

90673K Kauppatieteiden kandidaatin tutkielma

Riskikartoitus hankintojen johtamisen näkökulmasta

Case: Yritys A Oy Ab

Jouni Kaattari 0261123

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
	1.1 Tutkielman tavoite, rajaus ja tutkimusongelmat	2
	1.2 Tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen toteutus	3
	1.3 Tutkielman rakenne	4
	1.4 Määritelmät ja oletukset.....	6
2	RISKIENHALLINTA	10
	2.1 Riskienhallinnan määrittäminen	10
	2.2 Riskienhallintaprosessi	12
3	CASE: Yritys A Oy	15
	3.1 Riskin määrittäminen	15
	3.2 Riskienhallintakäytännöt.....	16
	3.3 Prosessien arviointi	18
	3.4 Strategisia päätöksiä	18
	3.5 Vakuutuspolitiikka.....	20
4	RISKITYYPIT	21
	4.1 Keskeytys- ja saatavuusriski.....	21
	4.1.1 Varmuusvarastointi.....	22
	4.1.2 Piiskavaikutus	24
	4.2 Hintariski.....	25
	4.3 Varasto- ja aikatauluriski.....	26
	4.4 Teknologiariski.....	27
	4.5 Laaturiski	27
	4.6 Valuuttariski	29
	4.7 E-hankinnat	29
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
	5.1 Yhteenveto tuloksista	31
	5.2 Tutkimuksen yleistettävyys ja mahdolliset jatkotutkimukset.....	33
	LÄHDELUETTELO	34
	LIITE	

KUVALUETTELO

Kuva 1.	Tutkimuksen viitekehys.....	5
Kuva 2.	Gahinin riskimalli.....	9
Kuva 3.	Riskienhallintaprosessi	13

1 JOHDANTO

Nykypäivän liiketoimintaan liittyy paljon erilaisia riskejä. Hankintojen johtamisen näkökulmasta tämä on myös huomioitava ja erilaisiin riskeihin on syytä varautua. Riskienhallinnan avulla voidaan saavuttaa kilpailuetuja muihin yrityksiin nähden, jos se osataan tehdä huolellisesti ja riskit osataan käsitellä hallitusti. Riskeissä on kuunneltava yrityksen omistajia ja sijoittajia, jotta he saavat maksimaalisen hyödyn yrityksen liiketoiminnasta. Riskinottoa pitää siis olla, mutta sen tulee olla hallittua ja riskien takana tulee aina nähdä tuotto-odotuksia.

Yrityksen tai konsernin koolla, toimialalla ja vakavaraisuudella on merkittävä vaikutus yrityksen riskinkantokykyyn. Pienelle yritykselle saattaa 100 000 euron taloudellinen menetys olla katastrofi, kun taas suurelle yritykselle vastaava menetys voi merkitä normaalia omavastuun piiriin kuuluvaa rasitetta. Liikkeenjohdon onkin määritettävä kuinka suuret riskikustannukset yritys pystyy vuosittain kantamaan. (Suominen 1994: 63.)

Maailma on epävakaa, mikä tarkoittaa, että asiat muuttuvat yhä nopeammin. Aina on epävarmuutta siitä, miten asiat muuttuvat tulevaisuudessa. Asiat, joita pidämme varmoina menestyksen kannalta tänään, eivät välttämättä päde enää huomenna. (Cox 1997: 4.)

Hankintojen johtamisessa riskit liittyvä yleensä taloudellisiin riskeihin ja ne ovatkin helpoiten arvioitavissa ja mitattavissa. Hankintojen tulee miettiä yhteistyöyritysten toimintakykyä ja sitä, miten ne vastaavat omaa toimintaa. On arvioitava myös toimittajan kykyä sopeutua epävarmuuteen ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Näihin seikkoihin voidaan vaikuttaa paljon jo sopimusentekovaiheessa. Case-yritys A Oy toimii rakennusteollisuuden alalla ja siksi lähestyminen riskeihin hankintojen näkökulmasta on luontevaa ja olennainen osa yrityksen liiketoimintaa.

1.1 Tutkielman tavoite, rajaus ja tutkimusongelmat

Tutkielman aiheen valinta oli helppo. Kohdeyrityksessä kiinnostuttiin kandidaatin tutkielmasta ja heille lähetettiin tukku erilaisia mielenkiintoisia aiheita, joista he päätyivät riskikartoitukseen. Tämä oli myös tutkimuksena mielekäs ja haasteellinen aihe. Yritys toivoikin, että tästä kartoittavasta tutkimuksesta voitaisiin myöhemmässä vaiheessa syventyä tiettyihin alueisiin jatkotutkimusten muodossa.

Tässä tutkielmassa on tavoitteena tutkia riskikenttää laaja-alaisesti ilman, että syvennytään tiettyyn yksittäiseen riskiin tai muutamiin riskeihin syvällisesti. Ongelmaa lähestytään tällä tavoin yrityksen omien tarpeiden lähtökohdista. Aiheen laaja-alaisuudesta ja työn rajallisesta pituudesta johtuen tässä työssä keskitytään hankintojen johtamisen kannalta olennaisimpiin riskeihin, ottaen kuitenkin muitakin riskinäkökulmia huomioon. Haastattelun avulla selvitetään mitkä riskit ovat kohdeyritykselle kriittisimpiä ja mihin tekijöihin heidän tulisi kiinnittää huomiota.

Teorian ja empirian tarkoituksena on siis vastata pää- ja osaongelmiin:

- **Pääongelmana** on kartoittaa kohdeyritykselle tärkeitä riskitekijöitä hankintojen johtamisen näkökulmasta, sekä samalla kartoittaa riskienhallinnan kannalta tärkeitä seikkoja.
- **Osaongelmina** työssä ovat riskit, joita kohdeyrityksessä esiintyy hankintojen johtamisessa, mutta niitä ei ole koettu merkittäviksi tai niitä ei ole huomioitu. Nämäkin riskit ovat kuitenkin oleellisia ja vaativat huomiota.

Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan selville yrityksen omat käsitykset riskeistä, joita heidän liiketoimintaansa liittyy. Mitkä ovat heille kaikkein suurimmat riskit, ja miten niihin voitaisiin varautua? Samalla kartoitetaan mahdollisia riskejä, joita ei välttämättä ole niin paljon huomioitu. Yrityksillä on paljon erilaisia riskejä ja kaikkien riskien kartoitus ei olisi ollut mielekästä työn laajuutta silmällä pitäen. Jokaisen riskin kohdalla voitaisiin laajan teoriamateriaalin pohjalta tehdä laajojakin tutkimuksia.

1.2 Tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Empiirinen osuus on toteutettu haastattelun avulla, jotta saataisiin mahdollisimman selkeä käsitys yrityksen omista näkökulmista riskitekijöihin nähden. Haastattelukysymyksiä oli 12 kappaletta (liite), eikä kysymysten määrää haluttu kasvattaa liian suureksi, sillä kyseessä on kartoittava tutkimus. Suurempi kysymysten määrä olisi kasvattanut analysoitavaa aineistoa suhteettoman paljon työn laajuuteen nähden. Kysymysten ohessa paljon hyödyllistä informaatiota ilmeni vapaamuotoisessa keskustelussa kysymysten ulkopuolelta. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on, että sillä voidaan tutkia todellista tilannetta, ja tässä tapauksessa todellisessa liiketoimintaympäristössä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 152.) Haastattelu suoritettiin yrityksen pääkonttorilla Helsingissä haastatteleamalla samanaikaisesti yrityksen logistiikkapäällikköä sekä osto- ja logistiikkapäällikköä. Tämän jälkeen haastattelu purettiin ja analysoitiin kerättyä teoriataustaa vasten.

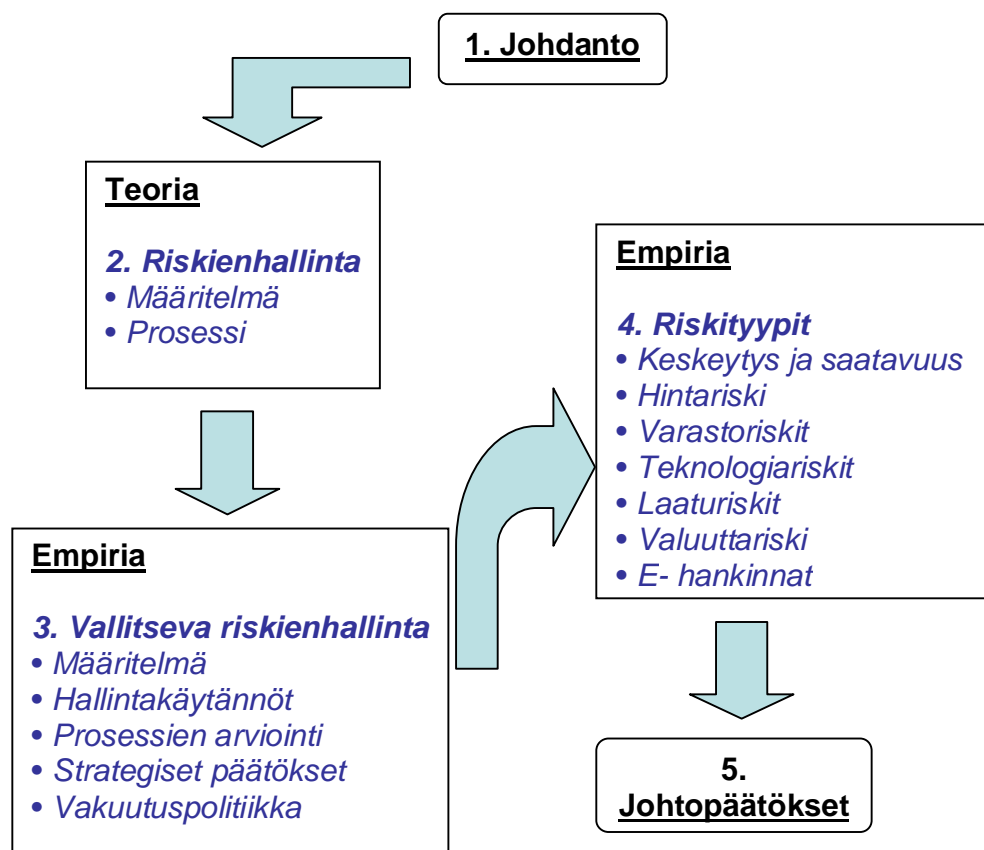
Kvalitatiivisen aineiston analysoiminen on usein ongelmallista, sillä aineiston keruu tapahtuu haastattelujen pohjalta. Luonnollinen tapa analysoida haastattelusta saatua aineistoa on teemoittelu, jossa käytetään apuna esimerkiksi teemarunkoa, jossa aineistoa käsitellään teemoihin jaoteltuna. Teemoittelu on käyttökelpoinen analysointitapa kun kyseessä on käytännön ongelma. Tällöin tarinoista voidaan kätevästi poimia tutkimusongelman kannalta olennaisimpia tietoja, joita on mahdollista havainnollistaa tekstissä sitaattien muodossa. Teemoittain vastauksista eroteltavat sitaattit eivät kuitenkaan luo pohjaa kovin syvälliselle analyysille tai pitävälle johtopäätöksille. Teemoittelu vaatii onnistuakseen vuorovaikutusta teorian ja empirian välillä. Lisäksi analyysissa on osattava yhdistää käsiteltävä teema ja teoria yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Eskola & Suoranta 1998: 161, 175–180)

