehdään yhteistyökumppaneiden valinta. Valinnassa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja riippuen siitä, onko kyseessä yksittäis- vai monihankinta. Työkaluja ovat esimerkiksi AHP-

menetelmä eli analyyttinen hierarkiaprosessia ja lineaarinen ohjelmointi, jossa pyritään optimoimaan paras toimittaja rajoitteiden ja tavoitteiden avulla. (Park et al. 2010.) Teknologian kehittyessä myös toimittajavalinnassa voidaan hyödyntää koneoppimista osana päätöksentekoa. Ennalta annettujen kriteerien ja painoarvojen perusteella voidaan rajata esimerkiksi kaikista kestävimmät toimittajat hyödyntäen koneoppimista (Alavi et al. 2021). Toisaalta jos sopivia toimittajia on vain hyvin vähän jollekin yksittäiselle erityiskomponentille, toimittajavalinnat voidaan tehdä suoraan sopivan toimittajan löytyessä. Toimittajavalinnan työkalut soveltuvat parhaiten niihin tapauksiin, joissa toimittajatarjontaa on paljon.

Saputo et al. (2022) painottavat toimittajavalinnan olevan strateginen prosessi, jolla voidaan lisätä kilpailukykyä merkittävästi. Toimittajavalinnassa analysoidaan toimittajia Kraljicin (1983) matriisin tuotekategorian lisäksi myös useiden muiden tekijöiden kautta. Näitä ovat esimerkiksi toimitusvarmuus, kustannustehokkuus, luotettavuus sekä laadukkuus. Nykyään erityisesti globaalien toimittajien arvioinnissa voidaan hyödyntää myös lukuisia muita kriteerejä, jotka varmistavat hankintastrategian resilienssiä. Näitä tekijöitä ovat riskitietoisuus, kyvykkyys häiriöiden, kuten sodan tai lakkojen, hallinnassa, reagointikyky, sekä taloudellinen vakaus. (Saputo et al. 2022.)

Toimittajavalinnassa painotetaan yhä enemmän myös kestävän kehityksen periaatteita noudattavia toimittajia. Kuluttajat ovat entistä tietoisempia sosiaali- ja ympäristövaikutuksista, jotka liittyvät hankintoihin. Yrityksien toiminnoista pyritään tekemään enemmän läpinäkyviä, joka vaikuttaa myös toimittajien valintaan. Tämän varmistamiseksi toimittajilta voidaan vaatia sertifikaatteja käytänteiden noudattamisen varmistamiseksi ja yritys voi itse omilla auditoinneilla varmistaa käytänteiden toteutumista. (Saputo et al. 2022; Alavi et al. 2021.) Kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen on yrityksille myös keino varmistaa oman toimintansa vastuullisuuden lisäämistä.

2.3 Yhteistyö

Kolmannessa eli yhteistyövaiheessa ovat tuotekehitys- ja tuotantovaihe. Yhteistyön onnistuminen perustuu luottamuksen ja tiedonjaon onnistumiseen toimittajan ja ostajan välillä. (Park et al 2010.) Toimittajien sisällyttäminen osaksi yhteistyövaihetta tehostaa koko hankintaprosessia sen onnistuessa. Prosessien optimointi ja kommunikaatio parantavat tehokkuutta tuotannossa, kun osapuolet osallistuvat suunnitteluun yhdessä. Kestävä kehitys, ympäristöystävällisyys ja kiertotalouden huomiointi ovat nousevia trendejä, joita voidaan tehostaa onnistuneella yhteistyöllä toimittajien kanssa. (Sudusinghe & Seuring 2022.)

Toimittajan ja ostajan välinen yhteistyö on myös oleellinen osa riskin jakamista. Epävarmoissa tilanteissa pitkäaikaiset ja kestävät toimittajasuhteet auttavat selviämään siitä. Sisällyttäessä toimittajat tiiviiksi osaksi yhteistyön avulla, voidaan riskien aiheuttamia haittoja jakaa useammalle osapuolelle. Lisäksi onnistuneella yhteistyöllä voidaan kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja riskien vähentämiseksi. (Sudusinghe & Seuring 2022.) Koska hankintoja tehdään yhä enemmän globaalisti, myös geopoliittisten riskien uhka kasvaa konfliktien, sotien tai poliittisten muutoksien myötä.

2.4 Arviointi, kehittäminen ja jatkuva parantaminen

Toimittajien arviointiin Park et al. (2010) käyttävät mittareina suorituskykyä, kyvykkyyksiä ja yhteistyösuhteen merkitystä. Näiden avulla mitataan esimerkiksi kustannuksia, tuottavuutta, sitoutuneisuutta ja mahdollisia konflikteja toimittajan osalta. Arviointiin vaikuttaa myös oleellisesti toimittajasuhteen merkitys yritykselle. Coşkun et al. (2022) käsittelevät aihetta kestävyyden näkökulmasta ja jakavat toimittajien arvioinnin kolmeen eri kategoriaan: taloudellinen, ympäristö ja sosiaalinen. Tässä arvioinnissa otetaan huomioon aiemmin mainittujen osa-alueiden lisäksi toimittajan suoritusta muun muassa ympäristöystävällisyyden, energiatehokkuuden ja ihmisoikeuksien noudattamisen näkökulmasta (Coşkun et al. 2022).

Toimittajasuhteiden kehittämistä varten Park et al. (2010) käyttävät matriisia, jossa toimittajasuhteet jaotellaan seuraavaan neljään ryhmään: kehitys, ylläpito, yhteistyö ja ensisijainen. Ensisijaisten toimittajien kanssa pyritään pitkäaikaiseen yhteistyöhön heidän tärkeytensä kannalta. Yhteistyö- ja ylläpitoryhmät kannustavat jatkamaan toimittajan ja ostajan välistä suhdetta, sekä kehittämään sitä. Kehitysryhmän kohdalla pyritään nimensä mukaisesti kehittämään toimittajan ja ostajan välistä suhdetta sen luokituksen parantamiseksi. Jos toimittajat eivät kehittämisestä huolimatta vastaa yrityksen kriteerejä, voidaan harkita toimittajasuhteen päättämistä. (Park et al. 2010.) Myös Coşkun et al. (2022) painottavat toimittajasuhteiden kehittämisessä pyrittävän pitkäaikaisiin kumppanuuksiin.

Toimittajille voidaan tarjota kannustimia suorituksen parantamiseksi sekä palkita onnistumisesta. Palkitseminen voi tarkoittaa pitkäaikaista kumppanuutta ja toimittajan suosimista hankintojen osalta myös jatkossa. Toimittajasuhteiden kehittämistä voidaan lähestyä myös kestävän kehityksen näkökulmasta, jossa toimittajilta edellytetään parannuksia sekä ohjataan heitä toimimaan paremmin. Maiden välillä on suuria eroja esimerkiksi ympäristöä kokevien säädöksien suhteen. Kuitenkin kehittämällä ja kouluttamalla toimittajia, he voivat parantaa toimintaansa vastaamaan yrityksen linjauksia. (Coşkun et al. 2022.)

Toimittajien arviointi ja kehittäminen on oleellinen osa pitkällä aikavälillä myös viimeistä vaihetta, eli jatkuvaa parantamista (Coşkun et al. 2022: Park et al. 2010). Toimittajilla on merkittävä rooli koko yrityksen toimitusketjun suorituksessa, mikä edellyttää jatkuvaa kehitystä koko hankintastrategiassa, toimittajasuhteiden arvioinnissa ja kehittämisessä. Yhteistyö toimittajien kanssa ja suhteiden kehittäminen ovat avainasemassa pitkäaikaisten ja kestävien toimittajasuhteiden luomisessa (Coşkun et al. 2022). Lisäksi jatkuva parantaminen osa-alueessa arvioidaan ja kehitetään suunnittelua, järjestelmiä, prosesseja ja henkilöstöä, mikä liittyy myös yrityksen muihin toimintoihin. (Park et al 2010.) Yrityksen suoriutumisen lisäksi toimittajasuhteilla on merkitystä myös osana proaktiivista riskienhallintaa, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

3 Riskienhallinta hankintastrategiassa

Osana hankintastrategian muodostamista otetaan huomioon myös riskienhallinta, johon tässä tutkielmassa erityisesti keskitytään. Kauppasotaa käsitellään tässä tutkielmassa ulkoisena riskinä hankintastrategiaan ja samalla koko yrityksen toimitusketjuun. Hankinnan prosessi ja samalla myös hankintastrategia liittyy olennaisesti toimitusketjun hallintaan. Oikeanlaisilla hankinnoilla pystytään vähentämään koko toimitusketjun riskejä, joka taas parantaa organisaation toimintaa muuttuvissa ympäristöissä (Narasimhan & Das 1999; Jajja et al. 2018). Toimitusketjuriskien hallintaan (*SCRM= Supply Chain Risk Management*) liittyviä aiempia teorioita ja tutkimuksia löytyy paljon. Erityisesti toimitusketjun resilienssi (*SCRES= Supply Chain Resilience*) ja sen vaikutus riskienhallintaan on noussut viime vuosina enemmän tutkituksi aiheeksi.

