

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / hankintalogistiikka

Petra Heikkilä & Jenna Perälä

HANKINTATOIMINNAN RISKIT JA NIIDEN HALLINTA

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

HEIKKILÄ, PETRA &

PERÄLÄ, JENNA

Opinnäytetyö

Työn ohjaaja

Toimeksiantaja

Lokakuu 2010

Avainsanat

Hankintatoiminnan riskit ja niiden hallinta

67 sivua + 7 liitesivua

lehtori Maiju Hankia

Kymi Technology

hankintatoiminta, hankintastrategia, Kraljicin ostoportfolio, riski, riskienhallinta

Tutkimuksen aiheena ovat hankintatoiminnan riskit ja niiden hallinta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, tunnistavatko yritykset hankintatoiminnan riskejä ja miten hankintatoiminnan riskejä pyritään yrityksissä hallitsemaan.

Hankintatoiminta on muuttunut operatiivisista toiminnoista yhä enemmän strategisiin toimintoihin. Hankintatoimintaa ei enää nähdä vain tukitoimintona, vaan siitä on tullut yksi yrityksen strategisista toiminnoista. Hankintatoimintaan liittyy monenlaisia riskejä. Niinpä hankintatoiminnan riskien tunnistaminen ja hallinta ovat ensisijaisen tärkeitä.

Tutkimus on kvalitatiivinen. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin avointa kyselyä, johon osallistui kuusi eri toimialoilla Suomessa toimivaa yritystä. Kyselyn perustana käytettiin Kraljicin ostoportfolioa, joka on ostajan työkalu. Aihepiirin laajuuden vuoksi tutkimuksessa käsitellään vain osaa hankintatoiminnan useista riskeistä. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan aineiston kriittisellä ja huolellisella tarkastelulla.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että yritykset tunnistavat hankintatoiminnan riskit pääpiirteissään ja niiden hallintaan sovelletaan riskien hallinnan keinoja monipuolisesti. Johtopäätöksenä voidaan tutkimuksesta sanoa, että vaikka yritykset tunnistavat pääpiirteissään hankintatoiminnan riskit, niin yritykset eivät välttämättä ymmärrä täysin hankintatoiminnan riskien laajuutta. Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan tarkoituksena oli koota tietoja yhteen ja analysoida niitä.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

HEIKKILÄ, PETRA &

PERÄLÄ, JENNA

The Risks of Purchasing and the Management of those Risks

Bachelor's Thesis

67 pages + 7 pages of appendices

Supervisor

Maiju Hankia, senior lecturer

Commissioned by

Kymi Technology

October 2010

Keywords

purchasing, purchasing strategy, Kraljic's purchasing portfolio, risk, risk management

The subject of the thesis is risks of purchasing and risk management. The aim was to find out if the companies recognize the risks of purchasing and can handle those risks.

Purchasing has changed from an operational activity to a more and more strategic activity. Purchasing is not an auxiliary activity but it has become one of the company's core business areas. Many risks are related to purchasing. That is why recognizing and managing of risks is very important.

Qualitative methods were used in this thesis. The data were collected by an open enquiry, which was sent to Finnish companies operating in different branches. The enquiry was based on the Kraljic's purchasing portfolio. Because of the vast field, this thesis concentrates on the main risks of purchasing. The high reliability consists of critical and careful investigation.

The main result of the research was that companies mainly recognize the risks and can handle the risks in a multifaceted manner. Even though the risks are recognized the whole width of them is not fully controlled. Instead of generalizing statistics, the main purpose of the thesis was to collect and analyze the data.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	HANKINTATOIMINTA JA HANKINTASTRATEGIA	7
	2.1 Category Management	10
	2.2 Kraljicin ostoportfolio	10
	2.2.1 Volyymituotteet	11
	2.2.2 Rutiinituotteet	11
	2.2.3 Strategiset tuotteet	12
	2.2.4 Pullonkaulatuotteet	12
	2.3 Toimittajahallinta	12
	2.3.1 Toimittajan valinta	14
	2.3.2 Toimittajan mittaus ja seuranta	15
	2.3.3 Yhteistyön taso	16
	2.3.4 Toimittaja ja vastuullisuus	16
3	HANKINTATOIMINNAN RISKIT	18
	3.1 Riskien luokittelu	19
	3.2 Riskienhallinta	20
	3.2.1 Riskienhallinnan vaiheet	21
	3.2.1.1 Riskien tunnistaminen	22
	3.2.1.2 Todennäköisyyden ja vakavuuden arviointi	23
	3.2.1.3 Riskienhallintamenetelmien valinta	24
	3.2.1.4 Riskienhallintapäätökset sekä ratkaisujen seuranta ja arviointi	26
	3.3 Erityisesti hankintatoimintaan vaikuttavat riskit	27
	3.3.1 Tietoriskit	28
	3.3.2 Ympäristöriskit	28
	3.3.3 Laaturiskit	29
	3.3.4 Tuoteriskit	30

3.3.5 Sopimus- ja vastuuriskit	31
3.3.6 Rikosriskit	32
3.3.7 Kuljetusriskit	33
3.3.8 Toimittajaan liittyvät riskit	34
3.3.9 Kansainvälistymisen riskit	34
3.3.10 Henkilöriskit	35
4 TUTKIMUS JA SEN TULOKSET	36
4.1 Yritysten hankintojen strategisuus	37
4.2 Toimittajahallinta	38
4.3 Hankintatoiminnan riskit ja niiden hallinta	40
4.4 Hankintatoiminnan riskien merkittävyys	44
4.5 Hankintatoiminnan riskienhallinta	47
4.6 Riskien ennakoiminen	48
4.7 Riskienhallintapäätökset ja -keinot	49
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
5.1 Toimittajahallinta	50
5.2 Hankintatoiminnan riskien todennäköisyys ja merkittävyys	53
5.2.1 Tietoriskit	54
5.2.2 Ympäristöriskit	55
5.2.3 Laaturiskit	56
5.2.4 Tuoteriskit	56
5.2.5 Sopimus- ja vastuuriskit	57
5.2.6 Rikosriskit	58
5.2.7 Kuljetusriskit	59
5.2.8 Toimittajaan liittyvät riskit	59
5.2.9 Kansainvälistymisen riskit	60
5.2.10 Henkilöriskit	61
5.3 Hankintatoiminnan riskienhallinta ja ennakoiminen	62
6 POHDINTA	63
LÄHTEET	66
LIITTEET	
Liite 1. Kysely	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on hankintatoiminnan riskit ja niiden hallinta. Kyseessä on hankkeistettu opinnäytetyö, ja sen toimeksiantaja on Kymi Technology. Kymi Technology on Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tekniikan, metsän ja liikenteen toimialan tutkimus- ja kehittämistoiminnan osaamiskeskittymä. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2010).

Opinnäytetyön aihe hankintatoiminnan riskit ja niiden hallinta on ajankohtainen, sillä hankintatoimintaa ei enää nähdä vain tukitoimintona, vaan siitä on tullut yksi yrityksen tärkeistä strategisista toiminnoista. Myös itse hankintatoiminta on muuttunut operatiivisista toiminnoista yhä enemmän strategisiin toimintoihin. Yrityksien keskittyminen ydintoimintaan, yhteen asiakassegmenttiin ja maantieteellisesti yhteen paikkaan on lisännyt riskien merkitystä. Hankintatoiminnan riskeistä on tullut neljäs hankinnan osakriteeri kustannusten, laadun ja palvelun lisäksi.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat hankintatoiminta, hankintastrategia, Kraljicin ostoportfolio, riski sekä riskien hallinta. Hankintatoiminnalla tarkoitetaan niiden kaikkien tarvittavien tuotteiden, palvelujen, kyvykkyyden sekä tiedon ostamista, jotka ovat välttämättömiä yritystoiminnalle. Hankintastrategialla tarkoitetaan hankintojen suunnittelua niin, että hankinnalle asetetaan selkeät päämäärät sekä laaditaan suunnitelma siitä, miten kyseiset päämäärät saavutetaan. Kraljicin ostoportfolio on oston työkalu, joka jakaa tuotteet eri portfolioryhmiin tuotteiden ostovolyymien ja oston riskin perusteella. Riski on vahinkotapahtuman uhka. Riskien hallinnalla tarkoitetaan toimintamallia, jossa yritys pyrkii tunnistamaan ja kontrolloimaan yritystoiminnan riskejä.

Opinnäytetyö on tyyliltään kvalitatiivinen. Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena, jossa suoritetaan avoin kysely. Kyselyn perustana käytetään Kraljicin ostoportfolioa. Kyselyn kohdejoukkoon kuuluu kuusi hankintoja suorittavaa eri toimialoilla Suomessa toimivaa yritystä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritysten hankintatoimintaan liittyviä riskejä ja niiden hallintaa. Tutkimusongelmana on se, minkälaisia hankintatoiminnan riskejä yritykset tunnistavat ja miten yritykset arvioivat niiden todennäköisyyttä ja merkittävyyttä ja lopulta miten hankintatoiminnan riskejä pyritään hallitsemaan

yrityksissä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan tarkoituksena on koota tietoja yhteen ja analysoida niitä. Opinnäytetyön reliabiliteettia ja validiteettia pyritään parantamaan olemalla huolellinen, tarkka ja kriittinen aineiston suhteen.

Aihepiirin laajuuden vuoksi on jouduttu tekemään joitakin tutkimuksen toteuttamista helpottavia rajauksia. Työssä käsitellään vain osaa hankintatoiminnan riskeistä. Käsiteltävät riskit pohjautuvat kirjallisuudessa esille tulleisiin riskeihin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu luvuista kaksi ja kolme. Luvussa kaksi selvitetään hankintatoiminnan teoriaa. Luvussa kolme selvitetään ensin riskien ja niiden hallinnan teoriaa yleisesti ja sitten hankintatoiminnan riskien ja niiden hallinnan teoriaa. Luku neljä kertoo tutkimuksesta ja sen tuloksista. Luvussa viisi on tutkimuksen tuloksien perusteella tehdyt johtopäätökset ja luvussa kuusi on työn pohdintaosuus.

2 HANKINTATOIMINTA JA HANKINTASTRATEGIA

Hankintatoiminta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa. Hankintaa suoritetaan ostamalla kaikki tuotteet, palvelut, kyvykkyys sekä tieto, jotka ovat välttämättömiä yrityksen ensisijaisten toimintojen sekä tukitoimintojen pyörittämisessä, ylläpitämisessä sekä hallinnassa (Van Weele 2005: 12). Hankinta on siis toiminto, joka on vastuussa yrityksen tuotantoonsa tarvitsemien laitteiden, materiaalien, tarvikkeiden sekä palvelujen hankkimisesta ostamalla, vuokraamalla tai muulla laillisella tavalla (Lysons 1996: 1).

Aiemmin hankinta nähtiin yrityksissä erillisenä tukitoimintona, mutta hankinnan merkityksen kasvun kautta, hankinta nähdään tärkeänä ydintoimintona, joka tuottaa arvoa ja on suorassa yhteydessä markkinoihin sekä yrityksen kykyyn innovoida ja tehdä arvoa markkinoilla (Cavinato, Kauffman & Goldstein 2001: 18).

Hankintatoiminnan merkitys on kasvanut paljon yritysten keskittyessä yhä enemmän omaan ydintoimintaansa ja ulkoistaessaan muita siihen kuulumattomia toimintoja. Materiaalien ja palveluiden hankintojen osuus yritysten kokonaiskustannuksista on tyypillisesti 40–80 %. Hankintojen sujuvuus vaikuttaa merkittävästi yrityksen omiin tuotanto- ja hallintokustannuksiin. Huonosti hoidetut hankinnat aiheuttavat suuren määrän ylimääräistä hallintotyötä, tarkastusta, käsittelyä ja varastointia.

Materiaalipuutteet taas aiheuttavat tuotannon uudelleenjärjestelyjä ja nostavat siten tuotantokustannuksia. Kriittisen komponentin puuttuminen voi aiheuttaa jopa tuotannon ja myynnin menetyksiä. Hyvin toimiva hankintatoiminta voi puolestaan tukea yrityksen menestymistä alentamalla kustannustasoa, parantamalla tuotannon toimintatasoa sekä kanavoimalla toimittajayritysten innovaatiota yrityksen liiketoiminnan hyödyksi. Hankinnalla on siis ratkaiseva merkitys yrityksen menestymisessä. (Lehtonen 2003: 81.)

Hankintatoiminnan tehtävä on hankkia kaikki yrityksen tuotantoonsa tarvitsemat laitteet, materiaalit, tarvikkeet sekä palvelut (Lysons 1996: 1). Hankinnan päätavoite on taata toimintojen jatkuvuus kaikkina ajankohtina. Hankintatoiminnan tulee siis taata tasainen sekä jatkuva materiaali- ja palveluvirta. Hankintatoiminnan on myös varmistettava paras mahdollinen laadun, hinnan ja palvelun yhdistelmä. Näiden lisäksi hankinnan tulee vähentää varastokustannuksia ja kehittää toimittajasuhdetta. Kuitenkin hankintatoiminnalle tärkeää on myös etsiä koko ajan vaihtoehtoisia toimittajia. Hankintatoiminnan tulee lisätä tuotteiden standardeja sekä vähentää niiden monimutkaisuutta. Hankintatoiminnalle tärkeää on myös seurata markkinoita, tuottaa tietoa ja edistää tiedonkulkua. (Ritvanen & Koivisto 2007: 114.)