Haastattelukysymykset muotoiltiin mahdollisimman selkokieleiseksi, jotta saataisiin vastauksia tavoiteltuihin asioihin. Tällä pyrittiin saamaan aikaan mahdollisimman neutraali kuva yrityksen tämänhetkisestä riskienhallinnasta sekä heidän omista näkemyksistään. Haastateltavien henkilöiden vastaukset olivat vapaamuotoisia ja edustivat heidän omia näkemyksiään riskienhallinnasta. Kappaleissa 3 ja 4 käydään tarkemmin läpi tutkimustuloksia. Case- yrityksen esittely on jouduttu jättämään kokonaan pois tarkastelusta työn salaisuudesta johtuen.

Tutkimuksen teoriaosa toteutetaan kartoittamalla riskikenttää kirjallisuuden sekä tieteellisten artikkeleiden pohjalta, joiden kautta pyritään lähestymään kohdeyritykselle relevantteja riskejä. Myöhemmässä vaiheessa yhdistetään teoria- ja empiriaosuudet haastattelututkimuksen avulla. Riskeistä ja riskienhallinnasta on tehty lukuisia tutkimuksia ja kirjallisuutta on saatavilla liiaksikin.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman viitekehys on kuvattuna kuvassa 1. Tutkielmassa on eroteltavissa johdanto-, teoria-, empiria- sekä johtopäätösosauudet. Viimeisessä empiriaosuudessa on kuitenkin käytetty hyväksi teoreettisia malleja, jotta vertailtavuus teorian ja empirian välillä olisi luontevampaa.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkielman ensimmäisessä osassa käydään läpi johdanto tutkielmaan, jonka jälkeen siirrytään teoriaosuuteen. Teoriaosuudessa käydään läpi määritelmiä riskienhallinnan, sekä riskiprosessin kannalta. Näin saadaan kokonaiskuva siitä, miten kirjallisuudessa on näitä asioita esitetty ja tämä antaa selkeän lähtökohdan empiiriselle osiolle.

Ensimmäisessä empiirisessä osuudessa käydään läpi case-yrityksen vallitsevaa riskienhallintakäytäntöä sekä heidän näkemyksiään riskien määritelmästä. Toinen empiirinen osio käsittelee yksitellen merkittäviä riskityyppejä kohdeyrityksen kannalta, sekä teoreettisella taustalla on pyritty vastaamaan aina kulloinkin kyseessä olevaan riskiin.

Lopuksi käydään vielä läpi johtopäätökset, sekä mitä mahdollisia jatkotutkimuksia voitaisiin kehittää. Mitä voitaisiin mahdollisesti tehdä paremmin ja mihin tulisi kiinnittää jatkossa huomiota.

1.4 Määritelmät ja oletukset

Tavallisesti riskit koetaan uhkaaviksi tilanteiksi, joissa tapahtumaan liittyy mahdollisuus menettää tiettyjä osatekijöitä. Kuitenkin riskeihin liittyy myös tuotto-odotuksia, joita voidaan saavuttaa liiketoiminnallisilla riskeillä. Liiketoiminnallisella riskillä tarkoitetaan yrityksen strategiaan, rahavirtoihin, operatiiviseen toimintaan, asiakkuuksiin, innovaatiotoimintaan ja liiketoimintaympäristöön liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Yrityksen ei kuitenkaan pidä tarkastella henkilö-, omaisuus-, toiminnan- eikä liiketoimintariskejä irrallisina osa-alueina, vaan kokonaisvaltaisesti. Menestyvälle yritykselle on tyypillistä, että kaikkien liiketoimintaprosessien vaikutukset, mukaan luettuna riskit, ovat analysoitu ja hallittu. (Juvonen et al. 2005: 45–46.)

Juvonen et al. (2005) ovat luetelleet kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen, miten me koemme riskit. Nämä tekijät ovat:

- tapahtumaan liittyvä epävarmuus
- tapahtumaan liittyvät odotukset
- tapahtuman laajuus ja vakavuus

Riskejä on määritelty kirjallisuudessa erilaisilla malleilla. Yksi määritelmä on että tapahtumaan tulee liittyä epävarmuutta. Mikäli tapahtuman tulos tai toteutuminen on jo ennalta tiedossa, niin kyseessä ei silloin ole riski. Vaikka tapahtuman lopputulos olisi negatiivinen, mutta se on ollut jo ennalta tiedossa, ei kyseessä ole silloin riski. Epävarmuus on siis riskin määritelmässä toinen aspekti ja sen todennäköisyys eri tilanteissa voi vaihdella hyvinkin paljon. (Juvonen et al. 2005: 7.)

Toinen tekijä riskeihin liittyen on tapahtumaan liittyvät odotukset. Odotukset vaikuttavat siihen, miten me koemme riskin ja sen mahdolliseen toteutumisen. Lisäksi tapahtuman laajuus ja merkityksellisyys vaikuttavat koettuun riskin vakavuuteen. Mitä kovemmat ovat panokset, niin sitä suurempina koemme riskit. (Juvonen et al. 2005: 7-8.)

Riski = Todennäköisyys x Riskin vakavuus (Narayan 1998: 39).

Tämä määritelmä on yleisesti käytössä ja yleisesti tunnettu. Riskin todennäköisyyttä arvioidaan yleensä todennäköisyysjakauman perusteella. Tämän johdosta voidaan luotettavasti arvioida vain niitä riskejä, jotka ovat tyypillisiä ja tunnistettavia. Uusia ja tuntemattomia riskejä ovat tyypillisesti erilaiset liiketoimintariskit ja näiden riskien todennäköisyyttä ei usein voida tarkasti ennustaa. (Juvonen et al. 2005: 8.)

Riskejä on perinteisesti jaettu vahinkoriskien ja liikeriskien alle. Tätä rajaa on tietoisesti pyritty hämärtämään, mutta jako on edelleen voimassa ja se palvelee yrityksiä vakuutusratkaisuihin liittyvissä tarpeissa. Vahinkoriskit ovat periaatteessa aina vakuutuskelpoisia, mutta liikeriskit eivät. Vahinkoriskeille ominaista on, että ne tuottavat toteutuessaan yritykselle tappiota, eikä voiton mahdollisuutta ole. Riskien toteutuminen saattaa tappion ohella merkitä myös tuotto-odotuksia ja tällöin kyseessä on liiketaloudellinen riski. Liiketaloudelliset riskit kuuluvat normaaliin liiketoimintaan esim. sijoitusten muodossa. Kun yritys tekee riskienhallintaan koskevia päätöksiä, ei edellä mainittu jako ole kuitenkaan yhtä selkeä. (Kuusela & Ollikainen 1998: 134–135.) Jotkin riskit, kuten henkilöriski sisältää sekä vahinko- että liikeriskin piirteitä. Avainhenkilö saattaa siirtyä kilpailijan palvelukseen ja viedä mukanaan tärkeää osaamista, jolloin kyseessä on liike-taloudellinen riski. Toisaalta vahinkoriski saattaa toteutua esim. avainhenkilön vammautuessa. Riskiajattelulle tyypillistä on katsoa taaksepäin ja miettiä ”mikä meni pieleen?” Tuottoajattelu pyrkii katsomaan tulevaisuuteen, ja keskeisenä kysymyksenä on, ”miten tavoitteet saavutetaan?” (Suominen 1994: 13–15.)

Päätöstentekijöiden on vaikea luokitella riskejä pelkästään niiden vakuutuskelpoisuuden perusteella. Kun riskiin liittyy sekä vahinko- että liikeriskin piirteitä, ollaankin