3.1 Riskiin reagointi

Riskiin reagointi voidaan jakaa proaktiiviseen ja reaktiiviseen. Proaktiivinen reagointi tarkoittaa kykyä ennakoida sekä varautua riskeihin ja vastaavasti reaktiivinen kykyä toipua riskistä sen jälkeen (Juan et al. 2022; Qiao & Zhao 2023). Riskeihin varautumisella on merkittävä vaikutus yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Qiao ja Zhao (2023) korostavat ennakointia tarjonnan ylläpitämiseen muuttuvissa olosuhteissa. Myös kykyä palautua, eli reagoida riskiin jälkikäteen, pidetään erityisen tärkeässä asemassa riskien toisaalta vaikeasti ennustettavan luonteen takia.

Organisaatioilla voi olla toistaan erilaisia tapoja toimia riskin uhatessa. Esimerkiksi DiMaggion ja Powellin (1983) institutionaalista teoriaa voidaan hyödyntää osana ymmärtämään yritysten käytöstä. Tutkimuksessa pyrittiin käsittelemään ulkoisen paineen uhkaa, kuten taloudellista tai poliittista muutosta, ja sitä, kuinka yritys pystyy säilyttämään kilpailukykynsä ja legitimiteettinsä. Tutkimus toi esiin kolme erilaista toimintatapaa: pakottava, jäljittävä ja normatiivinen, eli sääntöjen mukaisen. Pakottavalla toimintatavalla tarkoitetaan

sopeutumista ulkoisiin vaatimuksiin, kuten yrityksiä koskeviin lainsäädäntöihin. Jäljittelevässä isomorfismissa organisaatiot saattavat jäljitellä muiden toimintatapoja ja toimia sen mukaisesti, kuinka vastaavat yritykset toimivat paineen alla. Erityisesti menestyvät yritykset ja organisaatiot toimivat esimerkkeinä. Normatiivisella tarkoitetaan normien mukaan toimimista. (DiMaggio & Powell 1983). Tällä voi olla vaikutus siihen, kuinka suurena riskinä yritykset pitävät kyseessä olevaa uhkaa toimitusketjun ja hankintastrategian kannalta ja miten yritykset toimivat tilanteessa. Jos toiset yritykset eivät tee muutoksia toimintaansa uhkan alla, se voi suoraan vaikuttaa myös muiden yrityksien toimintatapaan.

3.2 Riskienhallintaprosessi

Yritykset kohtaavat erilaisia sisäisiä ja ulkoisia riskejä, joita varten voidaan kehittää riskienhallintamalleja tai -prosesseja niiden vaikutuksen ennakoimiseksi ja estämiseksi. Balan ja Handfield (2025) ovat kehittäneet integroidun mallin, jonka avulla yritykset voivat tunnistaa, arvioida ja lieventää toimitusketjuriskejä systemaattistesti. Tässä mallissa esitellään neljävaiheinen prosessi, jonka vaiheita ovat riskien tunnistaminen, arviointi, priorisointi ja lieventäminen (Balan & Handfield 2025).

Prosessin ensimmäinen vaihe on riskien tunnistaminen. Riskit luokitellaan yksinkertaisesti sisäisiin ja ulkoisiin. Toisessa vaiheessa, eli riskien arvioinnissa, jokainen riskikategoria luokitellaan nelikenttään sen perusteella, kuinka todennäköinen riski on ja miten suuri tuotto on kyseisessä kategoriassa. Erityisesti hankintojen tekeminen yksittäiseltä toimittajalta luokitellaan korkeaksi riskiksi. (Balan & Handfield 2025.) Toisaalta kustannusten kannalta yksittäinen toimittaja on taas edullisempi vaihtoehto kuin hankintojen hajauttaminen. Riskien arvioinnin jälkeen pystytään priorisoimaan riskejä. Koska yrityksellä on vain rajallisesti resursseja, on priorisointi välttämätöntä, eikä kaikkeen ole mahdollista varautua.

Riskien lieventämiseen malli ehdottaa hankintojen hajauttamista, varastojen lisäämistä ja pitkäaikaisien sopimuksien kehittämistä. Näiden avulla vähennetään riskejä nopeasti muuttuvissa ympäristöissä ja pyritään turvaamaan yrityksen toiminta epävarmoissa olosuhteissa.

Malli korostaa myös toimittajayhteistyötä, jota käsiteltiin aiemmassa luvussa. Toimittajasuhteiden kehittäminen ja arviointi liittyvät oleellisesti riskin lievittämiseksi. Yhteistyön lisäksi myös ehdotetaan toimittajan vaihtamista kokonaan, mikäli se todetaan aiempien vaiheiden perustella lisäävän toimitusketjun riskiä merkittävästi. (Balan & Handfield 2025.)

3.3 Toimitusketjun resilienssi

Christopher ja Peck (2004) esittelevät mallin, jossa korostetaan toimitusketjun resilienssin rakentamista ja toimitusketjun haavoittuvuuden ymmärtämistä. Artikkelissa tunnistettiin neljä keskeistä osa-aluetta, jotka ovat osa resilienssin toimitusketjun, ja samalla hankintastrategian, luomista. Osa-alueita ovat toimitusketjun (uudelleen)suunnittelu, ketteryys, toimitusketjun yhteistyö ja riskienhallintakulttuurin luominen. Tämä malli auttaa yrityksiä tunnistamaan, arvioimaan, hallitsemaan sekä varautumaan erityisesti ulkoisilta riskeiltä. (Christopher & Peck 2004.)

Ponomarov ja Holcomb (2009) ovat kehittäneet viitekehyksen, jossa toimitusketjun resilienssiä pidetään strategisena kykynä menestyä epävarmassa tilanteessa. Resilienssillä tarkoitetaan tässä viitekehyksessä toimitusketjun kykyä ennakoida, reagoida tai toipua siihen kohdistuvan häiriön tai riskin kohdalla. Avainasemassa resilienssiin ja toimitusketjun kyvykkyyteen viitekehys esittää kolme avaintekijää: kontrolli (Control), johdonmukaisuus (Coherence) ja yhdistyneisyys (Connectedness). Näillä avaintekijöillä on riskin eri vaiheissa omat tehtävänsä. (Ponomarov & Holcomb 2009.)

Hankintojen kannalta ennakoidessa kontrollilla pyritään varmistamaan logistista laatua, kustannustehokkuutta ja kehittämään varajärjestelmiä. Johdonmukaisuudella varmistetaan logististen prosessien tehokkuutta ja yhdistyneisyydellä toimittajasuhteiden hallintaa. Riskiin tai häiriöön reagoidessa kontrollilla voidaan lykätä tai ajoittaa toimia sekä prosesseja tilanteen mukaisesti. Johdonmukaisuudella pyritään toimitusketjun joustavuuteen sekä riskin jakamiseen. Yhdistyneisyydellä tavoitellaan tiedon jakamista eri sidosryhmille prosessien varmistamiksesi. Toipuessa toimitusketjuhäiriöstä korjataan toimitusta ja palautetaan kiertonopeutta sekä integroidaan järjestelmiä ja prosesseja entisestään. (Ponomarov & Holcomb

2009.) Kun yritys hallitsee riskin eri vaiheissa oman toimintansa tehokuuden varmistamisen resilienssin avulla, se pystyy sopeutumaan toisinaan jopa ennustamattomiin tilanteisiin. Ponomarovin ja Holcombin (2009) mukaan tällaista toimitusketjua voi kutsua sopeutumiskykyiseksi, koska haluttu tila on monesti erilainen, kuin tämänhetkinen.

Toimitusketjun resilienssiin liittyen on vielä myöhemmin tunnistettu lisää elementtejä. Juan et al. (2022) määrittelevät viitekehyksessään resilienssiin vaikuttavaksi tekijöiksi toimitusketjun joustavuuden, nopeuden, näkyvyyden, vahvuuden ja yhteistyön osana sitä, kuinka häiriö vaikuttaa toimitusketjun suorituskykyyn. Tätä artikkelia varten toteutetussa tutkimuksessa korostettiin avaintekijöiksi erityisesti yhteistyötä ja joustavuutta suorituskyvyn säilyttämiseen häiriötilanteissa. (Juan et al. 2022.) Yhteistyön merkitys hankintoja tehdessä toimittajan ja ostajan välillä auttaa yrityksiä selviämään epävarmoissa olosuhteissa ja mukautumaan niihin paremmin. Resilienssi on siis terminä moniulotteinen ja yritykset todennäköisesti omaavat siihen liittyviä kyvykkyyksiä osana riskienhallintaa.

4 Empiirinen osio

Tässä luvussa kuvataan tutkielman empiirinen toteutus, tutkimusstrategia, valittu aineistonkeruumenetelmä sekä aineisto. Tutkielma toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jota varten kerättiin aineistoa puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin käsittelyä varten. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysin avulla. Aineistoista kerättiin ensin havaintoja kiinnostuskohteen mukaisesti. Ensin tunnistettiin esiintyvät ala- ja yläluokat, jotka yhdistyvät lopulta yhdeksi kokoavaksi käsitteeksi.