Onnistuneen hankinnan avulla varmistetaan, että asiakkaat saavat tarvitsemansa tavaran ja että tavaraa on riittävästi. Onnistuessaan hankintatoiminta siis turvaa keskeyttämättömän materiaalivirran ja palvelujen saatavuuden. Oikein tehty hankintasuunnitelma minimoi varaston suuruuden, jolloin se luo säästöjä. Hankinnan epäonnistuminen näkyy suurina varastoina tai puutteina. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004: 84–85.) Hankintatoiminnan strategisia perustavoitteita ovat keskeyttämättömän materiaalivirran, toimitusten sekä organisaation vaatimien palvelujen mahdollistaminen, varastoarvon ja puutekustannusten minimitasolla pitäminen, riittävien laatustandardien ylläpitäminen, toimittajien kilpailuttaminen, tuotteiden ja palvelujen hankkiminen mahdollisimman alhaisilla kokonaiskustannuksilla, organisaation kilpailuaseman parantaminen sekä pyrkiminen hankintatavoitteisiin mahdollisimman alhaisilla hallintokustannuksilla (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004: 92).

Hankintatoiminta voidaan jakaa kahteen osaan operatiiviseen hankintatoimintaan ja strategiseen hankintatoimintaan. Operatiiviseen hankintatoimintaan kuuluu lähinnä

päivittäiset toimistorutiinit, kuten kotiinkutsut, tilausten tekeminen ja toimitusten valvonta. Tällöin hankintoihin liittyvät strategiset päätökset tehdään tuotekehityksessä ja tuotannossa. Strategisimmillaan hankintatoimella on keskeinen osa yrityksen kilpailukyvyn ja kannattavuuden saavuttamisessa. Hankintojen tehtävänä on tällöin sekä arvon tuottaminen että kokonaiskustannusten pienentäminen. Tällöin hankintajohtaja on osa yrityksen johtoryhmää ja hankinnoille on käytössä systemaattinen johtamisjärjestelmä, ja hankintatoimintaa kuvaa jatkuva proaktiivinen toiminnan kehittäminen. Näiden kahden ääripään välillä on luonnollisesti erilaisia hankintatoiminnan strategisuuden välimuotoja. Hankintatoiminta on yhä enemmän siirtynyt operatiivisista toiminnoista strategisempaan suuntaan. (Lehtonen 2003: 90–91.) Kun ostotoimista on siirrytty strategisempiin hankintoihin, niin hankintojen suunnittelusta on tullut tärkeämpää. Jokaisella hankintoja suorittavalla yrityksellä tulisikin olla hankintastrategia eli selkeät päämäärät ja suunnitelma siitä, miten kyseiset päämäärät saavutetaan. Hankintastrategian tehtävänä on edesauttaa yrityksen lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista, määrittellä edellytykset sekä raamit hankintojen toteuttamiselle, toimia hankintapäätöksiä tukivälineenä ohjaten sekä auttaa analysoimaan erilaisia hankintatapoja. Hankintastrategian tavoitteet johdetaan hankintayksikön tavoitteista sekä yrityksen strategisista tavoitteista. (Ventovuori 2005.)

Hankintastrategia luo yhteisen näkemyksen yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden pitkäjänteisistä tavoitteista. Hankintastrategian avulla yritys pyrkii kohti tulevaisuuden tavoitteitaan. Kun koko yrityksellä on yhteinen näkemys tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi, turhat ja harkitsemattomat toiminnot vähenevät. Strateginen hankintojen ohjaaminen vaatii kokonaisvaltaista toimitusketjun ja toimittajamarkkinoiden hallintaa. Strategiset ostotyöt sisältävät esimerkiksi toiminnan suunnittelua ja ohjausta, henkilöstöjohtamista, toiminnan kehitystyötä ja raportointia. Koska yritykset hankkivat niin erilaisia tavaroita ja palveluita niin erilaisilta toimittajamarkkinoilta ja niin erilaisiin asiakastarpeisiin, yleispätevää hankintastrategiamallia on vaikea laatia. Strategisessa hankinnassa on ymmärrettävä hankittavien tuote- ja palveluryhmien eroavaisuudet ja erilaiset vaikutukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä. Jokaiselle hankittavalle tuote- ja palveluryhmälle on valittava oma toimintamalli. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 113–118.)

Hankintastrategian muodostamiseen ja hallintaan on olemassa erilaisia työkaluja. Tässä työssä käsitellään kolmea monista eri hankintastrategian muodostamisen ja hallinnan työkaluista. Nämä kolme työkalua ovat Category Management, Kraljicin ostoportfolio ja toimittajahallinta.

2.1 Category Management

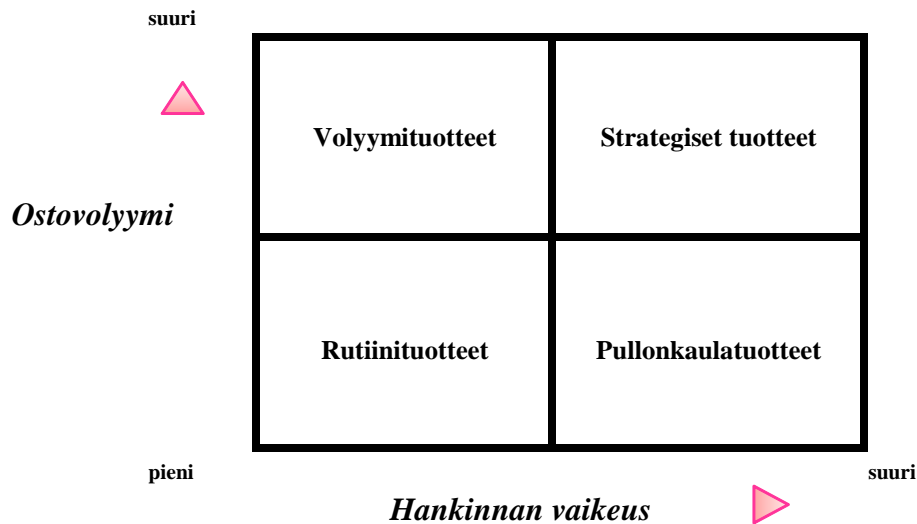
Yksi tapa jaotella hankintojen tehtäviä on ostojen organisointi tuoteryhmittäin eli toimittajamarkkinoittain. Englanniksi tämä on Category Management. Kun ostot organisoidaan tuoteryhmittäin tai toimittajamarkkinoittain, ostaja keskittyy yhteen hallittuun tuoteryhmäkokonaisuuteen tai rajoitettuun määrään tuoteryhmiä. Tällä tavoin ostaja voi paneutua kunnolla yhteen toimialaan tai toimialaryhmään. Ostaja oppii näin tuntemaan alan kustannusrakenteet, teknologiat, yritykset ja ymmärtämään liiketoiminnan menestystekijät. Yhteen tuoteryhmään keskittyvä ostaja tietää esimerkiksi, minkälainen toimittaja pärjää missäkin tilanteessa ja mitkä ovat keskeisimmät riskit ja missä maassa mikäkin kustannustekijä on edullisin. Toimittajamarkkinoiden hyvä tuntemus on tärkeää, sillä se auttaa tunnistamaan parhaat toimittajat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 162–165.)

Category Managementissä yksi hankintojen jaottelutapa on jaotella hankinnat toimialoittain esimerkiksi seuraavasti: tuotannon hankinnat, johon kuuluvat tuotantoon liittymättömät hankinnat, investointihankinnat, raaka-ainehankinnat, komponenttihankinnat sekä kone- ja laitehankinnat; hankinta myyntiin, johon kuuluvat tukkukaupan ja vähittäiskaupan hankinnat; julkinen hankinta sekä palvelujen hankinta. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että palvelujen hankinta kuuluu osana kaikkiin edellisiin ryhmiin. (Ritvanen & Koivisto 2007: 31.)

2.2 Kraljicin ostoportfolio

Yrityksessä on paljon erityyppisiä hankintoja, joihin sovelletaan erilaisia johtamismalleja ja ohjaustapoja. Hankintanimikkeiden ryhmittelyssä eri ohjaustapoja soveltaviin ryhmiin voidaan käyttää alun perin Peter Kraljicin esittämää ostoportfolioa. Ostoportfolio malli on hankintatoimen kuuluisin työkalu, joka on alun perin kehitetty vuonna 1983. Kraljicin ostosalkkuanalyysissä nimikkeet jaetaan ostovolyymin ja saatavuuden ja ostotilanteen vaikeuden perusteella neljään luokkaan:

rutiinituotteisiin, volyymituotteisiin, pullonkaulatuotteisiin ja strategisiin tuotteisiin. Lähtökohdana Kraljic pitää havaintoa, että ostavan yrityksen näkökulmasta kaikki hankittavat tuotteet tai palvelut eivät ole keskenään samanarvoisia. Tämän vuoksi eri ryhmiin kuuluvia tuotteita tai palveluita tulee tarkastella, käsitellä ja ohjata eri tavoin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 142.)



Kuva 1. Kraljicin ostoportfolio (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 145)

2.2.1 Volyymituotteet

Volyymituotteiden kulutus ja hankintavolyymi ovat suuria. Niiden toimittajamarkkinoilla on runsaasti vaihtoehtoisia toimittajia. Volyymituotteet muodostavat yleensä rahamääräisesti suurimman osan yrityksen hankinnoista, vaikka niiden osuus tuotenimikkeistä saattaa olla vähäinen. Volyymituotteissa oston riskit ovat pienet. Yrityksen hankkiessa volyymituotteita, sen tulisi keskittyä tuotteen hintaan ja kilpailuttaa näiden tuotteiden hankinnat eri toimittajilla. Tämän ryhmän ohjausperiaatteena on pyrkiä mahdollisimman alhaiseen hankintahintaan kilpailuttamisen avulla. Myös ohuet tavaravirrat kuuluvat volyymituotteiden ohjausperiaatteisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 145–146.)

2.2.2 Rutiinituotteet

Rutiinituotteet eivät ole yritykselle taloudellisesti kovinkaan merkittäviä ja näillä tuotteilla on useita eri toimittajia. Rutiinituotteiden oston riskit ovat pienet. Tuotteiden

kuulussa yrityksen rutiinituotteisiin, tulee niiden ostamisessa tehostaa hankintaprosessia esimerkiksi niputtamalla hankintoja suuremmiksi kokonaisuuksiksi, karsimalla toimittajia ja käyttämällä mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi e-ostamista tai automatisoimalla hankinnat kokonaan, jotta tähän ryhmään käytetään mahdollisimman vähän resursseja. Hankintastrategiana on pyrkiä näiden tuotteiden hankintaprosessin sujuvuuteen. Hankintastrategioita ovat esimerkiksi automatisointi ja ulkoistaminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 146–147.)

2.2.3 Strategiset tuotteet

Strategiset tuotteet ovat yritykselle taloudellisesti merkittäviä ja näillä tuotteilla on vähän toimittajia. Strategisten tuotteiden ostomäärä on suuri. Strategiset tuotteet ovat elintärkeitä yritykselle, jonka takia niiden hankintaa tulee koko ajan kehittää ja pyrkiä parempiin tuloksiin. Strategiset tuotteet ovat usein räätälöityjä ja niille saattaa olla vain yksi toimittaja. Niinpä niiden oston riskit ovat suuret. Strategisten tuotteiden ohjausperiaatteena tulisi olla toiminnan jatkuva kehittäminen ja esimerkiksi tiiviin yhteistyön rakentaminen toimittajien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 149–150.)

2.2.4 Pullonkaulatuotteet

Pullonkaulatuotteiden ostomäärä on suhteellisen pieni ja näiden tuotteiden toimittajia on vähän. Koska toimittajia on vähän, tulee ostajan varmistaa tuotteiden saatavuus. Vaikka hankittavien tuotteiden tai palveluiden arvo on vähäinen, niiden puuttuminen saattaa aiheuttaa suuria ongelmia ostavan yrityksen toiminnassa ja muodostaa näin toiminnan pullonkaulan. Hankintastrategiana toimii saatavuuden varmentaminen esimerkiksi varmuusvarastojen avulla ja pitkillä toimittajasuhteilla. Myös korvaavien toimittajien ja tuotteiden etsintä kuuluu hankintastrategioihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 148.)

2.3 Toimittajahallinta

Menestyäkseen yrityksen täytyy kehittää toimitusketjuaan ja toimitusverkostoaan. Toimitusketjusta tulee tehokas, kun kehitetään siellä olevia yksittäisiä toimittajia. Hyvä toimittajamarkkinoiden tuntemus antaa edellytykset asettaa toimittajalle oikeantasoisia vaatimuksia ja vaihtaa toimittajaa tarvittaessa. Ostajan on ohjattava

toimittajaansa, jotta yhteistyö toimii. Ostajalla ja toimittajalla täytyy olla yhteinen käsitys siitä, mitä ostaja toimittajalta odottaa. Ostajan on annettava riittävä ohjeistus toimittajalle, jotta toimittajan virheet ja toimitusongelmat pienenevät. Myös viestinnän pelisäännöistä on sovittava toimittajan kanssa, jotta tiedetään keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa. Ostajan on myös koulutettava ja kehitettävä toimittajaansa. Toimittajan kehittäminen on aina investointi, joka vaatii molempien osapuolten sitoutumista. Ostajan on myös pyrittävä parantamaan toimittajansa suorituskykyä. Toimittajan suorituskyky paranee, kun suoritusta mitataan monipuolisesti ja tuloksia analysoidaan yhdessä toimittajan kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 327–333.)

Hankintojen hallinnan ja kehittämisen kannalta toimittajien lukumäärä on oleellisen tärkeä. Mitä suurempi määrä toimittajia on, sitä suuremmat ovat ohjaus- ja hallintokustannukset. Mitä enemmän on toimittajia, sitä huonommat ovat myös mahdollisuudet kehittää toimintaa yhteistyössä toimittajien kanssa. Toimittajien lukumäärä riippuu siitä, minkälaisina kokonaisuuksina hankinnat tehdään sekä siitä, kuinka monta rinnakkaista toimittajaa on kullekin hallintakokonaisuudelle. (Lehtonen 2003: 94.)