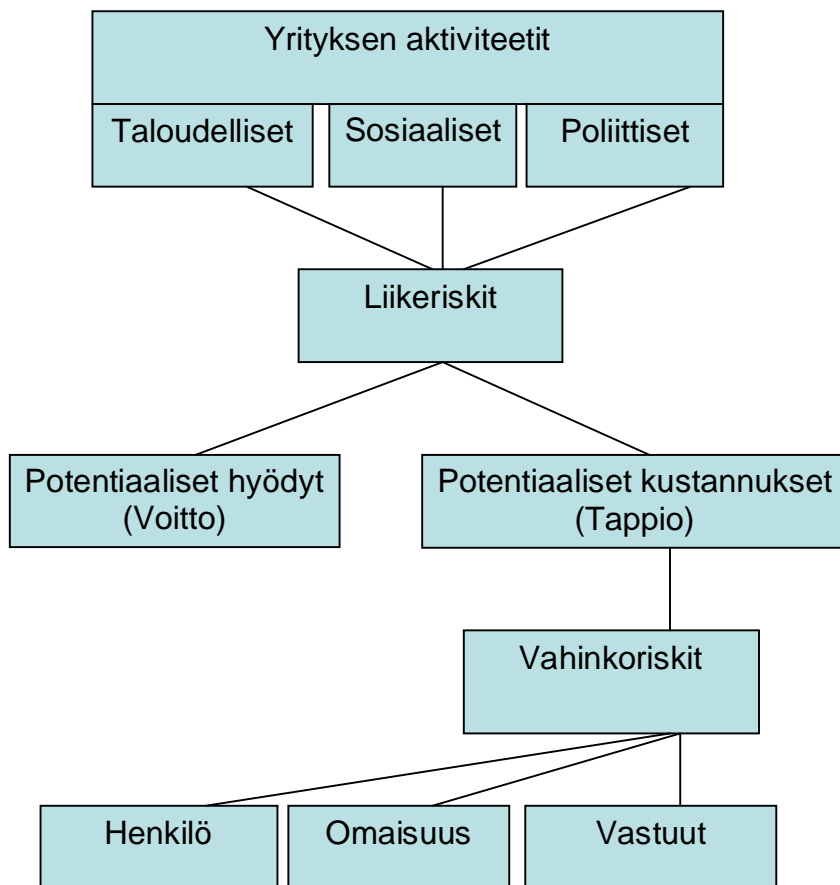
eräänlaisessa välimaastossa. Tästä esimerkkinä voisi olla vaikka tietovuodon toteutumiseen liittyvä riski, jos henkilöstö on omalla toiminnallaan aiheuttanut tietovuodon (vahinkoriski). Toisaalta tietovuodon vaikutukset saattavat toteutua vasta pitkän ajan kuluttua erilaisina liikeriskeinä: tärkeitä tietoja vuotaa kilpailijoiden haltuun, maine kärsii, liikesuhteet saattavat kärsiä ja voidaan jopa menettää asiakkaita. Vahinko- ja liikeriskien välinen jaottelu on merkityksellinen lähinnä riskienhallintavälineiden valinta- ja sovellusmahdollisuuksien suhteen. Yleensä riskien poistaminen ei ole mahdollista, mutta se mitä yritykset voivat tehdä, on välttää riskejä. Riskien välttäminen saattaa olla toteutettavissa ilman merkittäviä kustannuksia. (Kuusela & Ollikainen 1998: 134–135.)

Hankintastrategiaa koskevat päätökset pitävät sisällään oleellisesti riskienhallintanäkökulman. Hankintastrategiassa tehdessä mietitään, tehdäänkö tuote tai palvelu itse vai ostetaanko se ulkopuolelta. Ulkoistamisstrategia voidaan karkeasti jakaa perinteiseen kilpailutusstrategiaan (käytetään useita toimittajia) ja partnership-tyyppiseen yhteistyöstrategiaan. Partnership- strategialla tarkoitetaan toimintaa, jossa pyritään toimittajasuhteen syventämisellä tukemaan yrityksen ydinosaa. Yleinen käsitys on, että ulkoiset hankinnat sisältävät enemmän riskejä kuin oma valmistus. Oma valmistus tuo turvallisuutta, mutta toiminta ei välttämättä ole joustavaa ja on täten hyvinkin riskialtis esim. high tech – toimialoilla. Näihin riskeihin voidaan kuitenkin varautua esim. partnership- hankinnoilla, mutta tämä saattaa kuitenkin olla joustamattomampaa kuin kilpailuttamisstrategiat. Molemmat vaihtoehdot siis sisältävät omat riskinsä. (Kuusela & Ollikainen 1998: 164–165.)

Toimitusriskejä analysoitaessa voidaan esimerkiksi valvoa ja tarkkailla toimittajaorganisaation toimintoja. Valvonnalla voidaan saavuttaa selkeämpi käsitys toimittajan toiminnoista ja todennäköisyydestä riskien toteutumiseen, sekä alttius epäsuotuisiin valintoihin. Samoin toimittajan ja ostajaorganisaation välinen suhde saattaa vaikuttaa riskienhallintaprosessien suuruusasteeseen, sekä prosessien määrään, joita implementoidaan yrityksessä. Toimittajariskien arviointi on kriittinen

tekijä, kun etsitään uusia toimittajia, tai kun kartoitetaan potentiaalisia toimittajia. (Zsidisin et al. 2004: 399.)

Yrityksen riskejä voidaan tarkastella yrityksen omista aktiviteeteista käsin. Kuvassa 2 on esitetty Gahinin (1984) esittämä riskimalli. Tässä mallissa liike- ja vahinkoriskit eivät ole erilisiä, vaan ne ovat riippuvaisia toisistaan.



Kuva 2. Gahinin riskimalli (Suominen 1994: 15).

Gahinin (1984) mallin ideana on olla tekemättä jakoa vahinko- ja liikeriskien välillä. Gahinin näkemyksen mukaan kaikki riskit ovat lähtöisin yrityksen aktiviteeteista.

Liikeriskit muodostuvat taloudellisista, sosiaalisista ja poliittisista toiminnoista ja näistä riskeistä saattaa aiheutua joko hyötyjä tai kustannuksia. Vahinkoriskit luokitellaan potentiaalisiksi tappioita aiheuttaviksi riskeiksi, joissa vaikuttavat henkilö-, omaisuus- ja vastuuriskit. (Suominen 1994: 15.)

2 RISKIENHALLINTA

Tässä kappaleessa käsitellään riskienhallintaa teoreettiselta kannalta. Aluksi määritellään mitä riskienhallinnalla tarkoitetaan, ja kappaleessa 2.2 käsitellään riskienhallintaprosessia ja sen etenemistä Brennerin (2002) mallin mukaisesti. Teoreettinen pohja on kerätty riskienhallinnan ja hankintatoiminnan kirjallisuudesta, sekä tieteellisistä artikkeleista.

2.1 Riskienhallinnan määrittely

Riskienhallintaa voidaan kuvata suorituksena, jossa minimoidaan negatiivisia vaikutuksia (kustannuksia), eli epävarmuustekijöitä suhteessa mahdollisiin menetyksiin. Koska riskien vähentäminen on kallista, ei negatiivisen vaikutuksen minimointi välttämättä poista riskiä. Tästä johtuen johdon on päätettävä eri vaihtoehtojen välillä, millä tavalla saadaan riskit ja kustannukset tasapainoon. Riskienhallinnan prosessien arviointi saattaa olla monimutkaista ja hankalaa. Kun esimerkiksi päätetään jonkin toiminnon säilyttämisestä tai siirtämisestä ulkopuolelle, on analyysi parempi tehdä useamman vuoden välein kuin joka vuosi. Tällä tavalla saadaan parempi käsitys keskimääräisistä menetyksistä ja vältetään tekemästä hätäisiä johtopäätöksiä sattumanvaraisen menetyksen johdosta. (Schmit & Roth 1990: 457–458.) Periaatteessa yrityksellä on mahdollisuus hallita riskejä poistamalla, välttämällä, pienentämällä, jakamalla ja siirtämällä riskejä, tai jättää se omalle vastuulleen. Riskin poistamien ei

yleensä ole mahdollista, mutta riskin välttäminen on peruskeino, johon tulisi pyrkiä aina kun se on mahdollista. (Kuusela & Ollikainen 1998: 135.)

Yksi tapa korostaa riskienhallintaa ja sitä kautta turvata yrityksen tuottoa, fyysisiä voimavaroja sekä ihmisten voimavaroja, on kun johto yhdistää riskienhallinnan yrityksen strategiaan ja sen komponentteihin: kilpailustrategiaan, toimintastrategiaan ja rahoitusstrategiaan. Tällä voidaan auttaa yritystä ymmärtämään monilla tasoilla mahdollisia menetyksiä. Samalla toiminnan johtaminen on paremmin hallinnassa. Riskienhallinta on tehokasta, kun se saadaan juurtumaan organisaation käytäntöihin ja kulttuuriin. On myös tärkeää, että riskienhallinnalla on ylimmän johdon tuki takana. (Ealy 1993: 30–37.)

Riskienhallintaa tulisi kehittää yrityksissä integroidun riskienhallinnan suuntaan, jolloin riskienhallinta on osana liikkeenjohdon normaalia päätöksentekoprosessia. Tällä tavalla riskienhallinta ei ole erillinen osaamisalue, vaan yrityksen eri organisaatiotasoilla ollaan syvällisemmin perillä toiminnoista, jotka liittyvät riskienhallintaan ja päätöksentekoon. (Kloman 2001: 24.)

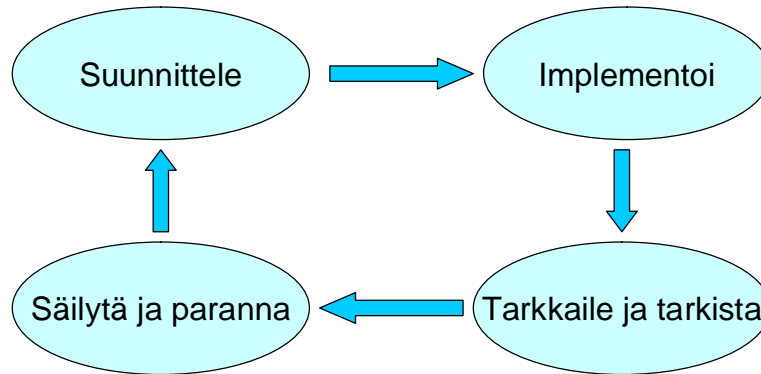
Yrityksen ei ole järkevää hallita kaikkia riskejä ja investoinnit riskien hallintaan on syytä mitoittaa riskin vakavuuden mukaan. Riskienhallinnan perusajatuksena on löytää riskien toteutumisesta aiheutuvien ja niiden hallintaan sijoitettujen resurssien välinen kokonaiskustannusoptimi. Riskin toteutumisesta aiheutuneet kustannukset ovat yleensä suuremmat, jos riskienhallintaan ei sijoiteta resursseja, ja päinvastoin. Tarkoituksena ei ole riskitapahtuman kustannusten minimointi, vaan tarkoituksena olisi löytää kustannusfunktioiden leikkauspiste, jossa vahinko- ja riskienhallintakustannukset ovat alhaisimmat. (Engblom 2003: 20.)