4.1 Tutkimusstrategia ja menetelmävalinta

Tähän kandidaatintutkielmaan kerätiin aineistoa puolistrukturoitujen haastatteluiden muodossa aiheen syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Tutkielma toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tueksi valittu aineistonkeruutapa sopii. Tapaustutkimuksen tavoitteena on selittää useamman kuin yhden haastateltavan avulla tapahtuvaa ilmiötä tai asiaa. Haastateltaviksi sopivat samoja mielipiteitä omaavat tai toisistaan merkittävästi eroavat vastaajat. (Eriksson & Kovalainen 2008, 116–125.) Koska tutkittava aihe voi antaa eriäviä mielipiteitä tutkittavasta aiheesta haastateltavien keskuudessa, on tapaustutkimus sopivin valinta tähän tutkielmaan.

Tutkielma on toteutettu poikkileikkaustutkimuksena, jossa keskitytään tarkastelemaan ilmiötä yhtenä tiettynä ajankohtana. Aiheen tutkimiseen sopisi myös pitkittäistapaustutkimus, jolloin kyseisen ilmiön kehittymistä voisi tarkastella pidemmällä ajanjaksolla. Tutkielman keston ja tavoitteet huomioiden poikkileikkaustutkimus on sopivin valinta tähän tutkielmaan. (Eriksson & Koistinen 2014, 25.) Haastatteluissa on huomioitavaa, että ne ovat toteutettu ennen 11.7.2025, jolloin tulliuudistukset olivat tauolla.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, jonka tueksi haastateltavien valinta on tärkeää (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tähän tutkielmaan valitut haastateltavat edustavat teollisuudenalan yrityksiä ja molemmat omaavat pitkän työkokemuksen kyseiseltä alalta, joka tekee haastateltavista tarkoitukseen sopivia. Tutkielman tarkoituksena on tarkastella ilmiötä suomalaisten teollisuudenalan yritysten näkökulmasta kandidaatintutkielman laajuus huomioiden, johon kaksi haastateltavaa tarjoaa näkemystä.

Haastattelurunko (Liite 1) on rakennettu pohjautuen aiempaan teoriaan liittyen hankintastrategiaan ja sitä koskeviin riskeihin sekä toimittajavalintaan. Haastatteluiden päätarkoituksena oli selvittää tutkimuskysymyksen mukaisesti vaikuttaako kauppasodan uhka suomalaisten teollisuudenalan yritysten hankintastrategiaan. Haastattelurunko jakautui lopulta kolmeen pääteemaan: hankintastrategia, riskit ja kauppasodan vaikutus. Tämän lisäksi haastatteluiden alussa kysyttiin taustatietoja haasteltavien kuvausta varten.

Yritysten hankintastrategiaosiossa perehdyttiin yritysten nykyiseen hankintastrategiaan. Osio piti sisällään ajankäytön, toimittajat yleisesti sekä Yhdysvallat toimittajana. Riskiosiossa oli tarkoitus ymmärtää aiempien riskien vaikutusta hankintastrategiaan ja yritysten kyvykkyyksiä sekä keinoja suojautua mahdollisilta hankintastrategiaan kohdistuvilta riskeiltä. Osiossa käsiteltiin myös toimitusketjun resilienssiä. Kauppasodan vaikutus -osiossa tavoitteena oli aluksi ymmärtää, millaisena riskinä kauppasotaa pidetään. Tämän jälkeen haastattelu keskittyi saavuttamaan ymmärrystä sen vaikutuksista hankintastrategiaan. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna, joka tarjoaa mahdollisuuden joustaa tarvittaessa myös ennalta suunniteltujen kysymyksien lisäksi tilanteen mukaan. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa ennalta asetetut pääteemat pystytään käsittelemään monipuolisesti, mutta samalla haastatteluissa keskitytään saamaan vastaukset kaikkiin asetettuihin kysymyksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Ennen haastatteluiden aloittamista haastateltaville kerrottiin pohjustus siitä, mikä tilanne Yhdysvaltojen presidentin Trumpin kaavailemien tulliuudistuksien tullessa toteen tapahtuisi, mikä tarkoittaisi kauppasotaa. Lisäksi haastateltaville avattiin tarvittaessa haastattelurungossa esiintyviä käsitteitä, kuten toimitusketjun resilienssi. Tällä luotiin haastattelun

ajaksi selkeä ymmärrys siitä, että haastateltava ymmärtää käsiteltävän aihepiirin ja pystyy vastaamaan kysymyksiin tarkoituksen mukaisesti.

4.2 Tutkimuskohde ja haastateltavat

Haasteltavat tätä tutkimusta varten kerättiin tutkimuskysymyksen mukaisesti sellaisista suomalaisista teollisuudenalan yrityksistä, jotka tekevät hankintoja Yhdysvalloista. Haastattelut sovittiin viestien välityksellä kolme viikkoa ennen haastatteluajankohtaa. Haastateltaville toimitetiin haastattelurunko ja tietosuojailmoitus kirjallisena ennen haastatteluita. Lisäksi ilmoitus käytiin haastattelun alussa vielä suullisesti läpi henkilötietojen käsittelyn oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi.

Tätä tutkielmaa varten haastateltiin kahta henkilöä eri yrityksistä. Haasteltavat on valittu eri työtehtävistä laajemman näkemyksen saavuttamiseksi ja molemmat omaavat pitkän työkokemuksen. Anonymiteetin varmistamiseksi näistä yrityksistä käytetään nimityksiä yritys A ja yritys B. Molemmat yritykset ovat suomalaisia ja toimivat teollisuudenalalla. Yritys A suuryritys, joka työllistää tuhansia työntekijöitä. Yritys B on pienyritys, jonka palveluksessa työskentelee reilu kymmenen työntekijää. Molemmat käyvät kauppaa kansainvälisesti vienti- ja tuontitoiminnan osalta mukaan lukien Yhdysvalloissa.

Haastateltava yrityksestä A on toiminut yrityksen yhdessä ostoroolissa yli kaksikymmentä vuotta ja vastaa omalta osaltaan tiettyjen valmistusosien hankinnoista. Yrityksellä on moniportainen organisaatiorakenne. Yrityksessä hankintoja on jaettu eri osastoittain ja osastoilla on omat toimittajansa. Haastateltavan työtehtävään kuuluu myös hankintojen tekemistä toisten yritysten eli asiakkaiden puolesta. Yritys B:n haastateltava on yrityksen toimitusjohtaja ja työskentelee samalla osana hankintatoimea sekä erityisesti hankintastrategian muodostamista. Yrityksessä on tämän lisäksi suoraan tietyistä hankinnoista vastaavia työntekijöitä. Haastateltavalla on yli kolmenkymmenen vuoden työkokemus kyseisessä yrityksessä ja yrityksen toiminta keskittyy erityisesti konevalmistukseen.

4.3 Aineiston keräys, analyysi ja käsittely

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin Teams:in välityksellä ja haastattelu tallennettiin. Toinen haastatteluista pidettiin kasvotusten ja sen tallentamiseen hyödynnettiin Microsoftin tallennustyökalua. Haastatteluiden toteuttamisen jälkeen haastatteluaineistot litteroitiin Microsoftin litterointityökalun avulla. Litteroidut aineistot käytiin läpi vielä tallenteiden kanssa, jotta käsiteltävien aineistojen sisältö vastasi todenmukaisesti annettuja tietoja.

Aineiston käsittely toteutettiin induktiivisesti aineistolähtöisesti ja sitä verrattiin myöhemmin deduktiivisesti aiempaan teoriaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 130; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysin mukaisesti sen toteuttamista kiinnostus- eli tutkimuskohteen mukaisesti. Koska haastattelurunko oli rakennettu olemassa olevaan teoriaan perustuen ja tutkimuskohteen mukaisesti, analyysissä pyrittiin silti ottamaan huomioon kaikki esiin nousevat asiat myös teorian ulkopuolelta.

Sisällönanalyysissä löydökset jaetaan kolmeen eri luokkaan lähtien liikkeelle ala- ja yläluokista, mitkä yhdistyvät yhdeksi kokoavaksi käsitteeksi (Tuomi & Sarajärvi 2018). Koska haastatteluaineistot rakentuivat kolmen pääteeman ympärille, analyysissä hyödynnettiin värikoodaamista näiden teemojen ympärille. Yläluokkia olivat haastattelurungon mukaisesti yrityksen hankintastrategia, riskit ja kauppasodan vaikutus. Aineistoista esiinnousseet löydökset linkitettiin näihin yläluokkiin.

Analyysissä nousi esiin esimerkiksi seuraavia alaluokkia liittyen yrityksen hankintastrategiaan: hankintojen toteuttamisprosessi, toimittajat, toimitussopimukset asiakaslähtöisyys, vaatimukset, kriteerit sekä suunnitelmallisuus. Riskeihin liittyen alaluokkia olivat riskien hallinta ja varautuminen, toimitusketjun resilienssi, hajauttaminen ja aiemmat kokemukset liittyen globaaleihin riskeihin. Kauppasodan vaikutukseen liittyi epäuskoisuus, varautuminen, varastojen kasvattaminen, uhkaksi kokeminen ja vaihtoehtoiset toimittajat. Kokoava käsite

tässä tutkimuksessa on tutkimuskohteen mukaisesti kauppasodan uhkan vaikutus yrityksen hankintastrategiaan. Löydöksiä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluaineistoista esiinnousseita tutkimustuloksia ja pohdintaa niihin liittyen. Ensimmäinen alakappale käsittelee hankintastrategiaa. Toinen kappale käy läpi riskejä ja niihin reagointia. Kolmas kappale esittelee tutkielman päätutkimuskohdetta, eli kauppasodan uhkan vaikutusta tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Haastatteluaineistoja käsitellään kategorioittain sisältäen molempien haastateltavien antamat vastaukset.