Tärkein hankinnan osa on kiistämättömästi löytää oikeat toimittajat. Ei ole järkeä olla hyvin suunniteltua tuotetta, jos toimittaja ei pysty toteuttamaan sitä. Ei vielä riitä, että toimittaja valmistaa tuotteen, vaan hänen on myös muun muassa pystyttävä tuottamaan hyvää laatua, työskentelemään aikataulussa ja työskentelemään kohtuullisilla kustannuksilla. Hankinta alkaa pätevien toimittajien etsinnästä. Pätevä toimittaja on sellainen, joka oikeasti pystyy toimittamaan tarvittavat tuotteet ja palvelut. Yleisesti yritykset etsivät toimittajia, jotka ovat taloudellisesti varmoja. Toimittajalla tulisi olla myös hyvät tulevaisuuden näkymät sekä kyky ja kapasiteetti toimittaa tarvittavat tuotteet ja palvelut. Toimittajan tulisi olla ammattitaitoinen, joustava ja hänen tulisi tarjota kohtuullisia hintoja. Toimittajalla tulisi olla myös täsmälliset toimitukset sekä varma ja hyvä laatu. On myös monia muita tekijöitä, jotka vaikuttavat toimittajan valintaan, kuten kyky luoda pitkäaikaisia suhteita, sopiva sijainti sekä kyky vastata vaihtelevaan kysyntään. (Waters 2003: 232–233.)

Useimmilla yrityksillä on lista hyväksytyistä toimittajista. Hyväksytyt toimittajat ovat sellaisia toimittajia, jotka ovat antaneet hyvää palvelua aikaisemmin tai joiden muuten

vaan tiedetään olevan luotettavia. Jos listassa ei ole sopivaa toimittajaa, niin yrityksen täytyy etsiä sellainen. Toimittajia, jotka toimittavat pieniarvoisia tuotteita, voi luultavasti löytää ammattijulkaisuista, katalogeista tai liikekontaktien kautta. Arvokkaampien tuotteiden kohdalla tarvitaan perinpohjainen toimittajan valinta, joka on usein hyvin aikaa vievä prosessi. Toimittajan valinnan vaiheita ovat vaihtoehtoisten toimittajien etsintä, vaihtoehtoisten toimittajien vertailu, vähemmän haluttavien vaihtoehtojen poisto, tiedustelun tai tarjouspyynnön valmistelu ja lähettäminen, tarjousten vastaanotto, tarjousten vertailu ja arviointi sekä lopulta sopivimman toimittajan valinta. Tämä on selvästi aikaa vievä prosessi. Ostajan on tärkeää tiedostaa se, että huono toimittaja voi aiheuttaa paljon ongelmia sekä kustannuksia. (Waters 2003: 233–234.)

2.3.1 Toimittajan valinta

Kun puhutaan toimittajan valinnasta, usein oletetaan, että toimittajat haluavat palvella kaikkia asiakkaita, joita löytävät. Tilanne on yleensä näin, mutta joskus toimittajilla on enemmän valtaa ja he valitsevat asiakkaansa. Tällainen tilanne saattaa syntyä, kun toimittajalla on monopoliasema tai lähes monopoliasema. Tällainen tilanne saattaa myös syntyä, kun on väliaikainen puute jonkin tuotteen osalta esimerkiksi öljyn. Tällöin toimittajat valitsevat yleensä suurimmat asiakkaat, jotka maksavat enemmän tai, joilla on pitkän aikavälin sopimus. (Waters 2003: 234.)

Tehdessä julkisia hankintoja on muistettava, että toimittajan valintaa ei voida tehdä yhtä vapaasti. Julkisia hankintayksiköitä ovat valtion keskus-, alue- ja paikallishallinnon viranomaiset sekä valtion liikelaitokset, kunnat toimielimineen sekä kuntayhtymät ja muut ylikunnalliset toimielimet, evankelisluterilainen kirkko viranomaisineen sekä seurakunnat, ortodoksinen kirkko seurakuntineen ja julkisoikeudelliset laitokset. Julkisten hankintojen säätelyn pääperiaatteita ovat avoimuus, tasapuolisuus, syrjimätön kohtelu, markkinoilla olevan kilpailun hyödyntäminen, markkinoinnin toiminnan edistäminen, julkisten varojen tehokas käyttö ja julkisuus. (Ukkola 2007.)

Hankintatoiminnassa trendinä ovat pitkäaikaiset ja läheiset suhteet toimittajien kanssa. Tämä väistämättä ohjaa yritystä vähäiseen toimittajien määrään. Vaihtoehtoisia toimittajia tulisi kuitenkin aina olla, sillä muuten yritys on helposti vahingoittuva. Jos

jonkin tärkeän osan ainoa toimittaja törmää taloudellisiin ongelmiin, yrityksen koko tuotanto saattaa pysähtyä. Tällaista tilannetta voidaan välttää ostamalla samaa materiaalia muutamalta kilpailevalta toimittajalta. Yksittäiseltä toimittajalta ostamisen etuja ovat esimerkiksi läheinen yhteistyösuhde, kuten allianssi tai partnership, kaikkien osien sitoutuminen suhteen onnistumiseen, mittakaavaedut ja paljousalennukset, helpompi kommunikointi sekä vähentyneet hallinnan kustannukset. Usealta toimittajalta ostamisen etuja ovat esimerkiksi kilpailu toimittajien välillä, osaamisen ja innovaation lisääntyminen sekä riippumattomuus vain yhdestä toimittajasta. (Waters 2003: 233–234.)

Yrityksen kannattaa hankkia vaihtoehtoisia toimittajia tuotteilleen ja palveluilleen, jotta yritys ei olisi liian riippuvainen yhdestä toimittajasta. Kuitenkin vaihtoehtoisten toimittajien etsimiseen käytetään vähän aikaa esimerkiksi tilanteissa, joissa tuotteen arvo on pieni, olemassa on vain yksi mahdollinen toimittaja tai silloin, kun neuvotteluihin ei ole aikaa. Yritykset käyttävät silloin enemmän toimittajia, kun he haluavat välttää potentiaaliset ongelmat. (Waters 2003: 233–234.)

2.3.2 Toimittajan mittaus ja seuranta

Toimittajan seuranta ja toimittajan suorituksen mittaus ovat tarpeellisia riippumatta siitä, kuinka syvää yhteistyötä toimittajan kanssa tehdään. Toimittajan säännöllisen seurannan avulla seurataan, miten toimittaja täyttää tarpeen ja toimii annettujen ohjeiden mukaisesti. Monissa yrityksissä toimittajien seuranta ja toimittajan suorituksen mittaaminen tehdään vain subjektiivisesti ilman kirjallista pitkäaikaista dokumentointia ja historiatietoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 336.) Jos toimittaja ei täytä tarvetta tai ei toimi annettujen ohjeiden mukaisesti, niin ostajan on keskusteltava toimittajan kanssa mahdollisista parannuksista tai alkaa etsiä uusia toimittajia. Tarkoitus ei ole korvata jo olemassa olevaa toimittajaa, vaan kehittää tätä, sillä uuden toimittajan hankkiminen on hyvin aikaa ja resursseja vievä prosessi. Toimittajaa seuraamalla ja mittaamalla toimittajan toiminnasta löydetään alueet, jotka tarvitsevat parannuksia. Kun parannusta vaativat alueet on löydetty, niin ostaja ja toimittaja sopivat parhaasta tavasta saavuttaa parannukset. Tavoitteena on siis toimittajien jatkuva kehittäminen. (Waters 2003: 235–236.)

2.3.3 Yhteistyön taso

Yhteistyön taso voi ääripäissään olla hyvin läheistä tai hyvin etäistä. Näiden kahden ääripään välillä on myös monia variaatioita yhteistyön tasosta. Tiiviin yhteistyön etuja ovat esimerkiksi ongelmien helpompi ratkaisu, parantunut tehokkuus sekä vähentyneet kustannukset. Tiiviillä yhteistyöllä on kuitenkin myös sudenkuoppansa. Tiiviin yhteistyön varjopuolia ovat esimerkiksi kasvanut riippuvuus suhteen toisesta osapuolesta sekä kilpailun luoman tehostamispaineen menettäminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 313- 317.)

Toimittajasuhteen laatu vaihtelee riippuen ostettavan tuotteen tärkeydestä. Toimittajasuhde voi olla kertaluonteinen, jatkuva, kehittämistä sisältävä tai innovointia sisältävä yhteistyösuhde. Kertaluonteista yhteistyösuhdetta käytetään kertaluonteisissa ostoissa, jotka eivät ole strategisesti merkittäviä yrityksen toiminnan kannalta. Kertaluonteiseen yhteistyösuhteeseen ei käytetä paljon aikaa eikä resursseja. Tärkeää tällaisessa suhteessa on varmistaa operatiivisten toimintojen sujuvuus ja seurata laadun ja määrän oikeellisuutta, reklamaatioiden määrää sekä viestinnän sujuvuutta. Jatkuvassa toimittajasuhteessa seurataan kertaluonteisen toimittajasuhteen seurattavien toimintojen lisäksi toimittajan ongelmanratkaisukykyä. Pyrkimyksenä tässä yhteistyösuhhteessa on syventää yhteistyötä. Kehittämistä sisältävässä toimittajasuhteessa tavoitteena on laskea kummankin osapuolen kustannustasoa sekä tehostaa toimintaa. Innovointia sisältävässä toimittajasuhteessa tavoitteena on yhteinen tekninen kehittäminen ja yhteisen osaamisen kehittäminen. Innovointia sisältävää yhteistyösuhdetta käytetään strategisten tuotteiden ostoissa, jotka ovat hyvin merkittäviä yrityksen toiminnan kannalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 337.)

2.3.4 Toimittaja ja vastuullisuus

Kestävä kehitys ja globalisaatio ovat nousseet yhteiskunnallisiksi puheenaiheiksi. Yritystoiminnassa halutaan toimia vastuullisesti ja sen takia yrityksissä panostetaan yhä enemmän kestäväen kehityksen periaatteeseen. Yritysten osalta kestävä kehitys tarkoittaa ajattelu- ja toimintatapaa, jossa päätöksiä ja valittuja toimintatapoja arvioidaan niiden pitkäaikaisten vaikutusten perusteella. Kestävä kehitys koostuu ekologisesta, sosiaalisesta ja taloudellisesta ulottuvuudesta. Kestäväen kehityksen kannalta on tärkeää, että yritys kehittää jokaista osa-aluetta tasapainoisesti. Ei riitä, että yritys toimii vain yhdellä osa-alueella vastuullisesti, vaan sen on toimittava

vastuullisesti jokaisella osa-alueella. Jos yritys haluaa toimia vastuullisesti, niin koko yrityksen ja sen koko toimitusketjun on oltava vastuullinen. Niinpä myös toimittajien vastuullisuuden varmistaminen on tärkeää. (Rohweder 2004: 15–16.)

Ekologinen ulottuvuus tarkoittaa luonnon monimuotoisuuden turvaamista siten, että ekosysteemit ja niiden lajit voivat kehittyä myös tulevaisuudessa samalla tavoin kuin nyt. Yrityksen ympäristövastuuseen kuuluu ympäristöongelmien ja – riskien hallinta sekä luonnonvarojen kestävä käyttö. Yrityksen on suunniteltava ja toteutettava toimintaansa siten, että raaka-aineita ja energiaa käytetään tarkoituksenmukaisesti. (Rohweder 2004: 99–101.) Ympäristövastuullisen toiminnan hallintajärjestelmiä ovat ISO14001 ja EMAS. ISO 14001 on maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmämalli, joka auttaa yrityksiä parantamaan ympäristönsuojelun tasoa ja osoittamaan ympäristöasioiden hyvää hoitoa. EMAS on vapaaehtoinen ympäristöjärjestelmä, jonka avulla yrityksessä otetaan ympäristöasiat järjestelmällisesti huomioon toiminnassa ja sen suunnittelussa. (Rohweder 2004: 167–171.)

Sosiaalinen ja kulttuurinen ulottuvuus tarkoittaa ihmisten hyvinvoinnin, turvallisuuden ja elinympäristöjen parantamista sekä kulttuurisen moninaisuuden ja erilaisuuden kunnioittamista. Eri kulttuureilla täytyy olla mahdollisuus kehittyä omilla ehdoillaan. Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluu yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnin ja osaamisen edistäminen sekä kulttuurin ja arvojen kunnioittaminen. (Rohweder 2004: 103–105.) Sosiaalisen ja kulttuurisen vastuullisuuden hallintajärjestelmiä ovat esimerkiksi SA8000, OHSAS 18001 ja BSCI. SA8000 on sosiaalisen vastuun standardi, jonka keskeisiä alueita ovat esimerkiksi lapsityövoima, pakkotyö, terveys ja turvallisuus, yhdistymisvapaus ja syrjintä. OHSAS 18001 on työterveys- ja – turvallisuusjohtamisjärjestelmä, joka määrittelee työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmää koskevat vaatimukset. (Rohweder 2004: 166–167, 171–172) BSCI eli Business Social Compliance Initiative on sosiaalisen laadunvalvonnan malli, jonka tavoitteena on ns. riskimaiden tavarantoimittajien työolojen parantaminen kansainvälisten sopimusten vaatimalle tasolle sekä selkeyttää ja yhtenäistää yritysten tekemää tavarantoimittajien valvontaa (Rankinen 2004).