2.2 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinta on perinteisesti ymmärretty prosessina, jonka avulla yritystä voidaan suojata riskien toteutumisilta sekä minimoida aiheutuvia menetyksiä. Riskienhallintaprosessi sisältää useita vaiheita aina alkaen riskien tunnistamisesta riskienhallintaohjelman toteuttamiseen. Riskienhallinta on tehokasta, kun se on integroituna osana yrityksen liikkeenjohtojärjestelmään. Linjajohdon on omaksuttava riskienhallintajärjestelmät, ja heidän on vietävä prosessia eteenpäin jokaisella organisaatiotasolla. (Suominen 1994: 18.)

Riskienhallintaprosessi tulisi erityisesti aktivoida silloin kun kyseessä on uusi tilanne tai tapahtuma, joka aiheuttaa runsaasti epävarmuutta. Tällaisia tilanteita voisi olla esim. uuden verkoston perustaminen, verkostosidosryhmien vaihtuminen ja omistusmuutokset. Myös suurien tilausten ja projektien tulisi käynnistää riskienhallintaprosessi. (Hallikas et al. 2003: 64.)

Riskienhallintaprosessit ovat jääneet monissa yrityksissä vähälle huomiolle, vaikka niiden tärkeys tiedostetaankin. Riskienhallintaan ei kuitenkaan ole haluttu uhrata aikaa tai ihmisten voimavaroja. Erilaiset investoinnit ja toimet vaativat omanlaisensa prosessin riskienhallinnan näkökulmasta. Brenner (2007) on kehittänyt yhdenlaisen riskienhallintaprosessin, joka perustuu neliportaiseen malliin. Prosessin vaiheet on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Riskienhallintaprosessi (Brenner 2007: 26).

Kuvassa 3 on esitetty riskienhallintaprosessin vaiheet, joka alkaa prosessin suunnittelusta. Tämän jälkeen prosessi tulee implementoida käytäntöön ja sitä tulee koko ajan tarkkailla ja tarkistaa. Kun prosessi on käyty läpi, on syytä säilyttää tulokset ja prosessin etenemisen vaiheet, jotta sitä voidaan jatkossa arvioida ja parantaa. Brennerin (2007) prosessimallin neljä vaihetta on käyty tarkemmin läpi seuraavasti:

1. Suunnittelu

Ensin tulisi määrittellä miten riskien arviointi toteutetaan. Tämän jälkeen tulee tunnistaa, mitä riskejä on syytä huomioida. Samalla riskit analysoidaan ja arvioidaan. Riskien arvioinnissa tulisi tunnistaa, mitä toimenpiteitä mikäkin riski vaatii, ja toimenpidevaihtoehtoja tulisi vertailla keskenään. Kun tämä on tehty, voidaan valita, mitkä riskit otetaan tarkastelun kohteeksi ja mitä menetelmiä niihin käytetään. Johdon on hyväksyttävä ne tavat, joilla riskejä hallitaan, sekä samalla hyväksyä ne riskit, jotka jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

2. Implementointi

Implementointivaiheessa johdon tulisi määritellä toiminnot, resurssit, prioriteetit, roolit ja vastuut. Toimenpidesuunnitelmat tulisi yhdistää riskeihin käytännössä, sekä samalla implementoida menetelmät, joita aiotaan käyttää. Menetelmien tehokkuuden mittaamiseksi on määriteltävä numeerisia arvoja, jotta saadaan vertailtavaa dataa. Samalla tulisi myös määrittää ne toiminnot joita tehdään jos riski toteutuu.

3. Tarkkaile ja tarkista

Tarkastusmenetelmät otetaan käyttöön, ja menetelmien tehokkuutta tulisi tarkastaa säännöllisin väliajoin. Laskelmat, joita on tehty, tulisi myös tarkastaa säännöllisesti, sekä päivittää ne riskit, joita ei ole otettu tarkastelussa huomioon.

4. Säilytä ja paranna

Toimintoja olisi syytä pitää yllä ja parantaa jatkuvasti. Erilaisten toimintojen avulla pystytään ennaltaehkäisemään riskejä, sekä samalla niihin osataan paremmin varautua jo etukäteen. Kommunikointi tehtyjen toimintojen osalta on tärkeää organisaation sisällä ja mahdollisesti myös toimittajien kanssa. Lisäksi on syytä varmistaa, että dokumentointi on hallinnassa ja järjestyksellistä.

Prosessin edetessä olisi myös tärkeää mitata saatuja tuloksia, jotta saadaan konkreettista dataa tehdyistä valinnoista sekä niiden seurauksista. Mittaaminen on myös tärkeää siksi, että ihmiset arvostavat asioita, joita mitataan. Samalla se motivoi henkilöstöä tekemään parhaansa, kun halutaan saada aikaan hyviä mittaustuloksia. Toisin sanoen, se mitä mitataan, tulee myös tehtyä. Toinen tärkeä seikka, jota ei saa unohtaa on, että asiakas toimii lopullisena arvioijana tuotteen tai palvelun toimivuudesta. Kaikki mittarit tulisi kohdistaa siten, että niiden avulla on mahdollista luoda parempaa asiakastytyvyyttä sekä saavuttaa asiakkaiden asettamat vaatimukset. (Grieco & Cooper 1995: 162.)

3 CASE: Yritys A Oy

Empiirisen osuuden päälähteenä toimii haastattelu 23.2.2007 yrityksen pääkonttorissa Helsinginssä. Siellä haasteltavina olivat logistiikkapäällikkö sekä osto- ja logistiikkapäällikkö. Osto- ja logistiikkapäällikkö on toiminut hankintoihin ja kuljetuksiin liittyvissä tehtävissä vuodesta 1994 lähtien. Tällä hetkellä hänen tehtävät ovat hallinnollisempia, ja riskeihin liittyvässä päätöksenteossa hän on ollut mukana siitä asti, kun hän siirtyi ostopäälliköksi. Logistiikkapäällikkö on toiminut logistiikkapäällikkönä n. kolme vuotta ja on sitä kautta ollut mukana riskeihin liittyvässä päätöksenteossa.

Tässä kappaleessa käsitellään yrityksen tämänhetkistä riskienhallintakäyttäytymistä, sekä minkälaisia päätöksiä on tehty tulevaisuuden varalle. Samalla kartoitetaan heidän yleisiä käsityksiään riskikenttään liittyvissä seikoissa.

3.1 Riskin määritelmä

”Helpointa on varmasti lähestyä taloudellisia riskejä. Jos pitää valita A ja B päätöksen väliltä, niin riski tai niiden olemassaolo varmasti vaikuttaa ratkaisuun. Riski tulee ottaa huomioon positiivisena tai negatiivisena päätöksentekoa tehtäessä.”

Kommenteissa on mietitty, mitä riskeillä ylipäätään tarkoitetaan liiketoiminnassa. Haastateltava on myös huomionnut riskin positiiviset vaikutukset, jotka usein helposti jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Riskien määritelmää teoreettiselta pohjalta esiteltiin luvussa 1.4.

Riskin määrittelyssä on kohdeyrityksessä myös huomioitu operatiivisen tason riskejä, joita päätöstentoon yhteydessä on syytä tarkastella. Haastateltavien näkemykset operatiivisen tason riskeistä liittyvät sidosryhmiin, jotka sisältävät muun muassa

työturvallisuuden, työympäristön sekä laadulliset hankinnat. Työturvallisuuteen ja työympäristöön liittyvät riskit suuntautuvat enemmänkin yrityksen valmistustoimintaan, kun taas laadulliset hankinnat operatiivisen päätöksenteon yhteyteen. Yritys A:ssa tiedostetaan näiden riskien esiintymismahdollisuus, ja niihin pyritään vaikuttamaan minimoimalla niiden toteutumisen todennäköisyyttä. Operatiivisen tason riskejä esiintyy siis niin tehtailla, kuin pääkonttorillakin. Operatiiviset riskit sisältävät näin ollen sekä liiketaloudellisia kuin vahinkoriskejäkin.

3.2 Riskienhallintakäytännöt

”Noin vuosi sitten oli isot projektit ulkomailla ja ne oli kartoittamassa tätä meidän toimintaa, ja mitä riskejä siihen sisältyy, ja miten niihin ollaan valmistauduttu. Kyllähän se meidän puolella sitten, lähinnä johtoryhmän tasolla on päätöksiin vaikuttanut. Ja esimerkiksi sitten meidän, tai mun osalta niin, riskienhallinta on sitten kokemuksen mukana tuomaa, esimerkiksi urakoitsijan tai yrittäjän tai toimittajien valintojen yhteydessä pyritään minimoimaan riskejä. Joissain tapauksessa ollaan vähän pikku partnershippejäkin yritetty ja luotukin, sitoutettu toimittajia meihin. Ei se nyt varmasti mikään painopistealue ole, mutta se on sellainen sisään rakennettu puolustusmekanismi tai riskienvälttämismekanismi, joka on oikeastaan kaikessa toiminnassa meillä. Se että me ollaan jossain määrin toimittajien kanssa integroituneita tai tehdään yhteistyötä, niin kyllä meillä on ihan kylmät markkinataloustavoitteet.”

Haastateltava on pohtinut yrityksen harjoittamaa riskienhallintaa ja miten sitä on talon sisällä lähestytty. Vastauksesta tulee ilmi, että minkäänlaisia erillisiä ohjelmia tai vastaavia ei ole käyty läpi riskienhallinnan osalta, vaan se on sisäistetty toimintaan oman työkokemuksen kautta. Lisäksi osana riskienhallintaa heillä on, että riskejä jaetaan toimittajien kanssa ja näin pyritään saamaan liiketoiminnallisia etuja. Puhdasoppisessa partnershipissa ideana on, että riskit kannetaan yhdessä ja vastataan myös seurauksista yhdessä. Case- yrityksellä ei ainakaan tällä hetkellä ole tällaisia

pitkälle vietyjä partnership- suhteita juurikaan ole toimittajien kanssa, vaan toimittajasuhteet ovat perinteisiä asiakas-toimittajasuhteita.