5.1 Hankintastrategia

Vaikka teoriassa ja aiemmissa tutkimuksissa puhutaankin tietyn hankintastrategian muodostamisesta, **Yritys A** toimii hieman eri tavalla. Haastateltavan mukaan yrityksellä A ei ole selkeää koko organisaatiolle välittyvää hankintastrategiaa, johon yrityksen toiminta ja hankintojen toteuttaminen perustuisi. Tärkeintä on varmistaa asiakkaiden tyytyväisyys ja vaatimukset, minkä mukaan hankinnat pitkälti toteutetaan. Osalla asiakkaista on omia pitkäaikaisia suhteita heidän omiin vakiotoimittajiinsa, joiden tuotteita he haluavat suosia toimittajavalinnassa. Yrityksellä A on kuitenkin kaikille toimittajille vaatimuksia, joilla he varmistavat toiminnan vastuullisuuden hankintoja tehdessä. Vastuullisuuden varmistaminen ja toimittajien arviointi onkin noussut entistä tärkeämmäksi osaksi hankintojen toteuttamista myös aiemman kirjallisuuden mukaan.

”Mennään asiakkaan vaatimusten mukaan. Toki vakiotuotteissa on meillä ne mitä esitetään sinne ja mitä meillä on kaupan, mutta asiakas sitten loppujen lopuksi päättää sen, että mistä ja keneltä niitä tilataan. Sitten me kiltisti tilataan. ---- Toki sen verran, että tutkitaan tietenkin se toimittaja, että kaikennäköiset eettiset puitteet toteutuu.” -Yritys A

Yrityksen tärkeimmät toimittajat ovat Aasiasta, mutta hankintoja tehdään lukuisista eri maista ja eri maanosista. Heillä on omaa toimintaa Suomen lisäksi myös muissa maissa, joissa valmistetaan erilaisia komponentteja omiin sekä asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksellä on tiettyjen komponenttien osalta aina varmuusvarastoa, jonka avulla pyritään pitämään

tuotantoa yllä. Hankinnoissa pyritään kuitenkin haastateltavan mukaan hinta-laatusuhteen varmistamiseen ja toimitusaikojen ylläpitämiseen. Yrityksellä A on omaa toimintaa myös Yhdysvalloissa, josta heille toimitetaan erityiskomponentteja. Haastateltavan mukaan nämä komponentit ovat vaikeasti korvattavissa, koska tietyt patentit ja merkit rajoittavat vaihtoehtoisen toimittajan etsimistä. Asiakkaiden vaatimukset ovat välillä erittäin tarkkoja eikä niistä voida joustaa ollenkaan, mikä vaikuttaa hankintojen toteuttamiseen.

”Koska ne on niinku brändin takana. Vaikka Brändi H tai mikä tahansa niin et sä voi ottaa sitten Matti Meikäläiseltä Suomesta niitä. Jos siinä lukee niinku Brändi H ja se on vaatimuksena, niin suoranaisesti ne ei ole korvattavissa.” -Yritys A

Vaikka haasteltava ei koe yrityksellä olevan tarkkaa hankintastrategiaa, voidaan hankintojen toteuttamisprosessiin todeta liittyvän strategisia päätöksiä. Yritys A pyrkii hankinnoissaan kustannustehokkuuteen, joka on aiemman teorian mukaan yksi hankintastrategian osa-alue. Lisäksi heillä on omia pitkäaikaisia toimittajia, joilta he tekevät hankintoja ja joita he myös itse ehdottavat asiakkailleen. Pitkäaikaisten toimittajasuhteiden hallinta on osa laadun ja toimitusvarmuuden osa-alueita, jotka liittyvät vahvasti hankintastrategian muodostamiseen ja hankintojen toteuttamiseen. Lisäksi yritys A on muodostanut oman toimittajapoolin. Yrityksen A hankintastrategiaa ohjaa asiakaskohtaisuus ja joustaminen asiakkaiden vaatimuksien mukaan. Asiakastyytyväisyys onkin yksi tapa luoda hankintoihin ja täten koko toimitusketjuun lisää arvoa.

Yritys B:llä on selkeä hankintastrategia, jonka mukaan he toimivat. Hankintastrategia on viimeksi muodostettu noin kolme vuotta sitten koronapandemian jälkeen ja sille ei ole asetettu tiettyä aikarajaa. Strategiaan on kuitenkin tullut ja tulee jatkuvasti pieniä muutoksia tilanteiden mukaisesti. Tämänhetkisessä hankintastrategiassa on painotettu korkeaa kotimaisuusastetta ja pyritty välttämään kiinalaisia toimittajia. Tämän lisäksi venäläisistä komponenteista on luovuttu kokonaan. Haastateltava kertoi yrityksellä olevan kaksi avaintoimittajaa, joiden kanssa yritys on muodostanut toimitussopimuksia avaintuotteiden saatavuuden varmistamiseksi.

Haastateltavan mukaan strategiassa on painotettu hankintojen osalta ostettavaksi laadukkaita ja kestäviä komponentteja. Yrityksen tuottamat tuotteet on tarkoitettu erikoislaitteisiin, joilla on tarkkoja kriteerejä ja niiden laadun varmistaminen on ensisijaisen tärkeää. Syynä ovat vaikeat olosuhteet, joissa niitä käytetään. Kriteerit hankintoihin liittyen rajaavat toimittajia, mikä lisää yhteistyön merkitystä oikeanlaisen toimittajan löytymisen kohdalla. Yhdysvalloista yritys B tekee hankintoja useamman eri pääkomponentin osalta. Näistä komponenteista osalle on vaihtoehtoinen toimittaja Euroopasta, mutta yhdelle Yhdysvalloista tulevalle osalle on vaikeaa löytää hankintastrategian kanssa linjassa olevaa toimittajaa. Kyseessä on strateginen tuote, jolle vastaavan toimittajan etsiminen on haastavaa.

5.2 Riskit ja reagointi

Yritys A:n toimintapa kohdatessa riski tai sen uhka on sekä reaktiivista että proaktiivista. Yrityksellä ei haastateltavan mukaan ole erityistä riskienhallintamallia, jossa eri riskejä luokiteltaisiin ja priorisoitaisiin. Kuitenkin yritys on hajauttanut toimintaansa useampaan eri maahan ja sillä on valmiudet toimia nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Hajauttamisen lisäksi yrityksellä on mahdollisuus tuottaa komponentteja myös Suomessa nopeallakin aikataululla. Suomen lisäksi joidenkin komponenttien osalta valmistusmaata voidaan tasapainotella myös muutamassa Aasian maassa tilanteiden mukaisesti ja täten varmistaa toimitusvarmuutta. Nämä keinot lisäävät toimitusketjun resilienssiä ja suojaavat ennakoivasti hankintojen haavoittumista riskin kohdatessa.

”Ne jotka oli aikaisemmin myös isoja toimittajia niin nyt niistä on tullut semmoisia, jotka auttaa meitä suuressa hädässä. ---Elikkä pidetään pientä valmistavaa puskuria Suomessa just sen takia, että jos tapahtuu joku mahdoton. Vaikka koneistusta ja raaka-aineita, niin niitähän me voidaan käsitellä täällä kotimaassakin.” -Yritys A

Toisaalta haastateltavan mukaan toiminta riskin kohdalla on reagointi siihen vasta tilanteen mukaisesti. Koronan aikaan yritys oli kohdannut ongelmaksi toimitusreitin maiden välisten rajojen sulkeutumisen jälkeen. Yritys ei ollut ennen tätä ottanut huomioon toimitusreitteihin liittyviä riskejä. Reitille oli keksitty lyhyellä aikataululla korvaava vaihtoehto. Ongelmaksi

osoittautui tästä ratkaisusta huolimatta toimitusaikojen viivästyminen ja ratkaisu ei ollut kestävä pidemmän päälle, mikä johti kustannuksien nousuun. Yrityksen tapaa toimia esimerkiksi tämän riskin kohdalla voisi kutsua innovatiiviseksi ja reaktiiviseksi. Myös valmistuskustannuksien nousu vuorottain eri maissa on saanut yrityksen etsimään edullisimpia toimittajia ja valmistajia kustannustehokkuuden varmistamiseksi. Nopealla aikataululla tehdyt päätökset ovat toisinaan johtaneet merkittäviin kustannuksien nousuun. Haastateltava mainitsi, että he ovat joutuneet nostattamaan varastojaan eri riskitilanteissa, mistä on seurannut luonnollisesti myös kustannuksia.