Taloudellinen ulottuvuus tarkoittaa pitkällä tähtäimellä kannattavaa toimintaa, joka ottaa huomioon ympäristönäkökohdat ja sosiaaliset näkökohdat. Yritysten täytyisi ymmärtää, että pelkällä maksimaalisella voiton tavoittelulla ei saavuteta uskottavuutta

ja pitkän aikavälin kannattavuutta. Yrityksen taloudellinen vastuu liittyy kannattavaan taloudelliseen toimintaan, riskienhallintaan ja hallintokäytäntöihin. (Rohweder 2004: 97–99.)

3 HANKINTATOIMINNAN RISKIT

Riskillä tarkoitetaan ei-toivotun tapahtuman esiintymisen todennäköisyyttä. Riski on siis vahinkotapahtuman uhka. Vahinkotapahtuma on tapahtuma, joka johtaa vahinkoon. Vahinko on taas menetys, josta aiheutuu haittaa. (Berg 1993: 21–22.) Riski on olennainen osa yrityksen liiketoimintaa. Yritys tavoittelee voittoa ja voiton kääntöpuolena on riski eli epäonnistumisen mahdollisuus. Riski liittyy aina epävarmuuteen, sillä esimerkiksi tuotannon tekijöitä hankkiessa ja investointeja tehdessä yritys ei voi olla varma, saako se rahoja takaisin. Myös aika ja asiakkaat aiheuttavat epävarmuutta. Yrityksen investoinnit kohdistuvat aina tulevaisuuteen. Tulevaisuuden olosuhteita ei voida täysin varmasti ennakoita, sillä tulevaisuus on epävarmaa. Mitä kauemmas tulevaisuuteen yrityksen investoinnit kohdistuvat, sitä suurempi epäonnistumisen mahdollisuus eli riski niihin liittyy. (Isokangas & Kinkki 2003: 122.)

Lähes kaikki riskit ovat ihmisten aiheuttamia ja sen takia niihin voidaan vaikuttaa ja varautua ja niiltä voidaan suojautua. Jos riskeihin ei ole osattu, huomattu tai ehditty ajoissa kiinnittää huomiota, ne pääsevät yllättämään. Pienistäkin häiriöistä voi muodostua tapahtumaketju, joka voi uhata koko yrityksen toimintaa. Riski voi olla myös mahdollisuus liiketoiminnassa. Sen takia riskejä otetaan usein myös tietoisesti ja harkiten, jotta esimerkiksi aikaa ja vaivaa säästyisi. Yritystoiminta edellyttää järkevää riskien ottamista, jotta toiminta olisi kannattavaa. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.) Riski on yritystoiminnan ominaispiirre ja sen takia riskin ottaminen on olennainen osa yritystoimintaa. Jotta yritys menestyisi, sillä on oltava selkeä näkemys kohdattavista riskeistä sekä siitä, miten niihin tulisi suhtautua. (Isokangas & Kinkki 2003: 124.)

Pienet yritykset ovat yleensä haavoittuvampia riskeille kuin isot yritykset, sillä pienillä yrityksillä ei ole niin paljon resursseja käytettävissään ongelman selvittelyyn. Riskiä lisää myös pienille yrityksille tyypillinen päätöksenteko sekä asiakaskuntaan ja tuotevalikoimaan liittyvä yksipuolisuus. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.1 Riskien luokittelu

Riskianalyysi on riskinhallinnan osa, jolla tunnistetaan riskit ja arvioidaan vahinkotapahtuman todennäköisyyttä sekä odotettavissa olevien vahinkojen suuruutta. (Berg 1993: 354.) Jotta riskianalyysi voisi onnistua, riskit on luokiteltava erilaisiin ryhmiin. Jos luokittelua ei tehdä, niin analyysi ei ole järjestelmällinen ja jotkut riskit saattavat unohtua, eikä näin ollen pystytä saamaan kokonaisnäkemyistä yrityksen kaikista riskeistä. Riskit voidaan luokitella usealla eri tavalla. (Berg 1993: 24.) Riskit luokitellaan ryhmiin sen mukaan, millaisia ne ovat luonteeltaan tai mihin yrityksen toimintoihin ne voivat vaikuttaa. Moni riski voi kuulua useampaankin luokkaan. Riskien luokittelu helpottaa riskien tunnistamista ja hallintaa. Osa riskeistä on yhteisiä lähes kaikille yrityksille ja osa riskeistä on tyyppillisiä tietyille aloille. Uhka saattaa myös vaihdella aikojen ja tilanteiden muuttuessa. Esimerkiksi vaatekaupan myyjää huolestuttaa muuttuva muoti ja myymättä jääneet tuotteet, kun taas huoltoaseman pitäjää kova hintakilpailu. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Riskit voidaan jakaa kahteen ryhmään: liiketaloudellisiin riskeihin ja vahinkoriskeihin. Liiketaloudellinen riski otetaan liikevoiton saavuttamiseksi. Liiketaloudelliset riskit ovat siis sellaisia, että niiden toteutuminen estää jostain toiminnasta tai tuotteesta suunnitellun voiton saamisen tai pienentää sitä. Tällöin sijoitetut varat menetetään kokonaan tai osittain. Liiketaloudellinen riski on esimerkiksi sellainen, että yrityksen kilpailija tuo markkinoille yrityksen tuotteen kanssa samanlaisen, mutta halvemmän tuotteen. Vahinkoriski taas on sellainen riski, joka toteutuessaan aiheuttaa taloudellista vahinkoa. Vahinkoriskit ovat siis sellaisia riskejä, joiden toteutumisesta aiheutuvien menetysten estämiseksi tai pienentämiseksi voidaan sijoittaa varoja tai luopua tuloista. Vahinkoriski on esimerkiksi tulipalo, varkaus tai tapaturma. Vahinkoriskien hallintaan sijoitetut varat eivät tuota yritykselle voittoa, mutta ne voivat pienentää menoja esimerkiksi vahingon sattuessa yrityksen kannettavaksi jäävän vahingon muodossa. (Berg 1993: 24.)

Liiketaloudellinen riski sisältää sekä voiton että tappion mahdollisuuden ja sen ottaminen kuuluu jokapäiväiseen yritystoimintaan. Liiketaloudelliset riskit liittyvät yrityksen normaaliin toimintaan ja normaalisti niihin liittyy tappion ohella myös tuotto-odotusten pieneminen tai toteutumatta jääminen. (Isokangas & Kinkki 2003: 124.)

Liiketaloudelliset riskit riippuvat yrityksen koosta, toimialasta, kilpailijoista, asiakkaista, omaisuuden määrästä ja yleisestä taloustilanteesta. Liiketaloudellisten riskien arvioinnin vaativuus ja mahdollisuus varautua riskeihin vaihtelevat hyvin paljon yrityksen koon ja toimialan mukaan. Koska liiketaloudellisia riskejä on joka puolella yrityksen ympäristöä, menestyvän yrityksen on osattava hallita ja ennakoida riskejä. (Lojander & Suonpää 2004: 66–67.)

Liiketaloudellisilla riskeillä tarkoitetaan yrittäjän riskejä, joille on ominaista siis se, että jos toiminta onnistuu odotusten mukaan, yritykselle tulee voittoa. Sen takia liiketaloudelliset riskit ovat olennainen osa yritystoimintaa. Liiketaloudellisia riskejä ei ole mahdollista siirtää yrityksen ulkopuolelle, vaan niiden kantaminen kuuluu yrityksen omistajan vastuulle. Liiketaloudelliset riskit voidaan jakaa luonteensa mukaan kuuteen ryhmään: tekniset riskit, sosiaaliset riskit, taloudelliset riskit, kansainvälistymisen riskit, poliittiset riskit ja henkilöstöriskit. (Berg 1993: 25.)

Vahinkoriskeille tyypillistä on se, että niiden toteutuminen aiheuttaa haitallisia seurauksia ja merkitsee yritykselle aina tappiota. Vahinkoriskien kartoittaminen on jossain määrin helpompaa kuin liikeriskien, koska vahinkoriskit ovat luonteeltaan hitaasti muuttuvia. Vahinkoriskejä ovat kaikki tapahtumat, jotka syntyvät onnettomuuksissa. Esimerkkejä vahinkoriskeistä ovat tulipalo, putkivuoto, konevaurio tai työntekijän loukkaantuminen. Myös ulkopuolisiin ja ympäristöön kohdistuvista suoranaisista ja välillisistä riskeistä, kuten myrkyvuodoista tai ympäristön saastumisesta seuraa yritykselle tavallisesti korvausvelvollisuutta. Osa vahinkoriskeistä on sellaisia, jotka pystytään siirtämään toisten kannettaviksi, osa taas jää yrityksen itse hoidettaviksi samoin kuin liiketaloudellisetkin riskit. Vahinkoriskit voidaan jakaa neljään eri ryhmään: omaisuusriskit, tietoriskit, henkilöriskit ja toimintariskit. Muita vahinkoriskejä ovat muun muassa keskeytysriskit, kuljetusriskit ja verkstoriskit. (Berg 1993: 26.)

3.2 Riskienhallinta

Riskienhallinnasta on tullut tärkeä toiminto. Sen tunnistetaan yhä useammin olevan välttämätön osa yrityksen menestymistä. (King & O’Conor 2000: 5) Riskienhallinta on kokonaisnäkemys olemassa olevista vaaroista ja järjestelmällinen tutkimus siitä, miten niistä aiheutuvat menetykset voidaan minimoida. Riskienhallintaan kuuluu myös edullisimpien riskienhallintakeinojen valitseminen ja toteuttaminen. Olennaista

riskienhallinnalle on se, että tutkitaan järjestelmällisesti kaikki yrityksen riskit ja pyritään minimoimaan niiden vaikutus yrityksen tulokseen. Riskienhallinta on menetelmä, jonka avulla pyritään saavuttamaan yritykselle määritelty turvallisuustaso pienimmillä mahdollisilla menetyksillä, jolloin yrityksen riskit saadaan hallintaan. (Berg 1993: 43–44.)

Riskienhallinta on toimintamalli, jossa yritys pyrkii tunnistamaan ja kontrolloimaan yritystoiminnan riskejä. Riskienhallinta tarkoittaa prosessia, jonka avulla yritys pyrkii torjumaan uhkaavia vaaroja ja minimoimaan niistä aiheutuvia vahinkoja. (Lojander & Suonpää 2004: 69.)

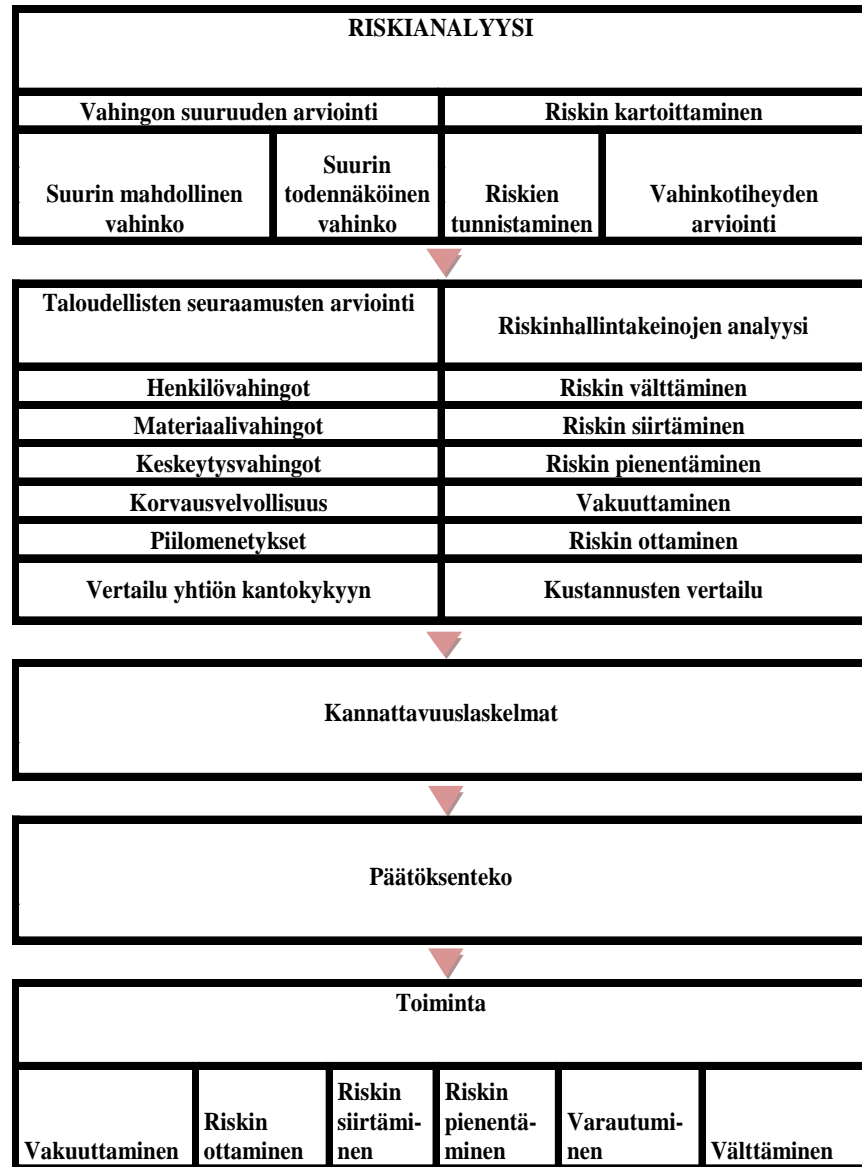
Riskienhallinta on työtä yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Riskienhallinnalla tarkoitetaan kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Riskienhallintaan kuuluu tilanteiden arviointi, suunnittelu ja käytännön teot, joihin jokaisen yrityksen henkilöstön jäsenen tulisi osallistua. Hyvä riskienhallinta on luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Yhteiskunnan on varauduttava monipuolisesti erilaisiin riskeihin ja ennakoitava tulevaisuuden muutoksia. Riskienhallinnalla tarkoitetaan systemaattista riskien analysointia, niiden suuruuden arviointia ja hallintatoimia. Nykyään yritystoiminta on vaativaa, ja sen takia riskienhallinnan täytyisi olla jatkuva ja monitahoinen prosessi yrityksessä. Yrityksen tulee koko ajan seurata ja arvioida riskienhallinnan keinoja, kustannuksia ja tuloksia. Riskienhallinnan merkitys kasvaa koko ajan, ja sen takia riskienhallinta on nousemassa yritysten avaintoiminnoksi. (Inkiläinen 2009: 62.)