Riskienhallintaa ei yrityksessä ole kenenkään toimenkuvaan erikseen määritelty eikä heillä ole esim. tiimejä, joissa yhdessä mietittäisiin riskeihin liittyviä tekijöitä. Haastattelusta käy ilmi, että systemaattista riskienhallintaa ei case- yrityksessä ole myöskään harjoitettu, eikä ole olemassa esimerkiksi jotain tiettyä ”check-listia”, joka käytäisiin läpi päätöksiä tehdessä. Riskienhallinta on osana henkilöstön jokapäiväistä työtä ja jokainen harkitsee omien kokemusten ja osaamisen perusteella toimintoihin liittyviä riskejä. Kuitenkin omistajapohja on luonut raamit joiden sisällä on toimittava. Tämä luo kehykset kohdeyrityksen riskienhallinnan tasolle ja määrittää hallitun riskinkantokyvyn. Seuraavasta käy ilmi, että hyväksyttävät riskit ovat luonteeltaan vain liiketaloudellisia riskejä.

”Riskienhallinta on omistajien antamien raamien sisällä ja ei ole mitään villinlännen touhua. Vaikka riskit ovat lähinnä taloudellisia, pitää ympäristöön ja henkilöstöön kohdistuvat riskit olla hallinnassa. Tavallaan sekin on riskienhallintaa, ettei siihen olla niin hirveästi kohdistettu resursseja.”

Riskienhallinnan osalta on tärkeää, että mietitään mitä riskejä hallitaan ja miten niitä hallitaan. Myös se, että resursseja ei ole kovin paljoa uhrattu riskienhallinnalle tulisi olla tietoinen päätös, sekä mitkä riskit jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Silloin tällaisen päätöksen voidaan sanoa kuuluvan riskienhallinnan piiriin. Saattaa kuitenkin olla, että on hyödyllisempää kohdentaa ihmisten voimavaroja muihin tehtäviin, mutta riskit tulee kuitenkin tiedostaa yrityksen sisällä. Tulevaisuuteen varautuminen on tärkeä osa liiketoimintaa, ja epävarmuuksiin varautumista ei sovi unohtaa.

3.3 Prosessien arviointi

Yrityksellä olisi hyvä olla olemassa jokin palautejärjestelmä otetuista riskeistä ja niiden toteutumisista. Lisäksi järjestelmä, jonka avulla voitaisiin käydä yksitellen ja vaiheittain läpi prosessit kun mietitään esim. investointeja tai toimittajien arviointeja. Samalla mittariston avulla voitaisiin tarkastella myös kehitystä ja virhearviointien määrää myöhemmässä vaiheessa.

”Projektien aloitusvaiheessa riskikartoitus SWOTteja tehdään, mutta aika vaihtelevasti. Kustannusanalyysit ja arviot tehdään, mutta systemaattista jälkiarviointia ei tehdä... Taloudellisia arvoja tietysti seurataan.”

Kohdeyrityksellä ei ole olemassa toimittajakohtaisia mittareita esim. laatuun tai asiakastyytyväisyyteen liittyen. Yritykselle laadun mittaamisen voisi olettaa olevan erittäin tärkeää huolellisista tuotetuotetestaamisista riippumatta. Yritys on saanut korkeasta laatutasosta erilaisia sertifikaatteja, jotka jälkikäteen kuvaavat toiminnan tehokkuutta ja korkeaa laatua. Mittariston avulla voitaisiin tarkastella ja vaikuttaa näihin seikkoihin jo etukäteen ja vaikutusmahdollisuudet olisivat paremmat. Toimittajia arvioitaessa ja valittaessa yritys määrittää optimitasot (spesifikaatiot), jotka toimittajan tulee täyttää. Tämä voidaan nähdä eräänlaisena toimittajakentän mittaristona.

3.4 Strategisia päätöksiä

Riskienhallinta tulisi olla osa yrityksen strategista toimintaa ja samalla sitoa se organisaation toimintasuunnitelmaan. Kohdeyritys kuuluu isoon konserniin ja haastateltavilla ei ole täysin selvillä, minkälaisia strategisia päätöksiä konsernin johdossa on riskienhallinnan osalta tehty. Kuitenkin vastuut on jaettu siten, että kun esim. investoinnin suuruus ylittää tietyn rajan, siirtyy päätöksenteko ja vastuut ylemmille organisaation tasoille. Konsernin johto on antanut henkilöstölle suhteellisen vapaat kädet toimia, mutta kuitenkin siten, että tulosta on synnyttävä. Tämä on tietysti

luottamuslause ylemmältä johdolta, ja siellä voidaan luottaa case- yrityksen omaan päätöksentekokykyyn.

”Investoineista tehdään taloudellinen riskikartoitus. Tietyn kokoluokan päätökset hallitaan meillä ja sitten kun se ylittää tietyn rajan, niin se menee konserniin päätöksenteon kautta.” ”Sitten kun ne investoinnit ovat tarpeeksi suuria, niin ne menevät konsernin emoyhtiön kautta. Eli päätöksenteonvastuutkin on jaettu.”

Riskienhallinnassa on kohdeyrityksessä huomioitu asiakkaiden, omistajien ja henkilökunnan etuja. Omistajat pyritään pitämään tyytyväisinä riskienhallinnan tasoon, kun tuotto saadaan mahdollisimman korkealle tasolle ja otetaan vain hallittuja riskejä. Asiakkaat saadaan pidettyä tyytyväisinä, kun tuotteiden ja palveluiden laatu on korkeaa ja pystytään samalla toimimaan markkinahinnoilla. Henkilökunta saa arvostusta ja luottamusta ylemmältä johdolta, kun osataan tehdä oikeita ratkaisuja omassa toiminnassaan. Riskejä ei ole määritelty yrityksen strategiaan erikseen, mutta tämä on ymmärrettävää, sillä yrityksen strategiat ja visiot pyritään pitämään mahdollisimman lyhyinä ja ytimekkäinä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että riskienhallinta olisi jätetty tarkastelujen ulkopuolelle.

Riskienhallintaa ei sinänsä välttämättä ole mielekästä määritellä yrityksen strategiaan suoraan, vaan tärkeämpää on, että riskienhallinta on osana yrityksen strategista päätöksentekoa. Pitkántähtäimen päätöksiä tehdessä on syytä huomioida jatkuvasti muuttuvia trendejä ja liiketoimintaympäristöä. Liiketaloudellisia riskejä otetaan strategisella tasolla ja tämä onkin tärkeä osa tuottoajattelua, jolla pyritään saavuttamaan omistajille mahdollisimman suuria tuottoja, sekä pitämään asiakkaat tyytyväisinä.

3.5 Vakuutuspolitiikka

Kohdeyrityksessä on tehty päätös, jonka mukaan ylimääräisiä vakuutuksia yrityksessä ei enää oteta. Tämä ei koske lakisääteisiä vakuutuksia, eikä leasing-autojen vapaaehtoisia kasko- vakuutuksia. Yrityksen konsernin riskienhallinnassa on katsottu, että saadaan parempi tuottoaste muualle sijoitetulle rahalle, kuin ottamalla vakuutuksia. Tiedossa on, että joitakin tappioita syntyy, mutta yritys saa kuitenkin kokonaistaloudellisesti paremman tuloksen, kun kalliita vakuutusmaksuja ei makseta. Tämä voidaan olettaa olevan pitkän ajan seurannan tuloksena tehty päätös. Yrityksessä on katsottu, että suuret potentiaaliset tappiot eivät ole niin riskialttiita, ettei näin voitaisi toimia.

Vakuutuksia koskevat päätökset tehdään konsernin tasolla. Konsernilla on mahdollisuus tehdä tämän kaltaisia päätöksiä, sillä yrityksen A:n konserni on laaja ja vakavarainen yritys. Vakuutusasiat ovat sellaisia joihin ei juuri pystytä case- yrityksen tasolla vaikuttamaan, mutta vakuutus päätösten pohjalta voidaan kuitenkin riskien toteutumisen todennäköisyyksiin vaikuttaa omilla toimilla.

4 RISKITYYPIT

Tässä kappaleessa on kuvattuna erilaisia riskityyppejä, jotka kuuluvat hankintojen johtamisen kannalta olennaisesti riskiajattelun piiriin. Kaikki riskit eivät kuitenkaan ole kohdeyrityksen kannalta yhtä tärkeässä roolissa, joten tärkeimpiin riskityyppeihin onkin huomiota kiinnitetty enemmän. Tässä kappaleessa on eri riskityyppien teoreettista taustaa otettu empirian tueksi, jotta vertailtavuus case- yrityksen näkökulmien ja teorian välillä saadaan tuotua paremmin esiin. Lisäksi haastattelumateriaalia on erikseen analysoitu ja pohdittu.

4.1 Keskeytys- ja saatavuusriski

Keskeytysriskiin kuuluvat esim. toimittajaa on kohdannut tulipalo, lakko, konkurssi tai jokin luonnonkatastrofi. Jos organisaation on satsannut JIT (just in time) -systeemiin, on vähäisetkin katkokset merkittäviä. Usein tältä riskiltä suojaudutaan käyttämällä usean toimittajan strategiaa. Kuitenkaan tällaista riskiä ei voida koskaan kokonaan eliminoida. (Kuusela & Ollikainen 1998: 166.)

Tuotantotoiminnan keskeytys saattaa aiheutua myös raaka-aineen loppumisesta, koneiden rikkoutumisista, tai jopa henkilöstön sabotoinnista. Yritysten välinen suuri riippuvuus lisää keskeytysriskien mahdollisuutta. Keskeytysriskin toteutuminen saattaa aiheuttaa markkinaosuuksien menetyksiä sekä liiketoimintasuhteen katkeamisen, ja näitä menetyksiä on vaikea korvata millään toimenpiteillä tai varajärjestelmillä. (Suominen 1994: 16.)

”Keskeytysriski on meillä aina olemassa ja usean toimittajan strategia meillä on lähes poikkeuksetta. Meillä on joitakin toimittajia, joita on vain yksi. Konsernin tasolla meillä on samoissa tuoteryhmissä monia eri toimittajia ja sekin tavallaan

jakaa sitä riskiä. Suomessa toimittajakenttä on hyvin suppea strategisilla materiaaleilla, eli käytännössä ei ole kuin yksi vaihtoehto. Toisaalta me olemme aika suuri asiakas, niin tavallaan siinä säilyy sellainen kauhutasapaino, että vaikka meillä on vain yksi toimittaja, niin me ei olla täysin sanattomia vaan molemmat tarvitsevat toisiaan. Lyhyellä tähtäimellä, noin viikkotasolla meillä on merkittävät keskeytysriskit.”