Yritys B:n toimintatapa riskien uhatessa on erilainen. Tällä hetkellä Yhdysvaltojen kanssa käytävä kauppa kyseisellä alalla on pysähtynyt lähes täysin, mikä on ajanut yrityksen tekemään hankintoja muualta oman saatavuuden varmistamiseksi. Vaihtoehtoisia toimittajia on etsitty ja löydettykin jo Euroopan markkinoilta kauppasodan uhkan vallitessa. Yritys on kasvattanut kauppasodan uhkan sekä aiempien riskitilanteiden alla omaa varastoaan, jotta tuotannossa on riittävästi puskuria, mikäli hankintojen toteuttaminen vaikeutuisi.

Yrityksen ostamissa komponenteissa on huomioitavaa vielä se, että niiden hankinnoissa on erityisen pitkät toimitusajat. Tämän seurauksena yrityksen on pidettävä tietynasteista varmuusvarastoa, koska toimitusajat aiheuttavat itsessään jo oman riskin tuotantoon. Riskien vähentämiseksi hankintojen toteuttaminen yrityksessä on jaettu tarkasti. Vain yksi ihminen vastaa tietyn komponentin hankinnoista, jolla pyritään hankintojen laadun varmistamiseen korkealla tasolla.

”No se yksi, että meillä on ostot henkilöity, elikkä hydrauliikkaa ostaa vain yksi ihminen. Siinä on se, että tilataan ja tulee varmasti oikeanlaista tavaraa. Sitten se tietysti, että näillä sopimuksilla pyritään se saatavuus varmistamaan. Mehän joudutaan tilaamaan 6–12 kuukautta aikaisemmin komponentteja tuotantoon, elikkä saadaan sinne semmoista pientä puskuria, että meiltä aina löytyy sitten komponentteja.” -Yritys B

Myös yritys B reagoi hintojen muutoksiin globaaleilla markkinoilla ja kustannusriskien välttämiseksi toimittajia on vaihdettu. Haastateltava mainitsi Venäjän hyökkäyssodan

Ukrainaan ja siitä seuranneet vaikutukset. Pakotteiden ja muidenkin syiden takia teräksen hankinta on vaihdettu kokonaan muihin maihin. Yritys varmistaa myös tarkasti, etteivät uudet toimittajat kierrätä terästä Venäjältä heille.

Taloudelliset heilahtelut ovat muutenkin näkyneet alalla jo pidemmän aikaan, mikä on vaatinut yritystä turvaamaan myös omien toimittajiensa toimintakykyä. Yrityksen yhdellä avaintoimittajalla on ollut maksuvaikeuksia, jonka seurauksena yritys on itse joutunut rahoittamaan omaa toimittajaansa. Haasteltavan aiemmin mainitsemat toimitussopimukset ovat myös osa aktiivista riskienhallintaa. Näillä toimilla on lisätty oman toimitusketjun joustavuutta ja turvaamaan yrityksen omaa toimintaa.

5.3 Kauppasodan uhkan vaikutus ja tulevaisuus

Yritys A:n haastateltavan mukaan yritys ei näe kauppasotaa haastatteluhetkellä todennäköisenä uhkana eikä usko Yhdysvaltojen toteuttavan harkittuja tulliuudistuksia. Syynä on, että tietyt komponentit tulevat muista maista myös heille ja yhtä lailla heidänkin asiakkaillaan on tiettyjä vaatimuksia tuotteille, joista monet tulevat Yhdysvaltojen ulkopuolelta.

”Varmaan on (mietitty), mutta vaikea Yhdysvaltojenkin on yksin selvitä niistä. Siellä on komponenttia, jotka sitten nostaisi tuotteiden hintoja semmoisia lukuihin, että enpä usko. Se tuntuisi aika mahdottomalta, että ne alkaisi meidän tuotteita tehdä jenkeissä omapäisesti, vaikka kaikkihan yrittää. -- Samalla tavalla se koskee se asiakasvaade heitäkin, kun meitäkin, että jos ne haluaa jonkun tietyn komponentin sille, niin kyllä niidenkin täytyy taipua.” - Yritys A

Haasteltava kertoi tilanteen olevan päivittäistä selviytymistä, koska tilanteet elävät nopealla tahdilla. Yrityksen keinona selviytyä tästä uhasta on tarvittaessa varastojen lisäämisellä, jos se on mahdollista. Yritys ei kuitenkaan ole haastateltavan mukaan tehnyt muita merkittäviä toimenpiteitä tämän uhkan takia. Aiemmin mainitun mukaan yrityksellä on jo hajautusta Aasian maiden sekä Yhdysvaltojen välillä hankintojen osalta, mikä auttaa yritystä

vastaamaan tuleviin muutoksiin. Hankintojen hajauttamiseen suurin syy on ollut taloudellisen riskin uhka.

”Ei oikeastaan muuta tietoa ole, kun kaikki mikä muuttuu nopeasti niin vaikuttaa kaikkiin osapuoliin, jotka sen kanssa on mukana. Elikkä se on niinku semmoista päivittäistä selviytymistä. Niin se on aika tavalla nämä viimeiset vuodet ollut ollut sitä, koska joka puolella tapahtuu mullistuksia sotia, pandemioita ja muuta.” -Yritys A

Haastattelun aikana tuli ilmi, kuinka yritys A oli reagoinut nopeasti Yhdysvaltojen asettamista tulleista Kiinaan. Yritys A osti nopeasti Kiinasta tavaraa, jota yhdysvaltalaiset asiakkaat olivat tilanneet sieltä. Tavara valmistettiin loppuun Suomessa, josta se myytiin eteenpäin Yhdysvaltoihin. Tämä tilanne lisäsi hetkellisesti kysyntää yritykselle, kunnes tullit laitettiin tauolle myös Kiinan ja Yhdysvaltojen välillä. On kuitenkin haastateltavan mukaan huomioitavaa, kuinka kaikesta poikkeavasta tulee aina lisäkustannuksia, eikä tätä hetkellistä tilannetta voida pitää erityisen positiivisena asiana.

Tulevaisuudessa yritykseen on tulossa suuria rakenteellisia muutoksia, jossa toimintaa globalisoidaan entisestään. Ideana on hajauttaa toimintaa maailmanlaajuisesti, yhdistää osastoja ja pienentää työmäärää Suomessa. Tämä uudistus vähentää välikäsiä myös ostotoiminnan osalta, mikä selkeyttää päätöksentekoa ja muuttaa hankintojen toteuttamista vähemmän monimutkaiseen suuntaan.

Kuten **yritys B**:n haastateltava jo aiemmin kertoi, he ovat jo etsineet vaihtoehtoisia toimittajia Euroopasta Yhdysvalloista tuleville komponenteille ja täten hajauttaneet hankintojaan. Euroopasta on haastateltava mukaan löytynyt hyviä korvaavia valmistajia lukuun ottamatta yhtä erityiskomponenttia. Tuotteen hankinta siirtyisi todennäköisesti Kiinaan, joka on ristiriidassa aiemman hankintastrategian kanssa.

”Tätä tuotetta X ei ole nyt oikein oikeastaan saatu millään muulla, kun sitä on tutkittu, että jos tulee jotain tariffeja tai muuta niin tuota. Mistä siihen haetaan, niin menee kiinalaiseksi tuotteeksi välttämättä.” -Yritys B

Haastateltava mainitsi, kuinka Yhdysvaltojen markkinat ovat pysähtyneet jo nyt täysin, koska tavara liikkuu meriteitse. Toimitusaika on minimissään kahdeksan viikkoa, jonka aikana saattaa tapahtua suuria muutoksia ja tämä aiheuttaa suuria epävarmuustekijöitä kaupankäyntiin molemmin puolin. Lisäksi Yhdysvalloista hankittavissa tuotteissa on suurena riskinä se, ettei jo nykytilanteessa tavaraa saa ollenkaan. Tämä on yksi näkyvä seuraus kauppasodan uhkan vaikutuksesta alan markkinoilla.

”No, kyllähän esimerkiksi semmoinen riskihän tietysti on noissa jenkkien tavaroissa, vaikka niissä nyt vastaavuutta onkin niin voihan se olla, että sieltä ei saa mitään. Kyllä niihin niiden tilalle on jouduttu kuitenkin hankkimaan jo vastaavat laitteet ja saatavuus varmistettu.” -Yritys B

Yrityksen käytättämät venttiililohkot tulevat osittain Yhdysvalloista ja sen loppukokoonpano tapahtuu Suomessa. Hinnoissa on viime aikoina tapahtunut merkittävää nousua, jonka takia yritys on etsinyt vaihtoehtoista ratkaisua. Tähän ratkaisuksi on löytynyt Suomessa valmistetut venttiililohkot. Tätä testatessa on huomattu, että jopa parempiakin ratkaisuja löytyy, mikä voi mahdollisesti parantaa kilpailukykyä. Tilanteesta on siis seurannut yritykselle myös positiivisia vaikutuksia uhkan alla.