3.2.1 Riskienhallinnan vaiheet

Yritystä ja sen toimintaa uhkaavat monet erinäiset riskit. Riskin toteutumisesta seuraa vahinko, joka ilmenee yritykselle tappiona joko menojen lisääntymisenä tai tulojen vähenemisenä. Sama riski voi kuitenkin eri tilanteissa ja eri paikoissa aiheuttaa erisuuruisia vahinkoja. Riskien toteutumisen ja vahinkojen suuruuden pienentämiseksi on olemassa erilaisia menetelmiä. Näiden menetelmien käyttämisestä aiheutuu aina yritykselle kustannuksia tai menetyksiä, mutta pidemmän aikavälin tähtäimellä yritys kuitenkin saa niistä säästöjä. Järjestelmällinen riskienhallinta edellyttää, että riskienhallinta jaetaan useampaan eri vaiheeseen, jotka voivat tapahtua joko peräkkäin

tai rinnakkain. Riskienhallinnan vaiheet ovat riskien tunnistaminen, riskien todennäköisyyksien ja vakavuuden arviointi, sopivien riskienhallintamenetelmien valinta, riskienhallintapäätökset sekä riskienhallintaratkaisujen seuranta ja arviointi. (Berg 1993: 67.)



Kuva 2. Riskienhallinnan vaiheet (Berg 1993: 69)

3.2.1.1 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistaminen on riskienhallinnan lähtökohta, sillä tunnistamattomia riskejä ei voi hallita. Tyypillisesti liiketoiminnan riskit syntyvät joko yrityksen omasta toiminnasta tai toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Yrityksen tulisi

tunnistaa riskit ajoissa ja arvioida niitä jatkuvasti, sillä ne saattavat muuttua nopeasti. Yrityksen on eriteltävä sen toimintaan liittyvät mahdolliset riskit ja nimettävä ne, koska ilman riskien tunnistamista niihin varautuminen on mahdotonta. Riskit voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin vahingon ilmenemismuodon, vahingon kohteen ja vahinkolajin mukaan. Vahingon kohteena voivat olla esimerkiksi rakennukset, työntekijät, tuotanto tai yksittäinen tuote. Vahinko voi ilmetä omaisuuden tuhoutumisena tai vaurioitumisena, korvausvelvollisuutena, tuotannon keskeytymisenä tai myynnin vähenemisenä. Tavallisimmat riskit ovat tulipalo, murto, konevahinko, työvirhe, tapaturma ja sairaus. Yrityksen on selvitettävä riskien ja niistä seuraavien vahinkojen kohteiden ja vahingon ilmenemistavan yhteyksien vaikutus yrityksen tulokseen. Seuraavassa on esimerkki ostomarkkinoiden riskeistä raaka-aineisiin liittyen. Yritys tilaa tavarantoimittajalta raaka-ainetta. Toimitus viivästyy, sillä tapahtuu kuljetusvahinko. Tämän takia raaka-ainetoimitus myöhästyy ja yrityksen tuotanto keskeytyy. Vahingosta seuraa yrityksen tulojen vähentyminen. Esimerkissä riskinä on liikenneonnettomuus, vahinkona toimituksen viivästyminen, vahingon kohteena tuotanto, vahingonilmenemistapana tuotannon keskeytyminen ja vahingon seurauksena tulojen vähentyminen. (Berg 1993: 28, 74–75.)

3.2.1.2 Todennäköisyyden ja vakavuuden arviointi

Toinen riskienhallinnan vaihe on riskien todennäköisyyksien ja vakavuuden arviointi, jossa arvioidaan kunkin vaaratekijän mahdolliset riskit. Riskin suuruuteen vaikuttavat vahingon todennäköisyys ja vakavuus. Riskit voidaan luokitella niiden esiintymistodennäköisyyden perusteella erinäisiin ryhmiin. Luokitteluryhmät voivat olla esimerkiksi äärimmäisen harvinainen riski, harvinainen riski, melko harvinainen riski, melko todennäköinen riski ja erittäin todennäköinen riski. Riskien luokittelu ryhmiin on tärkeää, sillä eri ryhmiin kohdistetaan erilaisia riskientorjuntatoimia. Ensisijaisesti riskientorjuntatoimet kohdistetaan suurimpiin riskeihin. Sen takia yrityksen on tärkeää tunnistaa sen suurimmat riskit, jotka vaativat kiireisemmin ratkaisua. (Isokangas & Kinkki 2003: 131.)

Riskien todennäköisyyksien ja vakavuuden arvioinnissa käytetään usein apuna riskianalyysia. Riskianalyysin tehtävä on selvittää riskikohteet, riskien todennäköisyys, riskin vakavuus ja riskin seuraukset. Riskianalyysin avulla pyritään löytämään mahdolliset yrityksen riskikohteet ja havaitsemaan erilaiset vaaratilanteet,

joita yritys voi kohdata. Riskianalyysin perusteella päätetään, mitä riskienhallintamenetelmää käytetään. Päätöstä tehtäessä yritys punnitsee kustakin vaihtoehdosta aiheutuvat taloudelliset vaikutukset. Riskianalyysin tarkoituksena on siis tuoda yrityksen henkilöstön tietoisuuteen riskit, joilla on yrityksen toiminnan kannalta huomattava taloudellinen merkitys. Tällä tavoin yrityksen henkilöstön riskitietoisuus paranee ja näin ollen henkilöstö osaa paremmin varautua riskeihin ja ennaltaehkäistä niitä. Ennen riskianalyysin aloittamista on kerättävä tietoja yrityksestä ja sen käyttämistä aineista ja valmistamista tuotteista sekä alan yritysten vahinkotilastoista. Riskien tunnistamisen jälkeen on tärkeää arvioida riskien laajuutta ja seurauksia. Riskianalyysin avulla riskit pyritään saamaan keskinäiseen järjestykseen ja luokittelemaan ne. (Lojander & Suonpää 2004: 70.)

3.2.1.3 Riskienhallintamenetelmien valinta

Riskienhallintamenetelmiä käytetään joko riskin toteutumisen todennäköisyyden tai sen toteutuessaan aiheuttamien vahinkojen pienentämiseen. Kolmannessa riskienhallinnan vaiheessa yritys kehittää ja valitsee juuri omaan toimintaansa parhaiten soveltuvat riskienhallintamenetelmät. Merkittäviä liiketoimintaa uhkaavia ja taloudellisesti suuria riskejä pyritään yleensä jollakin tavalla hallitsemaan. Yrityksen on tärkeää löytää edullisin hallintamenetelmä riskeilleen. Yleisimmät riskienhallintamenetelmät ovat riskin välttäminen, poistaminen, pienentäminen, siirtäminen, varautuminen, vakuuttaminen ja riskin ottaminen. (Jylhä & Viitala 2007: 344.)

Riskin välttäminen

Riskin välttäminen on riskienhallintamenetelmä, jonka avulla pyritään pienentämään riskin todennäköisyyttä eli välttämään riskialttiita liiketoimia. Riskin välttämällä tarkoitetaan siis toimenpiteitä, joilla luovutaan kokonaan käyttämästä jotakin työmenetelmää tai raaka-ainetta tai valmistamasta tuotetta, joka saattaa aiheuttaa riskiä. Yritys voi esimerkiksi vaihtaa turvallisempaan ja kestävämpään raaka-aineeseen tai muuttaa tuotantoprosessia turvallisemmaksi. Riskin välttäminen aiheuttaa yritykselle aina joko tulojen vähentymistä tai menojen lisääntymistä. Esimerkki yrityksen riskien välttämisestä on se, että yrityksen avainhenkilöt matkustavat aina eri lentokoneessa. Tämä on järkevää riskienhallintaa, vaikka yritykselle aiheutuukin riskin välttämisestä lisäkustannuksia. (Berg 1993: 126.)

Riskin poistaminen

Riskin poistamisella tarkoitetaan lähes samaa kuin riskin välttämällä. Riskin poistamisella estetään vahingon toteutuminen. Riskejä poistetaan esimerkiksi kehittämällä turvallisuuskulttuuria, ottamalla käyttöön kokonaisvaltainen turvallisuusohjelma, töiden uudelleen järjestelyllä, riskien poistamisella jo niiden alkulähteillä tai uuden teknologian avulla. Kun kyseessä on suuri eli sietämätön riski, se vaatii välittömiä toimia. Tavoitteena on siis välitön riskin poistaminen. Riskin poistaminen pienentää riskin toteutumisen todennäköisyyttä, mutta ei poista kuitenkaan täysin muista syistä johtuvaa riskiä. (Berg 1993: 126.)

Riskin pienentäminen

Riskin pienentäminen on riskienhallintamenetelmä, jonka avulla pyritään pienentämään vahinkotapahtuman todennäköisyyttä. Sen avulla pyritään myös pienentämään mahdollista vahinkoa tai rajoittamaan riski vain osaa kohdetta. Riskin pienentämisen hallintakeinoja ovat vahingontorjunta ja riskin jakaminen. Vahingontorjunnan tehtävänä on torjua onnettomuudet ennaltaehkäisevällä toiminnalla sekä vahingon sattuessa minimoida sen vaikutukset. Riskin jakamisen tehtävänä on jakaa riskin kohde kahteen tai useampaan osaan, jolloin vältetään kohteen täydellinen tuhoutuminen vahinkotapahtumassa. Riskejä pienennetään ehkäisevällä toiminnalla, esimerkiksi tehostamalla turvatoimia ja koulutusta, käyttämällä suojavälineitä ja huoltamalla koneita. Murtohälyttimet, lukot ja kalterit ovat keinoja riskin pienentämiseen. (Lojander & Suonpää 2004: 71.)

Riskin siirtäminen

Riskin siirtäminen on riskienhallintamenetelmä, jonka avulla riskialtis toiminta siirretään sopimuksin jollekin toiselle osapuolelle. Riskin siirtämisellä tarkoitetaan siis sellaisia toimenpiteitä, joilla sopimusteitse siirretään vastuu riskeistä ja niiden hallinnasta toisen kannettavaksi. Yritys voi esimerkiksi hankkia koneet leasing-sopimuksella, vuokrata tilat toimintaansa varten tai siirtää riskialttiin tuotannon alihankkijan tehtäväksi. (Berg 1993: 127.)

Riskiin varautuminen

Jos riskin todennäköisyyteen ei voida vaikuttaa, voidaan siihen kuitenkin varautua. Yritysten kannattaa laatia itselleen erilaisia suunnitelmia uhkatilanteiden varalta, jotta vahingon sattuessa tiedetään miten toimia. Tällaisia suunnitelmia ovat esimerkiksi valmiussuunnitelma, toimintasuunnitelma, pelastussuunnitelma ja katastrofisuunnitelma. Yrityksen turvallisuuspäällikön on huolehdittava, että yritys toimii tehtyjen suunnitelmien mukaan. Lisäksi hänen on huolehdittava, että yrityksen henkilökunta tarvittavissa määrin tuntee suunnitelmat ja osaa toimia oikein. (Berg 1993: 135–136.)

Riskin vakuuttaminen

Riskin vakuuttaminen on riskinhallintamenetelmä, jossa vahinko siirretään kokonaan tai osittain vakuutusyhtiön kannettavaksi. Vakuutusyhtiö vastaa tällöin riskin toteutumisesta eli vahinkotapahtumasta aiheutuneista taloudellisista menetyksistä vakuutusehtojen määäämissä rajoissa. Vakuuttaminen eroaa riskin siirtämisestä siten, että vakuuttamalla yritys siirtää vahinkotapahtuman aiheuttaman taloudellisen menetyksen vakuutusyhtiön kannettavaksi, mutta vahinkotapahtuman uhka ja muiden riskinhallintamenetelmien käyttö jää edelleen yritykselle. Vakuuttaminen on riskinhallintamenetelmä, jota käytetään silloin, kun riskiä ei kyetä välttämään tai siirtämään. Vakuuttaminen merkitsee aina yritykselle kustannuksia. (Berg 1993: 135.)

Riskin ottaminen

Riskin ottaminen on riskin seurausten hyväksymistä. Yritys ottaa riskin tietoisesti vakuuttamatta sitä ulkopuolisessa vakuutusyhtiössä. Riskin ottaminen merkitsee sitä, että vahingon sattuessa se jää yrityksen kannettavaksi. Riskien ottaminen tulee kysymykseen silloin, kun vahinko toteutuessaan olisi yrityksen koko toiminnan kannalta merkityksetön ja riskienhallintamenetelmät aiheuttaisivat yritykselle kohtuuttoman suuria kustannuksia. Riskien pitäminen omalla vastuulla edellyttää yritykseltä taloudellista riskinkantokykyä. (Isokangas & Kinkki 2003: 132.)

3.2.1.4 Riskienhallintapäätökset sekä ratkaisujen seuranta ja arviointi

Riskienhallinnan neljännessä vaiheessa yritys tekee lopulliset riskienhallintapäätökset ja toimii niiden mukaan. Yrityksen on vertailtava eri riskienhallintamenetelmiä, jotta se saa selville, miten kyetään vaikuttamaan riskin toteutumisen taloudellisiin

seuraamuksiin ja saavuttamaan paras tulos. Yrityksen on laadittava eri riskienhallintamenetelmille kannattavuuslaskelmat, joiden avulla pyritään selvittämään riskienhallinnasta eri menetelmillä aiheutuneet menetykset ja hyödyt. Kannattavuuslaskelmien avulla pyritään löytämään edullisin riskienhallintamenetelmä. Saatuja tuloksia verrataan yrityksen tuloksiin ja kantokykyyn. Tällä tavoin saatuja tuloksia käytetään sitten hyväksi valittaessa riskienhallintakeinoja. (Berg 1993: 147–149.)