Saatavuusriskin alle kuuluvat erityisesti ns. pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet. Pullonkaulatuotteilla on matala hankintavolyymi, mutta niiden loppuminen saattaa aiheuttaa tuotannon keskeytymisen. Keinona suojautua tähän riskiin ovat esim. partnership -tyyppiset toimittajasuhteet sekä varmuusvarastointi. (Kuusela & Ollikainen 1998: 172.)

Kohdeyritys on tiettyjen raaka-aineiden osalta erittäin toimittajasidonnainen. Yrityksen omistuksessa on ainoastaan tuotantolaitoksia ja muutamia hiekkavarantoja, eli raaka-ainelähteiden kohdalla ei omistajuutta juurikaan ole. Tällä yritys pyrkii keskittämään mahdollisimman paljon resursseja ydinosaamiseensa ja pitämään riskit pitkälti toimittajilla. Vapailta markkinoilla toimiessa on kohdeyritys todennut pitävänsä mahdollisimman alhaisen riskitason saatavuuden osalta. Strategisten materiaalien osalta luotetaan omaan asiakassuhteeseen toimittajan kanssa, sillä Yritys A on heille myös tärkeä asiakas, ja kummallakaan osapuolella ei ole varaa menettää toisiaan.

4.1.1 Varmuusvarastointi

Kohdeyritys toimii pitkälti vapailta markkinoilla kilpailuttaen lähes poikkeuksetta toimittajansa. Omaa raaka-ainetuotantoa ei myöskään ole, ainakaan tähän mennessä harkittu, eikä toimittajien omistajina tai osaomistajina toimimista. Partnership – tyyppisiä toimittajasuhteita kohdeyrityksellä on myös vain muutamia. Saatavuusriskeihin on case-yrityksessä varauduttu pääasiassa varmuusvarastoinnilla ja siten, että varmuusvarastoja pidetään ensisijaisesti valmiissa tuotteissa. Yrityksessä pyritään pitämään

tuotesaatavuus korkealla tasolla, sillä lyhyellä tähtämellä saatavuusriski on suuri. Näin pyritään pitämään palveluastetta mahdollisimman korkealla niin pitkään kuin mahdollista, jos raaka-aineita ei ole toimittajilta saatavilla.

Varmuusvarastojen eli ns. buffereiden käytöllä voidaan varautua saatavuusriskiin lyhyellä tähtämellä ja sillä keskitytään pääasiassa saatavuusriskin toteutumisen pienentämiseen. Varmuusvarastojen laaja-alainen käyttö saattaa aiheuttaa hankintayritykselle kohtuuttomia kustannuksia esim. kasvattamalla varastoja, mahdollisesti vanhentaa tuotteet käyttökelvottomiksi, sekä vähentää mahdollisuutta hyödyntää yhtä tehokkaasti mittakaavaetuja. (Zsidisin et al. 2003: 16.)

Puskurivarastointiin perustuvaan johtamistyyliin liittyy monien toimittajien käyttö, jotta ei olla riippuvaisia vain yhdestä toimittajasta. Jos yksi toimittaja epäonnistuu, on muita toimittajia saatavilla lyhyellä varoitusajalla. Varmuusvarastointia voi pitää hankkija, toimittaja tai molemmat. Buffereiden käytössä siis hyväksytään olemassa oleva riski ja tällä pyritään vähentämään toteutuneen riskin vaikutuksia. (Zsidisin et al. 2003: 17–18.)

Haastateltavien kommentteista käy ilmi monien toimittajien käyttö, minkä avulla yritys A:ssa pyritään varautumaan ennakoivasti tuotteiden loppumiseen. Kuitenkin, jos toimituskatkokset ovat liian pitkiä, loppuvat varmuusvarastotkin aikanaan ja tuotetta on tämän jälkeen erittäin vaikea saada lisää. Lisäksi tilannetta saattaa hankaloittaa, kuten kappaleessa 4.5 tullaan toteamaan, että uuden toimittajan kanssa toimiessa on tuotteet testattava tarkasti ja tähän kuluu paljon aikaa. Haastattelussa juuri keskeytys- ja saatavuusriskit nousivat kaikkein suurimmiksi riskeiksi yrityksen kannalta. Varsinkin lyhyellä tähtämellä nämä riskit korostuvat.

4.1.2 Piiskavaikutus

Mitä enemmän on välimatkaa asiakkaan ja toimittajan välillä, sitä enemmän tämä kysynnän vaihtelun vaikutuksen voimistuvat toimitusketjussa. Tätä ilmiötä kutsutaan myös ns. piiskavaikutukseksi. (Zsidisin 2003: 16.)

”Aikaisemmin tuotantoreserviä on ollut saatavilla koko toimitusketjussa. Nyt käyttöasteissa aletaan olla ylärajoilla. Nyt vaikka meillä itsellä olisi kapasiteettia, niin toimittajilla ei ole raaka-ainetta tai tiettyjä komponentteja.”

Kommentista käy ilmi, että kapasiteetti on tällä hetkellä täydessä käytössä, eli kysyntää olisi enemmän mitä pystytään tuottamaan. Tämä ei välttämättä kuvasta ns. piiskavaikutusta, mutta jos kysyntä laskee odottamattomasti, saattaa yli kapasiteettia syntyä toimitusketjun eri tasoille.

Ennusteet riippuvat informaation luotettavuudesta, joihin ennusteet perustuvat. Tämä ns. piiskavaikutus saa alkunsa informaatiovirrasta, joka kulkee toimitusketjussa portaittain sekä ylös-, että alaspäin. Tämä informaatiovirta aiheuttaa epävarmuutta aina sitä enemmän, mitä enemmän toimitusketjussa on toimijoita. Keinona piiskavaikutuksen vähentämiselle on luoda läpinäkyvyyttä informaatiovirtaan läpi koko toimitusketjun. Monet ongelmat voidaan välttää luottamalla vähemmän ennustuksiin ja käyttämällä suoraan lopullista dataa kysynnästä. Toimitusketjussa, joka tarjoaa avoimen kommunikoinnin ja luotettavaa informaatiota, vältetään tilanteet, jossa pienet kysynnän vaihtelut luovat suuria heilahteluja toimitusketjun tuotantopäässä. (Lysons & Farrington 2006: 334–335.)

4.2 Hintariski

Hintariski korostuu yhden toimittajan tapauksessa. Toimittaja saa monopoliluonteisen aseman hinnan määrittämisessä. Toisaalta yhden toimittajan ja varsinkin partnership -tyyppinen strategia nähdään kokonaiskustannuksia alentavana tekijänä. Laadun paraneminen ja täsmällisemmät toimitukset lisäävät kustannustehokkuutta sekä loppuasiakkaan kokemaa arvonlisäystä. Yrityksessä olisi hyvä implementoida elinkaarikustannusmalli, jonka avulla löydetään todelliset kustannukset, eikä pelkkä ostohinta. (Kuusela & Ollikainen 1998: 168.)

”Hintariski on tietysti olemassa...jos ajatellaan meidän toimittajakentässä jos yksi tai kaksi raaka-ainetta ja niiden hinta nousee 20 % esimerkiksi vuodenvaihteessa, mitä nytkin on tapahtunut joissakin materiaaleissa. Ne saattaa tappa tai tuhota jopa jonkun tietyn tuoteryhmän tai ainakin tuotteen kannattavuuden. Hintariski on olemassa, mutta se on mun mielestä kohtuullisen hyvin hallinnassa.”

Kohdeyrityksellä hintariski nähdään tiettyjen komponenttien osalta joita on vaikea saada markkinoilta. Esimerkiksi jos toimittaja pyrkii aggressiivisesti nostamaan tiettyjen strategisten tuotteiden hintaa, on erittäin vaikea löytää vastaavaa tuotetta markkinoilta lyhyellä aikavälillä. Uuden toimittajan kanssa tulee aina testata tuote ja se on aikaa vievä prosessi.

Kuten haastattelusta ilmeni, monet riskityypit liittyvät toinen toisiinsa. Hintariski nähdään kohdeyrityksessä, ainakin osittain, osana keskeytysriskiä. Myös laaturiski nousee esille hintariskiä pohdittaessa, sillä juuri laadun testaamisessa ollaan erittäin huolellisia, ja se on aikaa vievää. Laadun merkitystä korostetaan yrityksen toiminnassa.

4.3 Varasto- ja aikatauluriski

Pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: kuinka yritys voi taata, että toimittaja toimittaa oikea-aikaisesti, oikeaan paikkaan, oikean määrän tuotteita sekä miten yritys voi lyhentää toimitusaikoja ja alentaa toimitusten aiheuttamia kustannuksia? (Kuusela & Ollikainen 1998: 168.)

Yritys A pyrkii suojautumaan varasto- ja aikatauluriskiin jo sopimustentekovaiheessa. Sopimuksissa saatetaan yhteisesti toimittajan kanssa sopia, että tiettyä puskurivarastotasoa on pidettävä tuotteita valmiina. Sopimukseen saatetaan myös asettaa tiettyjä myöhästymissakkoja, jos tuotteet eivät saavu ajallaan perille. Yrityksessä varasto- ja aikatauluriskit nähdään siten, että ne voidaan liittää keskeytys ja saatavuusriskiin. Riskien luonteet ovat toteutuessaan kuitenkin eri mittakaavoissa. On eri asia tuleeko tuotetta liian vähän tai väärä määrä, kuin se että toimitukset keskeytyvät kokonaan. Tämän riskin minimoimiseksi onkin tärkeää, että osataan arvioida toimittajan kokonaislaatu, luotettavuus sekä toimitusvarmuus oikein.

”Tuotteita ohjataan eri hallintaperustein. Osa meidän tuotteista on aina varastossa, osaa hallitaan hälytysrajoin ja osaa tuotetaan vain tilauksesta. Kuitenkin osalle tilaustuotteista luodaan strateginen puskurivarasto, johtuen pitkistä valmistus- ja toimitusajoista. Lisäksi tuotteilla ilmenee kausivaihtelua. Osa tuotteista on ympärivuotisia ja toiset tuotteet on sellaisia, jota pitäisi olla varastossa kesällä ja talvella.”