”Nyt kun ollaan tätä venttiilimuutosta tehty tässä mielessä, niin on havaittu, että on saatavilla modernimpiakin ratkaisuja. Se saattaa jopa vähän parantaa meidän tuotteiden kilpailukykyä. Mutta me ollaan oltu pakotettuja tähän.” -Yritys B

Haastateltava mainitsi, kuinka yleinen tilanne on hankala monella tavalla. Taloudelliset heilahtelut jo ennen kauppasotaa ovat ajaneet haastateltavan toimialan ahtaalle. Kauppasodan uhka ja kaavaillut tulliuudistukset ovat vaikeuttaneet kaupankäyntiä entisestään, mikä on pakottanut haastateltavan yrityksen miettimään uusia innovatiivisia ratkaisuja. Tilanteen seurauksena yritys on kehittänyt uuden tuotesarjan vastaamaan alan tämänhetkistä kysyntää. Etuna on edullisemmat hinnat, kun laitteita on yksinkertaistettu. Tämä lisää asiakaskuntaa, kun useammalla on niihin varaa heikommasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta.

Haastattelussa kävi ilmi, kuinka osa muista samalla alalla toimivista yrityksistä on joutunut etsimään lyhyellä aikataululla uusia toimittajia erinäisistä syistä. Tämän seurauksena on ollut merkittävää laadun heikentymistä ja osien hajoamista. Muiden yrityksien epäonnistuneet yritykset vaihtaa toimittajaa ovat toimineet varoittavana esimerkkinä myös haasteltavan yritykselle. Toisten yritysten toiminta alalla voikin toimia esimerkkinä sen suhteen, kuinka muut yritykset käyttäytyvät. Tässä tapauksessa toimittajan nopea vaihtaminen ilman perusteellista taustatyötä oli toisella yrityksellä johtanut negatiiviisiin vaikutuksiin, jonka riskiä Yritys B haluaa välttää.

Yritys B:llä on pyrkimyksenä irtaantua täysin Yhdysvalloista toimittajana, mikä on kirjattu osaksi hankintastrategiaa nyt kauppasodan uhkan vaikutuksena. Toisen haastateltavan lailla myös yritys B mainitsi varastojen lisäämisen, jota on tehty jo koronan jälkeen. Kauppasodan uhkan takia kasvatetuista varastoista on seurannut lisäkustannuksia, kun varastoja on jouduttu kasvattamaan entisestään. Yritys B on lisäksi alkanut etsimään lisäkapasiteettia Baltian suunnilta ja koeostoja jatketaan korvattavien komponenttien osalta.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkielman tulokset ja johtopäätökset, jossa vastataan aiemmin asetettuun tutkimuskysymykseen perustuen teoriaan ja tutkimustuloksiin sekä pohdintaa siihen liittyen. Luku sisältää myös tutkielman luotettavuuden arvioinnin. Lopuksi luku esittelee jatkotutkimuksen aiheita, joita tästä tutkielmasta nousi esiin.

6.1 Tulokset ja pohdinta

Aiempien tutkimuksien ja teorioiden lisäksi tämän tutkielman tueksi toteutettiin tapaustutkimus, joka sisälsi kaksi haastattelua. Haastateltavat yritykset antoivat toisistaan osittain merkittävästikin eroavia vastauksia, mikä sopii tapaustutkimukselle. Tutkielman tarkoituksena oli vastata tutkimuskysymykseen:

TK1: *Millä tavalla kauppasodan uhka vaikuttaa suomalaisten teollisuudenalan yritysten hankintastrategiaan?*

Tulosten käsittelyn kannalta tärkeää on huomioida, millaisena riskinä kauppasotaa pidetään. Haastateltavat luokittelivat tätä riskiä toisistaan eroavalla tasolla, jolla oli vaikutusta tutkimustuloksiin. Riskien tunnistamisella ja niiden luokituksella on Balanin ja Handfieldin (2025) mukaan vaikutusta siihen, kuinka riskiä priorisoidaan ja millaisia toimenpiteitä se yrityksessä aiheuttaa. Yritys A ei usko, että tämä kyseinen kauppasodan riski olisi todennäköinen haastatteluhetkellä. Epäuskoisuus asiaa kohtaan vaikuttaa siihen, ettei yritys ole vielä päätynyt tekemään merkittäviä strategisia ratkaisuja. Tähän voi toisaalta vaikuttaa se, että kyseessä on suurempi yritys ja täten sillä on merkittävän iso toimittajapooli ympäri maailmaa. Se mahdollistaa tilanteen seuraamista pidemmällä aikavälillä ja antaa aikaa päätöksien toteuttamiselle. Toisaalta tämä myös mahdollistaa riskeihin reagoimisen nopeasti, kun vaihtoehtoisia toimittajia löytyy jo useampia (Balan & Handfield 2025).

Yritys B taas luokitteli kauppasodan merkittäväksi riskiksi ja on jo toteuttanut muutoksia tämän takia. Yksi kirjallisuuden esittämä vaihtoehto toimittajasuhteelle on sen korvaaminen kokonaan (Park et al. 2010; Balan & Handfield 2025). Merkittävänä löydöksenä voidaankin pitää yritys B:n pyrkimystä päästä eroon Yhdysvalloista toimittajana, vaikka tulliuudistukset eivät tulisikaan voimaan. Riskin aiheuttama epävarmuus koetaan haastateltavan mukaan niin suureksi, että tämä muutos on kirjattu kauppasodan uhkan takia hankintastrategiaan. Yritys B ei kuitenkaan halua tehdä liian nopeita päätöksiä uusien toimittajien suhteen, koska samalla alalla toimivat yritykset ovat toimineet varoittavana esimerkkinä, kuten tutkimustuloksista tuli aiemmin ilmi. Tämä voi liittyä DiMaggion ja Powellin (1983) institutionaaliseen teoriaan, missä yritykset matkivat menestyviä esimerkkejä ja samalla toisinpäin välttävät epäonnistumista. Yritys B mainitsi haastattelussa viime aikoina yhdysvaltalaisiin tuotteisiin liittyvät kustannusnousut. Kuitenkin tämä on myös toiminut yhtenä motivaatiotekijänä etsiä uusia toimittajia myös tulliriskin lisäksi.

Tehdessä hankintoja globaalisti, on riskienhallinnan kannalta kriittistä hajauttaa hankintoja useammalle toimittajalle ja useampiin maihin, vaikka se lisäisikin kustannuksia (Balan & Handfield 2025). Kumpikin haastateltava yritys on hajauttanut hankintojaan jo ennen kauppasodan uhkaa. Molemmat yritykset ovat ottaneet globaaleja riskejä huomioon hankintastrategiassa jo ennen tätä tilannetta eikä kummankaan toiminta ole täysin riippuvainen Yhdysvalloista toimittajana. Kuitenkin tietyt pääkomponentit tuotannossa tulevat Yhdysvalloista.

Strategian merkitys korostuu ostettavan tuotteen tärkeyden kohdalla. Kraljicin (1983) matriisin luokituksen mukaan yrityksille tulee Yhdysvalloista strategisia tuotteita, joita on vaikeaa korvata tai ne ovat korvaamattomissa. Näiden tuotteiden kohdalla haastateltavat antoivat toistaan poikkeavia näkemyksiä hankintastrategian osalta. Pienemmässä yrityksessä B oli aloitettu heti kauppasodan uhkan aikaan vaihtoehtoisien toimittajien etsiminen Euroopasta. Vaikka strategiaan oli kirjattu kiinalaisten toimittajien välttäminen, saattaa yritys B joutua tekemään hankintoja sieltä. Uhka voi siis aiheuttaa tulevaisuudessa ristiriitaa aiemman hankintastrategian kanssa, ellei uutta toimittajaa löydy Euroopasta.

Yritys A on taas pidemmän aikaa hajauttanut hankintojaan Aasian ja Yhdysvaltojen välillä, mikä tarjoaa tähän tilanteeseen joustavuutta. Kuitenkin tietyille korvaamattomissa oleville tuotteille ei ole olemassa vaihtoehtoisia toimittajia, mitä voidaan pitää riskinä hankintaprosessin kannalta. Aiemmissa tutkimuksissa yksittäinen toimittaja on kustannuksien kannalta edullisempi vaihtoehto, mutta samalla se luo hankintastrategiaan haavoittuvuutta (Balan & Handfield 2025).

Molemmat yritykset mainitsivat tilanteeseen liittyvän varastojen kasvattamisen, jota Balan ja Handfield (2025) ehdottavat osana riskienhallintaa. Siinä missä yritys A aikoo tehdä niin tarvittaessa, yritys B on jo tehnyt niin. Yritys B:llä varastojen kasvatus on vielä tärkeämmässä asemassa pitkien toimitusaikojen takia. Varastojen lisääminen aiheuttaa samalla lisäkustannuksia, joita molemmat yritykset pyrkivät hankinnoissaan välttämään. Kuitenkin jos riski tulisi toteen, kustannukset saattaisivat nousta merkittävän suuriksi. Pidemmällä tähtäimellä varastojen kasvattaminen hetkellisesti voi olla kannattava strateginen päätös myös kustannusriskien osalta, kun tuotetta saadaan tilattua tiettyyn hintaan.