Yrityksen on seurattava ja arvioitava jatkuvasti tehtyjä riskienhallinta ratkaisuja ja niiden toteutumista, jotta yritys pystyisi entistä paremmin hallitsemaan riskejä tulevaisuudessa. Yrityksen johdon täytyy olla sitoutunut riskien hallintaratkaisujen seurantaan ja arviointiin, jotta myös työntekijät panostavat siihen. Oikein hoidettuna riskienhallinta vähentää vahinkotapahtumia ja tapaturmia, jolloin tuotanto lisääntyy. (Lojander & Suonpää 2004: 71.)

3.3 Erityisesti hankintatoimintaan vaikuttavat riskit

Riskienhallinnan merkitys yrityksissä kasvaa, kun keskitytään tekemisessä ydinosaamiseen, keskitetään toiminnot maantieteellisesti yhteen paikkaan tai valitaan vain yksi asiakassegmentti kohteeksi. Sen takia hankintatoimen tehostaminen on saanut painoarvoa yrityksissä. Hankintojen kasvava merkitys tuloksenteossa, hankintojen siirtyminen ulkomaille ja ulkopuolisten toimittajien osuus liiketoiminnassa ovat lisänneet hankintojen riskejä. Vaikeuksia aiheuttaa myös se, että ostovastaavilla ei ole käytettävissään hankintatoiminnan riskienhallintaan tarvittavia tietoja, taitoja ja työkaluja. Kiire on yksi yleisimmistä hankintatoiminnan riskeistä. Myös teknologian kehityksen nopea aikajänne tuottaa ongelmia henkilöstön kykyyn ja osaamiseen pysyä muutoksen perässä. Riskienhallinta on noussut strategisen hankinnan uudeksi kriteeriksi kustannusten, laadun ja palvelun lisäksi. (Inkiläinen: 44–48.)

Jokaiseen toimintaan liittyy aina riskinsä. Hankintatoimintaan liittyy myös paljon erinäisiä riskejä, mutta erityisesti seuraavat riskit korostuvat hankintatoiminnassa. Hankintatoiminnan riskejä, joita tutkimuksessa käsitellään, ovat tietoriskit, ympäristöriskit, laaturiskit, tuoteriskit, sopimus- ja vastuuriskit, rikosriskit, kuljetusriskit, toimittajaan liittyvät riskit, kansainvälistymisen riskit ja henkilöriskit.

3.3.1 Tietoriskit

Jokaisessa yrityksessä on sen toiminnalle kriittisiä tietoja, kuten esimerkiksi asiakastiedot, tuotannonohjauksen tiedot ja markkinointisuunnitelmat. Monessa yrityksessä tieto on suurin pääoma, ja sen takia tietojen hallintaan ja suojaamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Tietoa on monessa eri muodossa, kuten esimerkiksi yrityksen henkilöstön henkilökohtainen osaaminen ja kokemustieto sekä tietojärjestelmien sisältämä tieto. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että tiedot ovat ajan tasalla ja luotettavia. Tietojen tulisi olla aina myös oikeiden henkilöiden saatavilla eikä niiden tulisi joutua väärin käsiin. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Tietoriskejä ovat esimerkiksi tietokonevirhe, manipulointi, yritysvakoilu, kopiointi, jäljittely, avainhenkilön eroaminen, sairaus tai kuolema sekä räjähdys. Tietoriskien kohteena ovat yleensä esimerkiksi atk-tiedostot, luottamukselliset asiakirjat, tietotaito ja yrityksen avainhenkilöt. (Berg 1993: 27.)

Tietoriskejä yritykset voivat käytännössä hallita suojaamalla yritykselle tärkeät tiedot. Yritys voi huolehtia tietoriskeistä pitkälti itse, mutta esimerkiksi tietoverkkojen suojaus vaatii usein asiantuntija-apua. Tärkeää on, että yritys tiedostaa, mitkä ovat yrityksen keskeiset tiedot. Tämän jälkeen yritys voi kehittää toimintaa lähtökohdiltaan turvalliseksi ja soveltaa monipuolisia turvajärjestelyjä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.3.2 Ympäristöriskit

Ympäristönsuojelu ja ympäristöriskien tunnistaminen ovat osa yritysten toimintaa. Ympäristönsuojelun taso vaikuttaa yrityksen imagoon eli mielikuvaan, jonka sidosryhmät yrityksestä saavat. Hyvin hoidettu ympäristönsuojelu vaikuttaa osaltaan yrityksen toiminnan hyväksyttävyyteen. Ympäristöriskeillä tarkoitetaan ihmisen terveyteen, elin- ja työympäristöön sekä muihin eliöihin ja fyysiseen ympäristöön kohdistuvia riskejä. Ympäristöriskejä ovat saasteet, päästöt, vaarallisten aineiden pääseminen ympäristöön, jätteet, melu. Tietämättömyys vaarallisten aineiden käsittelystä lisää myös riskejä. Lainsäädännön puutteellinen tuntemus lisää riskejä. Henkilöstön ympäristöosaaminen tulisi varmistaa, sillä henkilöstön osaaminen vähentää riskejä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Vapaaehtoisten ympäristöjohtamisjärjestelmien avulla yritys voi järjestelmällisesti kehittää toimintaansa ympäristömyönteisempään suuntaan. Motiiveja yrityksen ympäristöystävällisyyteen ovat lait ja säännökset sekä imagon parantaminen. Nykyään asiakkaat arvostavat yhä enemmän ympäristöystävällisyyttä ja haluavat myös ostamiensa tuotteiden olevan ympäristöystävällisiä. Vapaaehtoisia ympäristöjohtamisjärjestelmiä ovat ISO 14001 -ympäristöstandardi sekä Euroopassa käytössä oleva EMAS-asetus. Merkittävin ero näiden kahden järjestelmän välillä on se, että EMAS-järjestelmässä on laadittava julkisuuteen tarkoitettu ympäristöraportti. ISO-järjestelmä ei vaadi julkista ympäristöraporttia. Yritys voi ottaa käyttöönsä järjestelmän oman toiminnan kehityksen parantamiseksi tai sitten yritys voi myös hakea järjestelmälle sille ulkopuolisen todentajan myöntämää sertifikaattia. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Ympäristöriskejä yritykset voivat käytännössä hallita kunnossapidolla ja yleisen siisteyden ylläpidolla sekä varmistamalla henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden osaamisen. Osaamista voidaan parantaa hyvällä perehdytyksellä, nähtävillä olevien kirjallisten ohjeiden avulla, onnettomuustilanteiden harjoittelulla sekä läheltä-piti-tilanteista oppimisella. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.3.3 Laaturiskit

Hyvä laatu merkitsee tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laatukustannuksia sekä niiden seurauksena kustannustehokkuutta. Laaturiski on riski siitä, että sovittua laatua ei pystytä toimittamaan. Ostavan yrityksen on huomioitava laaturiski panostuksilla esimerkiksi toimittaja arviointiin sekä omaan tarkastus ja valvontatoimintaan.

Laatuongelmien ennaltaehkäisy on tehokkain tapa alentaa huonon laadun kustannuksia. Toimittaja vastaa laadusta, mutta ostajan on ensin osattava määritellä haluttu laatu. Hyväksyttävä laatu on määriteltävä hyvin tarkasti hankinta-asiakirjoissa. Valmistajille on asettava objektiiviset kriteerit ja valmistajat on auditoitava muodollisin arviointimenettelyin, jotta laaduntuottokyky voidaan luotettavaksi. Tilauksia saa tehdä vain auditoiduilta toimittajilta ja valmistajilta. Lisäksi on suositeltavaa että toimitusketjun osapuolista sovitaan etukäteen ja niiden mahdollisia muutoksia valvotaan. (Lecklin 1999: 28–31, 62–63.)

Yritystoiminnassa on pyrittävä jatkuvasti parantamaan ja hallitsemaan yrityksen kokonaislaatua, sillä sen avulla laaturiskit pienenevät. Yrityksessä on parannettava

jatkuvasti muun muassa henkilöstöä, materiaaleja, laitteita, työtapoja, työympäristöä ja prosesseja. Laadun parantaminen vaikuttaa yrityksen henkilöstöön, asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen, kustannuksiin, hintaan ja imagoon. (Lecklin 1999: 28–31, 62–63.)

Toimintojen jatkuvan parantamisen avulla muun muassa varastonkierto, läpimenoaika ja toimitusaika nopeutuvat ja asiakastyytyväisyys, luotettavuus ja kestävyys paranevat. Asiakkaiden tyytymättömyys näkyy esimerkiksi asiakaspalautuksina ja reklamaatioina. Toimintojen jatkuva parantaminen vähentää ei toivottuja ilmiöitä ja pienentää varastoja, jotka aikaansaavat säästöjä. Toimintatapojen tehostuminen parantaa yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta. (Lecklin 1999: 28–31, 62–63.)

Laaturiskejä yritykset pystyvät käytännössä hallitsemaan tuotetestaamisella sekä jatkuvalla laadun valvonnalla. Laatusertifikaateilla pyritään turvaamaan jatkuvaa hyvää laatua. Laaturiskejä yrityksissä pystytään myös ratkaisemaan toimittajan valinnassa käytettävillä tiukoilla laatuksiteereillä. (Kangasrääsiö 1998.)

3.3.4 Tuoteriskit

Tuoteriski on vastuuriski, joka toteutuu tuotteen aiheuttamana vahinkona. Vahinko voi johtua esimerkiksi tuotteen ominaisuuksista, vioista tai puutteellisista käyttöohjeista. Tuotteen riskeihin vaikuttavat tuotteen elinkaaren kaikki vaiheet. Tuotteen on oltava turvallinen kaikissa elinkaarensa vaiheissa. Turvallinen tuote on suunniteltu kaikkiin käyttöolosuhteisiin ja sen vaarat on tunnistettu. Turvalliseen tuotteeseen on liitetty varoitusmerkintä ja tarvittavat käyttöohjeet. Tuoteriskien hallinnassa tuotteiden laatu ja turvallisuus ovat tärkeitä tekijöitä. Tuotteeseen liittyviä riskejä voidaan rajoittaa ja hallita huolellisesti laadittujen sopimusehtojen avulla. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Suomessa noudatetaan tuotevastuulakia, joka perustuu ankaraan vastuuseen. Tuotevastuulla tarkoitetaan tuotteen valmistajan, maahantuojaan tai myyjän vahingonkorvausvelvollisuutta tuotteen aiheuttamista vahingoista. Tuotevastuulain avulla ennaltaehkäistään tuotevahinkoja ja parannetaan vahinkoa kärsineen oikeutta saada korvaus vahingosta. (Berg 1993: 32.)

Tuoteriskejä yritykset voivat käytännössä hallita varmistamalla tuotteen laadun sekä turvallisuuden. Myös ennakoimalla ja varmistamalla vältetään tuoteriskejä.

Tuotetestaukset ovat hyvä tapa varmistamiseen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.3.5 Sopimus- ja vastuuriskit

Sopimukset ja sopiminen ovat olennainen osa yritystoimintaa. Asianmukaisella sopimuksella selvennetään sopimuskumppanien välisiä tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia sekä parannetaan sopimuskumppanien välistä yhteistyötä.

Asianmukainen sopimus auttaa välttämään ongelmatilanteita. Riskienhallinnallinen ongelma on se, että yritykset eivät panosta sopimuksen tekoon riittävästi. Pahimmassa tapauksessa yritykset eivät edes tee sopimuksia. Sopimukseen liittyy monenlaisia eri riskejä. Sopimusriski voi johtua joko sopimuksen puuttumisesta tai puutteellisesta sopimuksesta. Sopimusriski voi liittyä esimerkiksi sopimuksen syntytapaan, sopimuskumppaniin, tarjouksen tekemiseen, yleisiin sopimusehtoihin, sopimussakkoon tai vahingonkorvaukseen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Sopimukseen ja sopimiseen voi liittyä monia hankalia kysymyksiä ja ristiriitatilanteita. Sopimusongelmia on todella monia. Eräs tyypillinen sopimusongelma on se, että suuri osa sopimuksista tehdään edelleenkin vain suullisesti. Toinen tyypillinen sopimusongelma on se, että yrityksestä ei löydy riittävää sopimusosaamista ja yrityksellä ei ole varaa asiantuntija-apuun. Myös ajan puute on tyypillinen sopimusongelma. Tyypillisiä sopimusongelmia ovat myös epätarkasti tehdyt sopimukset, joista ei käy ilmi kaikki tarvittavat seikat. Sopimuksen on oltava selkeä ja yksiselitteinen, jotta vältetään sopimuskumppanien erilaisilta tulkinnoilta. Eräs sopimusongelma on myös se, että keskeisistä asioista sovitaan epäselvästi tai ne jopa jäävät kokonaan sopimatta. Sopimusongelma on myös se, että oman alan yleisiä sopimusehtoja ei tunneta tai yritys käyttää vanhoja sopimusmalleja. Sopimusehdot on tunnettava hyvin ja ne on osattava liittää sopimukseen oikein, jotta sopimusongelmilta vältytään. Kauppalain säännökset sopimuksista ja sopimisesta eivät ole pakottavia, vaan sopijaosapuolet voivat aina täsmentää niitä keskinäisillä sopimuksilla. On myös hyvä muistaa sopimusvapauden periaate. Jokaisella on vapaus valita sovitaanko vai ei, kenen kanssa sovitaan, mistä sovitaan ja missä muodossa sovitaan. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Sopimus- ja vastuuriskejä yritykset voivat käytännössä hallita tekemällä hyvän sopimuksen. Hyvän sopimuksen laatiminen vaatii monien asioiden huomioon ottamista. Jokainen sopimus kannattaa käydä läpi ja tarkastaa, onko kaikki oleelliset tekijät asianmukaisesti määritelty vai vaatiiko joku asia täsmennystä. Mikäli yritykseltä ei itseltään löydy osaamista sopimuksen tekoon, on sen hyvä palkata asiantuntija apuun. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.3.6 Rikorisakit