Palveluasteella tarkoitetaan sitä haluttua palvelun riittävyyttä, jotta vaadittavat asiakkaiden tarpeet saadaan täytettyä. Palveluaste voidaan asettaa 100 % tuotteille joiden loppumisesta aiheutuvat kustannukset ovat suuria tai loppuminen aiheuttaa tuotannolle pitkiä viivästymisiä. Vähemmän kriittisille tuotteille voidaan asettaa alempi palveluastevaatimus esim. 95 %. (Lysons et al. 2006: 328.)

4.4 Teknologiariski

Riski korostuu erityisesti high tech – toimialoilla, joissa tuotteiden elinkaaret ovat lyhyitä. Hankintastrategian valinta saattaa olla hyvinkin hankalaa, sillä usein joudutaan vaihtamaan viimehetkellä toimittajaa, jotta saadaan viimeisimmät teknologiat käyttöön. Toimittajan valinnassa tulisi huomioida toimittajan kehityspotentiaali ja se, kuinka joustavaksi toimittaja arvioidaan. Kypsemmillä toimialoilla partnershipeilla on mahdollista päästä syvälle tietyn teknologian piiriin. Käytännössä tämä teknologiariski puoltaa sekä kilpailuttamis-, että yhteistyöstrategioiden rinnakkaiskäytön. (Kuusela & Ollikainen 1998: 169.) Yritys A pyrkii olemaan teknologian edelläkävijänä ja tällä pyritään saavuttamaan kilpailullisia etuja. Samalla se luo esteitä uusille alalle tulijoille, sekä pienentää teknologiariskien toteutumista. Tätä riskityyppiä ei koeta kovinkaan uhkaavaksi kohdeyrityksen liiketoiminnalle.

”Me olemme itse asiassa kehityksen kärjessä. Voimakas panostus tuotekehitykseen on tuonut tilanteen, jossa muut toimijat seuraavat tarkasti tuotteitamme ja toimintaamme. Kehitykseen keskittyminen minimoii yrityksen laaturiskejä.”

4.5 Laaturiski

Pystyykö toimittaja tuotteissaan, palveluissaan ja toiminnassaan tarjoamaan riittävän korkean laadun, jotta pystytään palvelemaan omia asiakkaita täydellisesti. Tämä on merkittävä tekijä, minkä vuoksi yritykset siirtyvät yhden toimittajan strategiaan. Partnership – tyyppisen strategian voidaan katsoa parantava laatua monellakin eri tavalla. Partneria valittaessa huomiota tulisi kiinnittää partnerin kokonaislaatuun. Lopulta kun potentiaaliset partnerit on kartoitettu, tulisi valita yhteistyökumppaniksi sellainen partneri, jolla on eniten kehityspotentiaalia. (Kuusela & Ollikainen 1998: 170.)

”Meillä on tarve mikä pitää tyydyttää. Sen perusteella määritetään ne spesifikaatiot minkä sisässä ollaan. Niistä toimittajista, jotka pystyvät meille spesifikaation rajojen sisäpuolista palvelua tai tuotetta toimittamaan, valitaan sitten kaikista kilpailukykyisin...ei halvin vaan kilpailukykyisin. Silloin tietysti laatu on oikea kun se mahtuu raamien sisäpuolelle. Siitä ei ole keskustelemista.”

kohdeyrityksessä pyritään jatkuvaa laaturiskiä minimoimaan tiukalla tuotetestaamisella toimittajien kanssa ennen kuin sopimuksia lyödään lukkoon. Case- yrityksen puolella on erikseen laadunvalvontaa, sekä toimittajilla on vielä omat laadunvalvonnat. Lisäksi tuotteille pyritään saamaan laatusertifikaatteja, joilla pyritään turvaamaan jatkuvaa korkeaa laatua. Toimittajan tulee täyttää tiukat laatukriteerit, jolloin yhteistyötä voidaan alkaa harjoittaa. Kohdeyrityksessä kilpailustrategia nähdään osittain riskiä lisäävänä tekijänä, mutta sen koetaan olevan kuitenkin riskienhallinnan raamien sisäpuolella. Tuotteiden osalta testaamisprosessit saattavat kestävät jopa vuosia, joka kertoo siitä, että laaturiskejä ei yrityksessä haluta ottaa. Laaturiski otetaan vakavasti, eli riskin vakavuus koetaan suureksi, mutta sen toteutumisen todennäköisyys pyritään pitämään niin alhaisena kuin vain mahdollista.

Laaturiskiä voidaan pyrkiä pienentämään, ensin tunnistamalla laadulle haitalliset häiriöt, vaarat ja niiden syyt. Sen jälkeen tulisi arvioida häiriöiden todennäköisyys ja riskien toteutumisen seuraukset. Riskit voidaan luokitella tärkeysjärjestykseen numeerisesti ja ne voidaan jakaa eri luokkiin. Riskien arvioinnissa on hyvä käyttää kvantitatiivista dataa, mutta joskus numeerista informaatiota ei ole saatavissa. (O’Donnel & Greene 2007: 102.)

Laaturiskinhallintaan on kohdeyrityksessä keskitytty erittäin paljon. Rakennusteollisuuden alalla ei laatuvirheisiin ole juurikaan varaa ja laatuvirheet ovat samalla myös turvallisuusriski. Tämä riskityyppi liittyy yrityksen kannalta sekä liikeriskien että vahinkoriskien piiriin. Laadun testaamiseen kuluu paljon aikaa ja resursseja, mutta minkäänlaisiin laiminlyönteihin ei ole varaa. Laadun testaamisprosessin nopeuttaminen saattaisi lisätä laaturiskin toteutumisen todennäköisyyttä, eli voidaan puhua ns. trade -

off tilanteesta. Trade – off tarkoittaa sitä, kun parantamalla jotakin osa-aluetta samalla heikennetään jotakin toista.

4.6 Valuuttariski

Valuuttariskit voidaan jakaa tapahtumariskeihin ja liiketaloudellisiin riskeihin. Tapahtumariski aiheutuu sopimuksen syntymishetken ja todellisen maksutapahtuman välillä. Riskinä siinä on valuuttakurssien muutokset. Liiketaloudellinen riski kohdistuu tulevaisuudessa saavutettavaan liiketaloudelliseen tulokseen, joka voi heikentyä kun valuuttakurssien vaihtelut muuttavat kilpailuasetelmaa. (Kuusela & Ollikainen 1998: 173.)

”Niitä ei enää oikeastaan ole. Kaikki kauppa käydään joko eurokauppana tai euroon sidotuilla valuutoilla.”

Valuuttariski ei välttämättä ole yrityksen A toiminnassa huolenaiheena Suomessa, mutta konsernin tasolla se luultavasti on merkittävä. Konserni toimii 27 eri maassa ja kaikkien maiden valuuttoja ei luultavimmin ole sidottu euroon. Oletettavasti tämä riski onkin huomioitu konsernin johdossa.

4.7 E-hankinnat

E-hankintojen riskinä on se, että jämähdetään vanhoihin kaavoihin ja toimitaan, kuten on aikaisemminkin toimittu. Eli käytännössä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja hankintoihin liittyvää informaatiota on helpommin kaikkien saatavilla. Ennen informaatiosta on saatettu joutua maksamaan, mutta nykyisen Internetin myötä on paljon informaatiota ilmaiseksi kaikkien saatavilla.

”Minä en usko e-hankintojen, esimerkiksi toimittajahuutokauppojen nopeaan kehittymiseen meidän toimialalla. Joku todellinen tai puhdasoppinen ja vapaa

toimiminen jossain portaaleissa vapailla markkinoilla on vielä kaukana. Tämä ei ole niin sanotusti vielä kypsä markkinoille.”

Haastateltava ei usko e-hankintojen oleva merkittävä tekijä rakennusteollisuuden alalla eikä sitä ei koeta riskiksi kohdeyrityksessä. Kuitenkin IT -alan nopea kehitys saattaa jossakin vaiheessa yllättää. Jos kilpailijat saavat e-hankinnat tehokkaaseen käyttöön ja saavat sillä luotua kilpailuetuja, on silloin viimeistään panostettava tähänkin puoleen.

E- Hankintastrategia tulee vaikuttaa sisäisesti sekä ulkoisesti asiakkaiden odotuksiin ja sen tulisi olla linkitetty yrityksen strategiaan. Ensimmäisenä tulisi kehittää toimiva strategia sen pohjalta mikä on palvelun tarve. Mitä halutaan ostaa ja mitkä ovat ne tekijät, jotka määrittävät tarpeen. Ketkä ovat ne asiakkaat jotka tarvitsevat palvelua ja mitä he haluavat. (Supplier Selection & Management Report 2002: 5.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn viimeisessä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja nämä ovat esitetty tiivistetyssä muodossa. Lisäksi tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen yleistettävyyttä ja mitä mahdollisia jatkotutkimuksia voitaisiin aiheesta suositella.

5.1 Yhteenveto tuloksista

Riskeille ominaista on niiden toteutumisesta aiheutuneet vahingot tai kustannukset. Liiketoiminnallisilla riskeillä tarkoitetaan myös riskejä, joilla on tuotto-odotuksia. Tällaiset riskit kuuluvat liike-elämään ja ne ovat tärkeä osa yrityksen tuottoajattelua. Hankintojen johtamisen näkökulmasta on otettava huomioon erilaisia riskitekijöitä ja niistä suurin osa on liiketaloudellisia riskejä, mutta vahinkoriskitkin saattavat olla osana hankinnan riskienhallintaa. Kohdeyritykselle tällainen riski on laaturiski, jossa on piirteitä sekä liiketaloudellisista riskeistä, että vahinkoriskeistä. Gahinin riskimallin mukaan vahinko- ja liikeriskejä ei jaetakaan erillisiksi kokonaisuuksiksi vaan kaikki riskit ovat lähtöisin yrityksen omista aktiviteeteista.