Nämä riskienhallintaan liittyvät löydökset ovat vahvasti osa myös aiemmassa kirjallisuudessa käsiteltyä toimitusketjun resilienssiä. Molemmilla yrityksillä on toimitusketjussaan ja hankinnoissaan resilienssiä lisääviä elementtejä haastattelujen mukaan. Molemmat yritykset ovat vahvistaneet toimitusketjujaan jo aiempia riskejä kohdatessa, mikä lisää hankintojen sopeutumiskykyä myös kauppasodan uhkan kohdalla (Ponomarov & Holcomb 2009; Juan et al. 2022).

Avaintoimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä korostetaan kirjallisuudessa muutenkin epävarmuustilanteissa molempien osapuolien kannalta (Juan et al. 2022; Coşkun et al. 2022; Balan & Handfield 2025). Molemmilla yrityksillä on omia vakiotoimittajia ja yritys B mainitsi heidän kanssaan solmitut toimitussopimukset, joilla varmistetaan hankittavan tuotteen saatavuus epävarmuustilanteissa. Yritys B:llä on toiseen haastateltavaan verrattuna vähemmän toimittajia, jolloin toimittajasuhteiden ylläpitäminen korostuu. Ennakointia riskin kohdalla pidetään tärkeänä tekijänä kustannuksien sekä tarjonnan ylläpitämiseen (Juan et al. 2022; Qiao & Zhao 2023)

Toisaalta kauppasodan aiheuttamasta uhkasta on seurannut positiivisia asioita hankintastrategiaan. Yritys B on löytänyt yhdelle Yhdysvalloista tulevalle komponentille vaihtoehtoista toimittajaa etsiessä jopa paremman ratkaisun Euroopan markkinoilta. Tämän löydöksen uskotaan mahdollisesti parantavan kilpailukykyä, joka taas on oleellinen osa yrityksen hankintastrategiaa ja täten kokonaisvaltaista strategiaa.

Tutkimustuloksista esiin nousseiden löydöksien mukaan kauppasodan uhkalla on eroavia vaikutuksia suomalaisten teollisuudenalan yritysten hankintastrategiaan. Tulosten eroavaisuuteen vaikuttaa merkittävästi yrityksen lähtökohdat, organisaation suuruus ja osien korvattavuus sekä kokemukset aiemmista riskeistä ja sen vaikutuksista hankintoihin. Erityisesti pienempi yritys B on joutunut pienemmän toimittajapoolin sekä tuotteiden strategisen tärkeyden takia aloittamaan toimenpiteet jo kauppasodan uhkan noustessa esiin. Keinot aktiiviseen riskienhallintaan vaikuttavat myös siihen, miten tämä riski arvioidaan ja mitä muutoksia se tulee aiheuttamaan toteen tullessaan. Tutkielman tulokset korostivat myös, kuinka tärkeä osa toimitusketjun riskienhallintaa hankinnat ovat. Koska hankinnat ovat toimitusketjun yläpäässä, sillä on vaikutus koko yrityksen toimintaan (Narasimhan & Das 1999; Jajja et al. 2018).

Johtopäätöksiä kirjoittaessa tullien osalta päästiin lopulta sopuun Yhdysvaltojen ja Euroopan unionin välillä. Presidentti Donald Trump ehdotti 12.7.2025 jopa 30 % hirmutulleja alkuperäisen 20 % tilalle. Tullit asettuivat lopulta 15 %:iin Euroopan unionin tuotteille, mutta yhdysvaltalaisten tuotteiden tullit jäivät ennalleen muutaman prosentin tasolle. Teräksen, alumiinin ja kuparin osalta Yhdysvallat pitäytyivät 50 %:in tulleissa, mutta Euroopan unioni jatkaa neuvotteluja näiden tuotteiden osalta. Muitakin yksityiskohtia on vielä selvennettävänä ja lopullisia päätöksiä koskevat sopimukset ovat allekirjoittamatta. (European Comission 2025b; The White House 2025). Tulleilla tulee olemaan vaikutusta kaupankäyntiin ja niiden lopulliset seuraukset tulevat näkymään vasta vuosien kuluttua. Vaikka Euroopan unionin maat ja suomalaiset yritykset saavat jatkaa tämänhetkisten tietojen mukaan hankintojen toteuttamista entisellä tullitasolla, voivat nämä muutokset vaikuttaa silti tulevaisuudessa toteutettaviin hankintoihin Yhdysvalloista.

Nämä tulliuudistukset tulevat kohdistumaan yhdysvaltaisille kuluttajille ja yrityksille, jotka ostavat tuotteita Euroopasta. Voidaan pohtia, jos suomalainen yritys käy kauppaa molemmin puolin ja vientitoiminta Yhdysvaltoihin vaikeutuu tullien myötä, saattaa yritys alkaa etsimään uusia markkina-alueita ja täten myös keskittää hankintojaan muualle. Tilanne jatkuu yhä epävarmana ja ei voida tietää, jäävätkö asetetut tullit voimaan muutoksien alkaessa näkymään taloudessa. Tämä voi vaikuttaa yritysten pitkäntähtäimen suunnitteluun ja aiheuttaa epävarmuutta koskien strategisia päätöksiä.

6.2 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimuksen aiheet

Tutkielman tarkoituksenmukaisesti haastateltiin kahta yritystä, jotka molemmat toimivat teollisuudenalalla. Otoskoko on pieni ja keskittyy tarkastelemaan rajattua toimialaa kansainvälisisillä markkinoilla. Tutkielmaa varten toteutetut haastattelut pidettiin kesän 2025 aikana, jolloin muutoksia liittyen kauppasodan uhkaan tapahtui vielä haastatteluiden aikana ja niiden jälkeenkin. Tutkimusajankohdan lisäksi tutkimuksen kesto ja laajuus on syytä ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimustulokset osoittivat, kuinka suomalaisilla yrityksillä on toisistaan eroavia tapoja lähestyä tätä riskiä. Tämän tutkielman perusteella ei voida tehdä yhtä tiettyä johtopäätelmää kauppasodan uhkan vaikutuksesta suomalaisten yritysten hankintastrategiaan eivätkä tulokset ole suoraan sovellettavissa tai vertailtavissa muille aloille.

Tutkielman luotettavuuteen liittyy myös aineistonkeruumenetelmä. Haastattelut perustuivat tätä tutkielmaa varten muodostettuun haastattelurunkoon, mikä voi vaikuttaa saatuihin tutkimustuloksiin. Tulosten analysointiin ja raportointiin subjektiivisuus korostuu yksittäisen tutkielman kohdalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkielman aiheen tuoreuden takia vertaisarvoitua tutkimustietoa oli saatavilla vain vähän. Vuoden 2025 kauppasotaa koskevan aiheen käsittely perustuu pitkälti asiantuntijoiden kirjoituksiin sekä uutisointiin. Teoreettisessa osiossa on käytetty vertaisarvioituja tutkimuksia ja artikkeleita tutkielman tieteellisyyden tukemiseksi. Vaikka tästä kyseisestä riskistä ei vielä löydy paljoa tutkimustietoa, on kuitenkin huomioitavaa, että riskien kohdistumista hankintastrategiaan on tutkittu. Tämän tutkielman

tulokset osoittavat samankaltaisuuksia ja yhtymäkohtia teoriaan, mikä lisää tutkielman luotettavuutta.

Luotettavuuden parantamiseksi aineiston käsittelyssä on pyritty nostamaan esiin suoria lainauksia, joista osa päätelmistä on tehty. On kuitenkin otettava huomioon, ettei kaikkea aineistoa voi liittää osaksi tätä tutkielmaa anonymiteetin varmistamiseksi. Lisäksi tutkimusstrategiaa, aineistonkeruu- ja -käsittelyprosessia on pyritty kuvaamaan tarkasti tutkielman toistettavuuden varmistamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Koska kyseessä on tietyllä poikkileikkaushetkellä toteutettu tapaustutkimus, voivat tutkimustulokset poiketa tutkielmaa toistettaessa.

Tämä tutkielma keskittyi tarkastelemaan kauppasodan uhkan vaikutusta hankintastrategian osalta tulliuudistuksien ollessa vielä epävarmassa tilanteessa. Koska tulliuudistuksia tuli lopulta toteen, tarjoaa aihe monia jatkotutkimuksen aiheita. Kauppasodan uhkan vaikutusta voisi tarkastella myös vientitoiminnan kannalta. Toinen haastateltavista mainitsi kaupankäynnin Yhdysvaltoihin ja sen pysähtymisestä tulliuudistuksien uhkan takia. Tullit ja vastatullit vaikuttavat merkittävästi myös siihen, kuinka yrityksen on mahdollisesti etsittävä uusia markkinoita tuotteilleen. Tämän tutkielman aihetta on syytä tarkastella myös isommalla otoskoolla. Laajempi tutkielma voisi tarjota luotettavamman ja laajemman näkemykseen tähän aiheeseen. Koska tulliuudistuksia toteutui, niiden merkitystä voitaisiin tutkia globaalin kaupankäynnin osalta myös pidemmällä aikavälillä.