Rikorisaki on riski, joka johtaa yrityksen kannalta negatiivisiin seurauksiin. Rikos voi kohdistua joko itse yritykseen, sen henkilöstöön tai tuotteeseen. Rikoriskejä voidaan hallita kartoituksen, ennaltaehkäisyn ja huolella tehdyn toimintasuunnitelman avulla. Rikosten ennaltaehkäisy on aina kannattavampaa kuin jo tapahtuneen vahingon selvitys. Useat rikokset vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen ja tuottavuuteen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Useimmat yrityksiin kohdistuvista rikoksista ovat ennalta suunniteltuja. Rikoksia pystytään vähentämään, kun poistetaan rikoksentekomahdollisuus tai lisätään kiinnijäämisriskiä. Rikoksen ennaltaehkäisy on taloudellisempaa kuin rikoksen jälkeisten vahinkojen selvittäminen. Niinpä on tärkeää keskittyä ennaltaehkäisyyn. Ennaltaehkäisy tavoista esimerkkejä ovat rakenteellisen turvallisuuden lisääminen, kuten lukot, kalterit, murtosuojaus ja kiinteistövalvonta sekä turvallisuusvalvonnan lisääminen, kuten kulunvalvonta, vartiointi ja tietojärjestelmien lokitiedot. Henkilöstön tietoisuus vähentää rikoksien aiheuttamia pelko- ja epävarmuustekijöitä sekä lisää työviihtyvyyttä. Henkilöstön tietoisuutta voidaan lisätä koulutuksella, ohjeilla sekä yhteisillä toimintatavoilla. Useat rikokset vaikuttavat moniin toimintoihin, joten yrityksen on tärkeää myös arvioida, miten ja mihin osa-alueisiin rikos vaikuttaa. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Rikoriskejä yritykset voivat käytännössä hallita parantamalla turvallisuutta esimerkiksi lisäämällä rakenteellista turvallisuutta, kuten lukkoja, kaltereita, murtosuojausta ja kiinteistövalvontaa sekä lisäämällä turvallisuusvalvontaa, kuten kulunvalvontaa, vartiointia ja tietojärjestelmien lokitietoja. Teknisen valvonnan suunnittelu kannattaa jättää asiantuntijan tehtäväksi. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.3.7 Kuljetusriskit

Kuljetusriski on uhka siitä, että kuljetettava tavara ei saavu perille sovittuun aikaan ja paikkaan, oikean määräisenä ja vahingoittumattomana. Kuljetuksessa se piste, jossa riski siirtyy kaupan osapuolelta toiselle, määritetään yleensä toimituslausekkeella. Niinpä toimituslausekkeiden tuntemus on tärkeää, jotta vältetään turhilta ongelmilta. Kuljetuksessa vahinkomahdollisuuksia on runsaasti, koska tuotteita on lukuisia erilaisia ja niitä kuljetetaan vaihtelevissa olosuhteissa. Riskitekijöitä kuljetuksessa ovat esimerkiksi kuljetusympäristön riskit, riskialttiit tuotteet, kuljetusrikollisuus sekä inhimilliset virheet. (Nevalainen 2009.)

Kuljetusympäristön riskitekijöitä ovat logistisen infrastruktuurin puutteet, kuten satamien, kulkuväylien, käsittelylaitteiden tai osaamisen puute. Myös hankalat sääolot, kuten myrskyt tai luonnon katastrofit ovat kuljetukseen liittyviä riskitekijöitä. Onnettomuudet ovat myös riski kuljetuksissa. Kuljetusketjussa useasti tapahtuva tavarankäsittely on myös riski, sillä se lisää käsittelyvaurioiden mahdollisuutta. (Nevalainen 2009.)

Riskikokonaisuuden muodostavat tuotteet, jotka ovat kuljetusteknisesti hankalia tuotteita. Myös tuotteet, joiden pakkaus on puutteellinen, ovat riskialttiita. Riittämätön tuenta ja puutteellinen ohjeistus tekevät tuotteesta riskialttiin. Riskialttiista tuotteista esimerkkejä ovat kulkuneuvot, nosturit, teräs- ja paperirullat, vaaralliset aineet, erilaiset pakasteet, hedelmät, lääkkeet ja testiaineet, lasiset tuotteet, hienoelektroniikka sekä varkaudelle alttiit tuotteet, kuten tupakka, alkoholi, elektroniset laitteet, jalometallit, rahat, arvoesineet, taideteokset. (Nevalainen 2009.)

Myös kuljetusrikollisuus on yksi kuljetuksen riskeistä. Rikoksen kohteeksi voi joutua henkilökohtainen omaisuus, kuljetusväline, lasti, rahti, kaupan osapuolet, vakuutusyhtiö ja verot. Rikollisuuden muotoja ovat esimerkiksi varkaus, murto, ryöstö, kavallus, petos ja asiakirjaväärennökset. (Nevalainen 2009.)

Kuljetusrikollisuuden vakavuutta ja laajuutta ei täysin vielä ymmärretä, koska niiden olemus on muuttunut. Logistiikkarikollisuus ei enää kohdistu vain yksittäisiin tuotteisiin, vaan jopa kokonaisuun kuljetusyksiköihin. Suomen osalta logistiikkarikollisuus on melko matalalla tasolla, mutta esimerkiksi Ruotsissa tilanne on jo paljon vakavampi. Sen takia myös Suomessa logistiikkarikollisuuteen pitäisi varautua ennaltaehkäisemällä rikollisuutta. (Martikainen 2010: 28.)

Virheet ovat inhimillisiä ja niitä sattuu kaikille. Kiire lisää virheiden määrää ja niinpä virheitä voidaankin vähentää vähentämällä kiirettä. Virhe voi myös tapahtua osaamisen puutoksen takia. Epäsopivat työvälineet tai olosuhteet lisäävät myös virheitä. Puutteellinen informaation kulku on myös riski. Informaation tulisi kulkea reaaliaikaisesti osapuolelta toiselle. (Nevalainen 2009.)

Kuljetusriskejä yrityksissä voidaan käytännössä hallita vähentämällä kiirettä, lisäämällä osaamista, sopivilla työvälineillä, informaation toimivalla kululla, tuotteen asianmukaisella pakkauksella, käsittelyohjeilla sekä vakuuttamalla. (Nevalainen 2009.)

3.3.8 Toimittajaan liittyvät riskit

Toimittajan valinta on pitkäaikainen päätös ja niinpä siihen tulisikin käyttää riittävästi resursseja. Tärkeää on löytää pätevät toimittajat. Toimittajaan liittyvät riskit ovat sitä merkittävämpiä, mitä vähemmän toimittajia on. Tämän takia on tärkeää, että yrityksellä on vaihtoehtoisia toimittajia. Tilanteessa, jossa riippuvuus yhdestä toimittajasta on suuri, toimittajalla on etulyöntiasema yritykseen nähden, sillä se voi hinnoitella tuotteensa melko vapaasti. Toimittajan on oltava innovatiivinen, taloudellisesti kannattava ja kustannuksiltaan kohtuullinen. Toimittajan on pystyttävä toimittamaan tuote ajallaan ja tuotettava hyvää laatua. Tärkeää on varmistaa, että toimittaja on luotettava. (Waters 2003: 232–233.)

Toimittajan valintaan liittyviä riskejä voidaan käytännössä hallita käyttämällä toimittajan valintaan riittävästi aikaa sekä resursseja. Pitkäaikaisten suhteiden luominen varsinkin strategisten tuotteiden kohdalla on kannattavaa. Vaihtoehtoisten toimittajien etsintä vähentää riippuvuutta vain yhteen toimittajaan. Toimittajasta tulisi ottaa selville mahdollisimman paljon tietoja ennen valinnan tekoa. Erityisesti referenssit toimittajan yhteistyökumppaneilta ovat hyvä tiedonlähde. (Waters 2003: 232–233.)

3.3.9 Kansainvälistymisen riskit

Kansainvälistyminen on aina yritykselle riskipitoinen hanke. Yrityksen on hallittava ulkomaiset toimintavaihtoehdot ja niiden käyttötavat sekä tunnettava näistä saatavat edut ja haitat. (Laurila 1982: 24.) Vienti- ja tuontikaupassa on otettava huomioon

erilaiset kauppatahtumaan liittyvät riskit. Maksuehtoon ja rahoitukseen liittyviä riskejä ovat esimerkiksi sopimus- ja valuuttariski, rahoitus- ja korkoriski, asiakirjariski sekä ostajan maahan liittyvä maariski. Myös kansainvälisen kaupan pidemmät kuljetusetäisyydet voivat aiheuttaa riskejä. (Suomen yrittäjät.)

Paikalliset olosuhteet voivat aiheuttaa monia uusia ja outoja tilanteita. Nämä voivat liittyä esimerkiksi luonnonolosuhteisiin sekä paikallisiin tapoihin ja tottumuksiin. Luonnonolosuhteisiin liittyviä riskejä ovat esimerkiksi maanjäristykset ja hirmumyrskyt. Kansainvälistyvän yrityksen on otettava huomioon nämä luonnonilmiöt ja niiden tuhoa tuottavat ominaisuudet. Myös ihmisten ja materiaalien soveltumattomuus paikallisiin oloihin voi aiheuttaa ongelmia. (Laurila 1982: 225.)

Paikalliset tavat ja tottumukset voivat poiketa yrityksen totutuista monella tavalla. Sen takia kansainvälistyvän yrityksen on tärkeä ottaa selvää kohdemaan liiketavoista, kulttuurista, historiasta, nykytapahtumista ja uskonnosta. Myös kieli voi aiheuttaa ongelmia. Sen takia sopimuksia tehdessä on tärkeää, että osapuolten oikeudet ja velvollisuudet on määritelty sopimuksessa riittävän selkeästi ja laajasti. Yrityksen on myös varmistettava, että sopimusosapuolet ovat ymmärtäneet sopimuksen yksityiskohdat samalla tavalla. Esimerkiksi Incoterms-toimitustapalausekkeet on hyvä vielä selittää lyhenteiden lisäksi, jotta sekaannuksilta vältytään. (Suomen yrittäjät.)

Kansainvälistymisen riskejä voidaan yrityksissä käytännössä hallita ottamalla selvää kohdemaan kielestä, liiketavoista, kulttuurista, historiasta, nykytapahtumista ja uskonnosta. Yrityksien on siis tutustuttava monipuolisesti kohdemaan, jotta kansainvälistymisen riskeiltä voidaan välttyä. (Suomen yrittäjät.)

3.3.10 Henkilöriskit

Henkilöriskeillä tarkoitetaan henkilöstöön kohdistuvia tai henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yrityksen toiminnalle. Tärkeitä tekijöitä yrityksen hyvinvoinnille ovat henkilöstön osaaminen, työkyky ja viihtyvyys sekä henkilöstön sitoutuminen yrityksen toimintaan. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.) Henkilöriskejä ovat esimerkiksi vaaralliset koneet, ergonomiset haittatekijät, melu, värinä, säteily, puutteellinen siisteys, tulipalo, erityisen vaaralliset työt ja liikenne. Henkilöriskien kohteena ovat yrityksen työntekijät. Suurin osa henkilöriskeistä on lakisääteisesti vakuutettavia. (Berg 1993: 27.)

Henkilöriskejä voidaan yrityksissä käytännössä hallita palkkaamalla oikea ihminen oikeaan paikkaan, varmistamalla osaaminen, varmistamalla työympäristön turvallisuus, ylläpitämällä työkykyä ja varautumalla vahinkoihin. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

4 TUTKIMUS JA SEN TULOKSET

Aiempiä tutkimuksia hankintatoiminnan riskeistä löytyi melko vähän. Vuonna 2009 on tehty hankintatoiminnan riskeihin liittyen pro-gradu –tutkielma ”Hankintojen johtamisen riskikartoitus: Case tutkimus” (Kaattari 2009). Hankintatoiminnan riskeihin liittyviä tutkimuksia on siis vielä toistaiseksi tehty melko vähän.

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Kymi Technology. Kymi Technology on Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tekniikan, metsän ja liikenteen toimialan tutkimus- ja kehittämistoiminnan osaamiskeskittymä. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2010).

Tutkimusaineisto tähän tutkimukseen päätettiin kerätä sähköpostin välityksellä lähetetyllä kyselyllä, sillä se oli selkein ja nopein tapa koota kyselyn vastaukset. Haastattelu olisi myös ollut mielekäs tapa aineiston keruuseen, mutta se olisi vienyt huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja. Muutamaa yritystä pyydettiin kuitenkin myös haastateltavaksi, mutta yritykset eivät olleet halukkaita haastatteluun ajan puutteen vuoksi.