Riskienhallinnalla tarkoitetaan toimia, joita tehdään riskien toteutumisesta koituvien kustannuksien tai vahinkojen minimoimiseksi. Organisaation eri tasoilla tulisi olla perillä yrityksen riskienhallintamenetelmistä, jotta voidaan paremmin ymmärtää tehtyjä päätöksiä. Riskienhallinnalla tulisi olla yrityksen ylimmän johdon tuki takana, jotta se saadaan tehokkaasti implementoitua jokaiselle organisaatiotasolle. Riskienhallinta voidaan myös sisällyttää strategioihin ja sen komponentteihin kuten esim. kilpailustrategiaan. Riskienhallinnalla ei kuitenkaan tarkoiteta, että yrityksen tulisi hallita kaikkia riskejä, vaan yrityksen tulisi löytää optimipiste, jossa vahinko- ja riskienhallintakustannukset ovat mahdollisimman alhaiset.

Yrityksellä voi olla jokin riskienhallintaprosessi tai useampiakin prosesseja joita käydään vaiheittain läpi kun tehdään esim. investointipäätöksiä. Prosessi olisi hyvä aloittaa ainakin silloin kun kyseessä on uusi tilanne johon liittyy paljon epävarmuustekijöitä. Prosessiin olisi hyvä liittyä erilaisia mittareita ja siitä olisi hyvä saada aikaan numeerista dataa, jotta arviointi olisi selkeämpää. Suoritusten mittaamisella on myös muita etuja. Mittaamisella koetaan olevan erityinen arvo johonkin tiettyyn asiaan ja henkilöstö pyrkii yleensä tekemään ne asiat hyvin joita mitataan.

Keskeytys- ja saatavuusriskit nähdään suurimpina riskeinä case- yrityksessä, etenkin lyhyellä aikavälillä. Nämä ovat riskejä joita ei voida kokonaan eliminoida, mutta keinoja niiden suojautumiseen kuitenkin on. Keinona voidaan käyttää usean toimittajan strategiaa, jotta ei olla riippuvaisia vain yhden toimittajan toimituskyvystä. Toinen keino suojautua on luoda varmuusvarastoja, jotta voidaan ainakin jonkin aikaa toimia tehokkaasti keskeytyksen sattuessa. Varmuusvarastojen ylläpito saattaa olla kallista ja se on keinona suojautua vain lyhyellä tähtäimellä. Strategisten tuotteiden osalta varmuusvarastointi on ymmärrettävää jos niiden loppumisesta aiheutuvat kustannukset koituvat suuriksi. Puskurivarastoilla yritys A on myös suojautunut varasto- ja aikatauluriskeihin. Tällä pyritään pitämään palveluaste mahdollisimman korkealla.

Hintariski korostuu yhden toimittajan tapauksessa. Toimittaja saattaa saada monopoliaseman ja käyttää sitä hyväksi korottamalla aggressiivisesti hintoja. Tämä saattaa johtaa tuotteiden kannattomuuteen eikä voittoa enää synny. Case- yrityksen tapauksessa yhden toimittajan käyttö on vähäistä ja niidenkin tuotteiden osalta, joiden kanssa käytetään yhtä toimittajaa, on yritys A heille suuri asiakas. Tässä tilanteessa ovat molemmat osapuolet riippuvaisia toisistaan, eikä monopolitilannetta helposti pääse syntymään. Yhden toimittajan tapauksessa onkin hyvä syventää yhteistyötä ja saada kustannusetuja mm. alentuvilla virheiden määrällä ja toimitusten oikea-aikaisuudella.

Laaturiski on merkittävä tekijä, jonka vuoksi yritykset siirtyvät yhden toimittajan strategiaan. Partnership – tyyppisessä strategiassa tulisi arvioida toimittajan

kokonaislaatua, kuten toimituskykyä, logistiikkaa sekä minkäläistä laatujohtamista toimittaja harjoittaa. Partnerin tulisi olla myös potentiaalinen jatkuvalle kehitykselle.

Tutkimuksen tuloksina voidaan todeta, että suurimmat riskit yritykselle ovat keskeytys-, saatavuus-, laatu, sekä varasto- ja aikatauluriskit. Laaturiskit ovat saaneet eniten huomioita kohdeyrityksen toiminnassa ja täten ovatkin erittäin hyvin hallinnassa. Vähemmän tärkeiksi riskitekijöiksi koettiin valuutta-, hinta-, teknologia- ja e-hankinnan riskit.

5.2 Tutkimuksen yleistettävyyden ja mahdolliset jatkotutkimukset

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys riskikartoituksesta on sovellettavissa myös samankaltaisiin tutkimuksiin. Tämä tutkimus on kuitenkin tehty yhden yrityksen tarpeiden pohjalta, eivätkä tulokset ole sellaisenaan yleistettävissä. Rakennusteollisuudessa hankintoihin liittyvät riskit ovat suurin piirtein samat eri yrityksillä, mutta jokaisen partnership- suhteen, ja toisaalta kilpailutuksesta aiheutuvat riskit ovat jokaisella yrityksellä ainutlaatuisia. Jokaisella yrityksellä on omat tavat hallita riskejä ja riskien vakavuus, sekä niiden esiintymistodennäköisyydet vaihtelevat yrityksestä toiseen.

Kohdeyrityksellä ei ole käytössä työkaluja riskien prosessoimiseksi vaan riskien arvioinnit perustuvat henkilöstön omaan osaamiseen ja kokemukseen. Potentiaalinen kehittämisen paikka olisi mittariston tai prosessin luominen case- yritykselle. Tällaisen prosessin kehittämisessä tulisi huomioida sen tuoma potentiaalinen jatkuva kehittyminen. Päätöksiä tehdessä voitaisiin käydä vaihe vaiheelta läpi riskiprosessi, sekä jälkikäteen voitaisiin tarkastella riskien toteutumisia.

Toinen jatkotutkimuksen paikka olisi keskittyä tämän tutkimuksen perusteella ilmenneisiin tärkeimpiin riskitekijöihin tai vain muutamaani niistä, ja syventyä niihin tarkemmilla analyyseilla.

LÄHDELUETTELO

Anorexia nervosa (2002), Experts Tell How To Minimize Your e-Purchasing Risks, *Supplier Selection & Management Report*. Vol. 02, no. 2, pp. 4-6.

Brenner, J. (2007), Risk Management and Compliance, *Risk Management*. Vol. 54, no.1, pp. 24- 29.

Cox, A. (1997), Business Success: A Way of Thinking, About Strategy, Critical Supply Chain Assets and Operational Best Practice. Earlsgate Press, Winteringham.

Ealy, T, V. (1993), Bringing Risk Management Into the Boardroom, *Integrating Risk Management With Corporate Strategy*. Vol. 40, no. 4, pp. 30–37.

Engblom, J. (2003), Liikeriskit: luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen. Väitöskirja. Turku, Turun kauppakorkeakoulu. A-2.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998), Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Gahin, F, S. (1984), Reworking Classic Risk Models to Fit Real World Decision Making, *Risk Management*. Vol.31, no. 6, pp. 62-70.

Grieco, P, L Jr. & Cooper, C, R. (1995), Power Purchasing: Supply Management in the 21st Century. PT Publications, Inc, West Palm Beach (FL).

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E & Ojala, M. (2003), Riskienhallinta Yhteistyöverkostossa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004), Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T & Vuori, H. (2005), Yrityksen riskienhallinta, *Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy*. Yliopistopaino, Helsinki.

Kloman, F (2001), Four Cubed, *Risk Management*. 48, no. 9, pp 23-30.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. (1998), Riskit ja Riskienhallinta. Tampereen yliopiston julkaisujen myynti (TAJU), Tampere

Lysons, K. & Farrington, B. (2006), Purchasing and Supply Management. Seventh edition. Hants: Pearson Education Limited.

Narayan, V. (1998), The Raison D'etre of Maintenance, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 4, no.1, pp. 38-50.

O'Donnell, K & Greene, A. (2007), Failure Modes: Simple Strategies for Improving Qualitative Quality Risk Management Exercises during Qualification, Validation, and Change Control Activities, *Journal of Validation Technology*. Vol. 13, no. 2, pp. 100-112.

Schmit, J & Roth, K. (1990), Cost Effectiveness of Risk Management Practices, *Journal of Risk and Insurance*. Vol. 57, no. 3, pp. 455–470.

Suominen, A. (1994), Yritysten Riskienhallintakäyttäytyminen ja vakuutuspolitiikka Liikkeenjohdon Toiminnan Osana. Turun kauppakorkeakoulu (Åbo Akademis Tryckeri), Turku.

Zsidisin, G., Ellram, L., Carter, J & Cavinato, J. (2004), An Analysis of Supply Risk Assessment Techniques, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, no. 5, pp. 397- 413.

Muut lähteet:

Haastattelu. 23.2.2007. Osto- ja logistiikkapäällikkö ja logistiikkapäällikkö.

LIITE: Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

- Kertokaa taustastanne; koulutus, työura, nykyiset tehtävät. Kuinka kauan olette olleet mukana riskeihin liittyvässä päätöstenteossa?
- Mitä riski mielestänne tarkoittaa liiketoiminnassa?
- Minkälaista kehitystä on tapahtunut riskien hallinnassa ja minkälaisin toimin siihen on panostettu?

Riskienhallinta

- Miten riskit huomioidaan liikkeenjohdossa ja liiketoiminnassa?
- Miten riskienhallinta on organisoitu sekä millaisia ovat eri toimijoiden roolit ja suhteet?
- Millaisia pitkántähtäimen päätöksiä teillä on tehty riskienhallinnan osalta?
- Mikä yhteys riskeillä ja riskienhallinnalla on yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin?
- Milloin riskienhallinnan voidaan sanoa olevan asianmukaista ja kattavaa eli mikä olisi ideaalitalanne yrityksenne kannalta?
- Miten vakuutuspolitiikka kuvastaa yrityksen riskienhallintakäyttäytymistä?

Riskiprosessi

- Minkälaista riskienhallintaa harjoitetaan yrityksessänne?
- Millaista prosessia organisaationne riskienhallinnassa noudatetaan, mitkä tekijät siihen vaikuttavat, sekä miten prosessia arvioidaan?
- Hyödynnetäänkö yrityksenne jotain riskienhallinnan viitekehystä tai prosessimallia?