Toisesta haastatteluista kävi ilmi, kuinka he ovat alkaneet panostamaan eurooppalaisiin toimittajiin kotimaan lisäksi. Voitaisiin tutkia, onko kauppasodalla tai muilla tulevaisuuden riskeillä vaikutusta siihen, että yritykset pyrkivät hankinnoissaan suosimaan enemmän lähempää löytyviä toimittajia. Sama ilmiö saattaa lisäksi yleistyä Aasian maissa, joilla on suuri merkitys kansainvälisessä kaupankäynnissä. Näin isot globaalit uhkat voivat vaikuttaa myös yritysten investointipäätöksiin, mikä saattaa näkyä yleisenä hidastumisena talouskasvussa. Tämän vuoden 2025 tulliuudistuksien ollessa uusi aihe, tarjoaa se merkittävän määrän jatkotutkimuksien aiheita.

Lähdeluettelo

Alavi, B., Tavana, M. & Mina, H. (2021) A Dynamic Decision Support System for Sustainable Supplier Selection in Circular Economy. *Sustainable production and consumption*. 27905–920.

Allam, Z., Bibri, S. E. & Sharpe S. A. (2022) The Rising Impacts of the COVID-19 Pandemic and the Russia–Ukraine War: Energy Transition, Climate Justice, Global Inequality, and Supply Chain Disruption. MDPI. Viitattu 11.5.2025. Saatavissa: https://www.mdpi.com/2079-9276/11/11/99

Anttonen, J., Ikonen, P., Kurronen, S., Rönkkö, R. & Vilmi, L. (2025) Miten kauppasodan varjot iskevät talouteen? Euro ja talous. Suomen pankki. Viitattu 7.5.2025. Saatavissa: https://www.eurojatalous.fi/fi/2025/1/miten-kauppasodan-varjot-iskevat-talouteen/

Balan, S. & Handfield, R. (2025) An integrated supply chain risk mitigation tool - model, analysis and insights. *International journal of management science and engineering management*. 20 (2), 225–240.

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

Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Pearson Education.

Collie, D. (1993) Profit-Shifting Export Subsidies and the Sustainability of Free Trade. *Scottish journal of political economy*. 40 (4), 408–419.

Coşkun, S. S., Kumru, M. & Kan, N. M. (2022) An integrated framework for sustainable supplier development through supplier evaluation based on sustainability indicators. *Journal of cleaner production*. 335.

Cousins, P. D. (2005) The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International journal of operations & production management*. 25 (5), 403–428.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological review*. 48 (2), 147–160.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) Qualitative methods in business research. Los Angeles, California: SAGE.

Euroopan parlamentti (2025) EU:n ja Yhdysvaltain kauppa: miten tuontitullit vaikuttaisivat Eurooppaan. Viitattu 9.5.2025. Saatavissa: https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20250210STO26801/eu-n-ja-yhdysvaltain-kauppa-miten-tullit-vaikuttaisivat-eurooppaan

European commission (2025a) Commission consults on possible countermeasures and readies WTO litigation in response to US tariffs. Viitattu 10.5.2025. Saatavissa: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1149

European Comission (2025b) Statement by President von der Leyen on the deal on tariffs and trade with the United States. Viitattu 1.8.2025. Saatavissa: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/statement_25_1915

Harland, C. (2024) 'Supply Process', in *Supply Chain Management*. Switzerland: Springer. pp. 61–83.

Hillson, D. (2002) Extending the risk process to manage opportunities, *International Journal of Project Management*, 20(3), 235–240.

Ho, W., Xu, X. & Dey, P. (2010) Multicriteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European journal of operational research*. 202 (1), 16–24.

Hufbauer G. C. & Jung, E. (2018) Steel Profits Gain, but Steel Users Pay, under Trump's Protectionism. Viitattu 10.5.2025. Saatavissa: https://www.piie.com/blogs/trade-and-investment-policy-watch/steel-profits-gain-steel-users-pay-under-trumps

Jajja, M. S. S., Chatha, K. A. & Farooq, S. (2018) Impact of supply chain risk on agility performance: Mediating role of supply chain integration. *International journal of production economics*. 205118–138.

Juan, S.-J., Li, E., Hung, W.-H., (2022) An integrated model of supply chain resilience and its impact on supply chain performance under disruption. *The international journal of logistics management*. 33 (1), 339–364.

Jüttner, U., Peck, H. & Christopher, M. (2003) Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6(4), 197–210.

Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management: how managers can guard against materials disruptions by formulating a strategy for supply. Vol. 61.

Krugman, P., Obstfeld, M. & Melitz, M. (2018). International Economics: Theory and Policy. 11th ed. Pearson.

Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh J. D. (1998) Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20.

Manuj, I. & Mentzer, J. T. (2008) Global Supply Chain Risk Management. *Journal of business logistics*. 29 (1), 133–155.

Narasimhan, R. & Das, A. (1999) An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance. *Decision sciences*. 30 (3), 683–718.

Park, J., Shin, K., Chang, T.-W. & Park, J. (2010) An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial management + data systems*. 110 (4), 495–515.

Ponomarov, S. Y. & Holcomb, M. C. (2009) Understanding the concept of supply chain resilience. *The international journal of logistics management*. 20 (1), 124–143.

Qiao, R. & Zhao, L. (2023) Highlight risk management in supply chain finance: effects of supply chain risk management capabilities on financing performance of small-medium enterprises. *Supply chain management*. 28 (5), 843–858.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.5.2025. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html

Saputro, T. E., Figueira, C. & Almanda-Lobo, B. (2022) A comprehensive framework and literature review of supplier selection under different purchasing strategies. *Computers & industrial engineering*. 167108010-.

Stadtfeld, G.M. & Gruchmann, T. (2024) Dynamic capabilities for supply chain resilience: a meta-review. *International Journal of Logistics Management.* vol. 35(2), 623-648.

Sudusinghe, J. I. & Seuring, S. (2022) Supply chain collaboration and sustainability performance in circular economy: A systematic literature review. *International journal of production economics*. 245

The White House (2025) Fact Sheet: The United States and European Union Reach Massive Trade Deal. Viitattu 1.8.2025. Saatavissa: https://www.whitehouse.gov/fact-sheets/2025/07/fact-sheet-the-united-states-and-european-union-reach-massive-trade-deal/

Trkman, P. & McCormack, K. (2009) Supply chain risk in turbulent environments—A conceptual model for managing supply chain network risk. *International journal of production economics*. 119 (2), 247–258.

Tulli (2021) Brexit toi tullaamisen piiriin paljon uusia yrityksiä - ulkomaankaupan sujuvuus säilyi. Viitattu 2.7.2025. Saatavissa: https://tulli.fi/-/brexit-toi-tullaamisen-piiriin-paljon-uusia-yrityksia-ulkomaankaupan-sujuvuus-sailyi

Tulli (2024) Suomen ja Yhdysvaltojen välinen kauppa vuonna 2024 (1–8). Viitattu 9.5.2025. Saatavissa: https://tilastot.tulli.fi/-/suomen-ja-yhdysvaltojen-valinen-kauppa-vuonna-2024-1-8-

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

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Mikä roolisi on yrityksessä ja kuinka pitkä työkokemuksesi on?
2. Millainen yritys on kyseessä?

Hankintastrategia

3. Voitteko kertoa lyhyesti, millainen hankintastrategia yrityksellänne on teidän roolinne osalta?
    a. Mistä kaikkialta teette hankintoja ja montako toimittajaa teillä on?
    b. Paljonko aikaa olette käyttäneet strategian muodostamiseen ja mitä asioita siinä on painotettu?
    c. Mille aikavälille strategia on muodostettu?
4. Millaisia hankintoja teette Yhdysvalloista?
    a. Kuinka merkittäviä nämä hankinnat ovat yrityksenne toiminnan kannalta?

Riskit

5. Miten riskit on huomioitu hankintastrategiassanne? Mitä riskejä olette erityisesti huomioineet?
    a. Onko yrityksellänne riskienhallintamallia, joka huomioi geopoliittisia tekijöitä? Millainen tämä riskienhallintamalli on?
    b. Millaisia muutoksia strategiaan on jouduttu tekemään aiemmin globaalin tilanteen takia? (Esim. koronapandemia tai Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan)
6. Oletteko kokeneet tarvetta vahvistaa toimitusketjunne resilienssiä?

Kauppasodan vaikutus

7. Miten koette kauppasodan yrityksenne toiminnan kannalta?
    a. Miten hankintastrategiassanne on varauduttu mahdolliseen kauppasotaan?
8. Onko hankintastrategiaan toteutettu muutoksia kauppasodan uhkan takia tai oletteko tekemässä niin?
    a. Oletteko tai onko teillä aikeita vähentää riippuvuutta Yhdysvalloista toimittajana? Millaisia muutoksia? (Ostojen siirtäminen, uusien toimittajien etsiminen tai hankintojen hajauttaminen muualle)
    b. Aiheuttavatko nämä muutokset lisäkustannuksia tai millaisia vaikutuksia näillä on yrityksenne kilpailukykyyn?
    c. Mitä asioita olette painottaneet ennen vs. nyt, jos aiotte tehdä muutoksia?
    d. Millä aikataululla olette näitä päätöksiä tehneet? Oletteko joutuneet toimimaan nopeammassa aikataulussa, kuin mihin olette varautuneet?

Tulevaisuus ja muuta

9. Miten näette hankintastrategianne kehittyvän seuraavien vuosien aikana?
10. Tuleeko mieleenne muuta sanottavaa, jota emme vielä käsitelleet?