Kyselylomakkeen laatiminen oli aikaavievä prosessi, sillä oli mietittävä, millä kysymyksillä saadaan halutut asiat selville. Koska kysely on syvälle menevä, otoskoon ei ollut tarkoitus olla suuri. Kun kyselylomake oli valmisteltu, kolmellekymmenelle yritykselle lähetettiin saateviesti, jossa kysyttiin yrityksen halukkuutta osallistua opinnäytetyön kyselyyn. Tällä haluttiin varmistua, että kyselyyn vastataan. Myönteisen vastauksen kyselyyn osallistumisesta antoi kahdeksan yritystä, joista kuitenkin lopulta vain kuusi vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli kaksikymmentä prosenttia, joka oli odotettua huonompi. Vastausten vähäinen määrä ei kuitenkaan haitannut, sillä tutkimuksessa ei pyritty tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena oli koota vastauksia yhteen ja analysoida niitä.

Kyselylomake on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään yrityksen hankintojen strategisuutta. Toinen osa käsittelee yrityksen toimittajahallintaa. Kolmannessa osassa taas pureudutaan yrityksen hankintatoiminnan riskeihin ja niiden hallintaan.

Tutkimuksen kohdejoukkona ovat kuusi eri toimialoilla Suomessa toimivaa yritystä. Yrityksiä yhdistää se, että kaikki tekevät erinäisiä hankintoja. Kyselyyn vastanneet yritykset halusivat pysyä nimettöminä, niinpä yrityksiä kutsutaan nimillä yritys A, B, C, D, E ja F. Yritys A toimii vaatealalla, B transitoalalla, C koulutuslalla, D asianajotoiminta-alalla, E terveystalalla ja yritys F energia-alalla. Yritykset C, D ja E tekevät julkisia hankintoja.

4.1 Yritysten hankintojen strategisuus

Kyselyn ensimmäisen osan ensimmäisessä kysymyksessä halutaan selvittää, löytyykö yritykseltä hankintastrategiaa eli selkeitä hankinnan päämääriä sekä suunnitelmaa siitä, miten nämä päämäärät saavutetaan. Tuloksena oli, että kyselyyn osallistuneista yrityksistä neljällä kuudesta on olemassa oleva hankintastrategia. Yrityksistä C:llä eli koulutusalan yrityksellä ja F:llä eli energia-alan yrityksellä ei ollut olemassa hankintastrategiaa laisinkaan.

Kyselyn ensimmäisen osan toisessa kysymyksessä yrityksiltä kysytään, millaisia eri hankintoja yritys suorittaa ja mistä maista. Tuloksena oli, että yritys A suorittaa pääasiassa raaka-aine hankintoja, tarvikehankintoja, laitehankintoja, alihankintoja sekä hankintaa myyntiin. Yritys A:n hankinta-alue on Eurooppa ja Aasia. Yritys B suorittaa pääasiassa tarvikehankintoja, laitehankintoja sekä komponenttihankintoja. Yritys B:n hankinta-alueena on pääasiassa Suomi, mutta yritys tekee hankintoja myös Hollannin kautta käyttämällä yrityksen emoyhtiön ostajia apuna. Yritys C suorittaa pääasiassa tarvikehankintoja, laitehankintoja, ohjelmistohankintoja, palvelujen hankintoja sekä investointihankintoja. Yritys C:n hankinta-alue on Suomi. Yritys D suorittaa pääasiassa tarvikehankintoja, konehankintoja, laitehankintoja sekä palvelujen hankintoja. Yritys D:n hankinta-alueena on pääasiassa Suomi, mutta se ostaa koneita ja laitteita myös muista maista. Yritys E suorittaa pääasiassa tarvikehankintoja, laitehankintoja, investointihankintoja, projektihankintoja sekä palveluiden hankintoja Suomesta. Yritys F suorittaa pääasiassa raaka-ainehankintoja ja sen hankinta-alueeseen kuuluu Suomi sekä Venäjä.

4.2 Toimittajahallinta

Kyselyn toinen osa liittyy toimittajahallintaan. Kyselyn toisen osan kysymyksissä taustalla käytetään Kraljicin ostoportfolio teoriaa, joka selvitetään opinnäytetyön teoriaosiossa. Kraljicin ostoportfolio teoria on selvitetty myös kyselyssä, jotta jokainen kyselyyn vastaaja ymmärtäisi, mistä on kyse. Kyselyn toisessa osassa haetaan vastausta siihen, miten Kraljicin eri ostoportfolioryhmien kohdalla erinäiset toimittajahallintaan liittyvät asiat eroavat.

Kyselyn toisen osan ensimmäisessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään heidän toimittajien valintakriteereistä. Yrityksiltä kysytään, millaisia kriteerejä yrityksellä on uusien toimittajien valinnassa eri ostoportfolioryhmien kohdalla. Tuloksena oli, että yritys A pyrkii keskittämään hankinnat vain muutamalle toimittajalle, tavoitteenaan pitkäaikainen yhteistyö ja partnership. Yritys A pyrkii hankkimaan eri ostoportfolioryhmien tuotteita samoilta yhteistyökumppaneilta. Yritys B:n kriteerejä uusien toimittajien valinnassa ovat tunnettavuus ja toimitusvarmuus. Yritys B:n toimittajien valintakriteerit eivät siis eroa eri ostoportfolioryhmien kohdalla. Yritys C:llä uusien toimittajien valinnassa ostoportfolioryhmästä riippumatta tärkeimpänä kriteerinä on aina toimittajavaihtoehtojen tasa-arvoinen kohtelu. Yritys D:lle uusien toimittajien valinnassa strategisten ja pullonkaulatuotteiden osalta tärkeintä on varmistaa hankittavien tuotteiden ja palveluiden toimivuus. Yritys D:lle tärkeää on myös varmistaa toimitusvarmuus. Toimitusvarmuuden yritys D varmistaa tekemällä ennen hankintaa huolellisen selvityksen toimittajan vakavaraisuudesta ja toimitusvarmuudesta. Rutiini- ja volyymituotteiden osalta yritys D kiinnittää toimittajan valinnassa huomiota hintaan sekä laatuun, sillä näiden tuoteryhmien osalta saatavuus ei ole ongelma, joten toimittaja on helposti korvattavissa uudella. Yritys E:lle kaikkien ostoportfolioryhmien kohdalla tärkein valintakriteeri on toimitusten luotettavuus. Yritys F korostaa toimittajien valinnassa sitä, että toimittajilla on oltava asiakirjat sekä vakuutukset kunnossa.

Kyselyn toisen osan toisessa kysymyksessä yrityksiltä kysytään, vaativatko yritykset vastuullisuutta toimittajiltaan ja miten vaatimukset eroavat eri ostoportfolioryhmissä. Tuloksena oli, että yritys A vaatii vastuullisuutta kaikilta toimittajiltaan. Yritys A on BSCI:n (Business Social Compliance Initiative) jäsen. Yritys B:llä on eri tuoteryhmissä niin sanottuja hyväksytyjä toimittajia, jotka ovat auditoitu. Yritys C ja

D varmistavat, että toimittaja täyttää laissa määritetyt kriteerit. Myös yritys E ottaa huomioon vain pakottavat lait ja säädökset. Yritys E:lle on tärkeää vain toimitusten luotettavuus. Yritys F vaatii kaikilta toimittajiltaan vastuullisuutta.

Kyselyn toisen osan kolmannessa kysymyksessä yrityksiltä kysytään, miten yritys varmistaa, että toimittaja toimii vastuullisesti. Tuloksena oli, että yritys A varmistaa toimittajien vastuullisen toiminnan kommunikoimalla yhteistyökumppaneiden kanssa, jotka ovat auditoituja vastuullisuusstandardien mukaisesti. Jos yritys A:n yhteistyökumppania ei ole auditoitu, se ohjaa kumppanin auditointiprosessiin jo yhteistyön alkuvaiheessa. Myös yritys B varmistaa toimittajien vastuullisuuden käyttämällä niin sanottuja hyväksytyjä toimittajia, jotka ovat auditoitu. Yritys C ja D varmistavat toimittajien vastuullisuuden tarkistamalla toimittajan tiedot ja taustat sekä varmistamalla, että lait ja säädökset täyttyvät. Yritys E varmistaa toimittajien vastuullisuuden esittämällä vaatimuksensa vastuullisuudesta tarjouspyynnöissä sekä hankintasopimuksissa. Yritys F varmistaa toimittajien vastuullisuuden vaatimalla heiltä raportin vastuullisuudesta kerran vuodessa.

Kyselyn toisen osan neljännessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään, tekeekö yritys toimittajien tiloihin tarkistuskäyntejä. Yritys A, B ja F tekevät tarkistuskäyntejä toimittajiensa tiloihin ja yritys C, D ja E eivät tee tarkistuskäyntejä toimittajiensa tiloihin.

Kyselyn toisen osan viidennessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään, miten yritys mittaa toimittajiensa suoritusta ja onko mittauksessa eroja eri ostoportfolioryhmien toimittajia mitattaessa. Tuloksena oli, että yritys A:n toimittajien avainmittarit ovat ostoportfolioryhmästä riippumatta laatutaso, toimitusvarmuus, hintataso sekä innovatiivisuus. Eri ostoportfolioryhmissä yritys A kuitenkin painottaa eri avainmittareita. Yritys C mittaa toimittajien suoritusta tarjousten pisteytyksen muodossa. Pisteytystapa valitaan ostoportfolioryhmän mukaan. Yritys D mittaa rutiinituotteiden ja volyymituotteiden toimittajien suoritusta lähinnä seuraten laskutuksen oikeellisuutta ja toimitusvarmuutta. Strategisten tuotteiden ja pullonkaulatuotteiden osalta Yritys D kiinnittää erityistä huomiota toimitusvarmuuteen ja palvelujen tasoon. Yritys E mittaa kaikkien toimittajiensa suoritusta seuraamalla toimituksia sekä hintoja. Yritykset B ja F eivät vastanneet kysymykseen.

Kyselyn toisen osan kuudennessa kysymyksessä kysytään yrityksen ja sen toimittajien yhteistyön tasosta. Yrityksiltä kysytään, millaista yhteistyötä yritys tekee toimittajiensa kanssa ja eroaako yhteistyöntaso eri ostoportfolioryhmien toimittajien kohdalla ja miten. Tuloksena oli, että yritys A tekee päivittäistä yhteistyötä tärkeiden toimittajiensa kanssa. Yritys C tekee läheistä yhteistyötä tärkeiden toimittajiensa kanssa. Yritys D:llä rutiini- ja volyymituotteiden osalta yhteistyötä ei juuri ole varsinaisten toimitussopimusten laatimisen jälkeen. Tärkeimpien strategisten ja pullonkaulatuotteiden osalta yritys D:llä on säännöllisiä tapaamisia ja kokouksia, kehittämistyötä sekä myös tyytyväisyystutkimuksia. Yritys E pitää sopimuskauden aikana toimittajiensa kanssa yhteisiä palavereja muutaman kerran vuodessa. Yritykset B ja F eivät ole vastanneet kysymykseen.

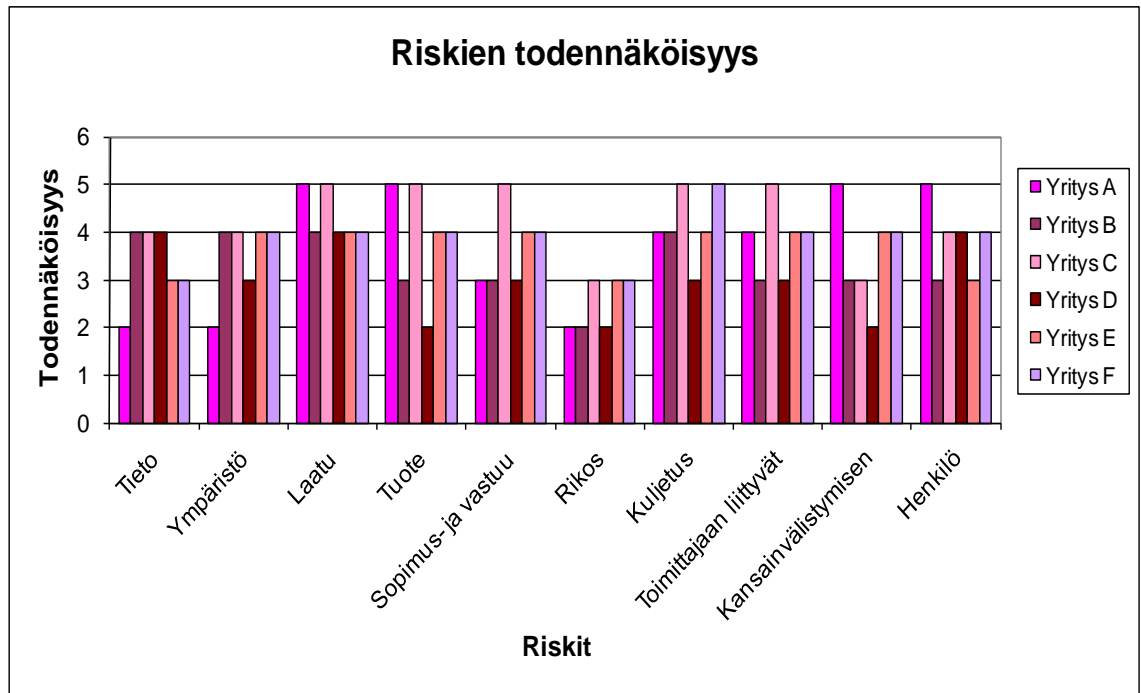
Kyselyn toisen osan seitsemännessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään, osallistuuko yritys toimittajien kouluttamiseen ja eroaako koulutuksen määrä eri ostoportfolioryhmissä. Tuloksena oli, että yritys A ei järjestä erityistä koulutusta toimittajilleen, mutta vaihtaa jatkuvasti tietoja ja taitoja toimittajien kanssa esimerkiksi materiaaleista ja tekniikoista. Yritys B antaa toimittajilleen koulutusta esimerkiksi turvallisuudesta. Yritys C, D, E ja F eivät osallistu toimittajiensa kouluttamiseen.

Kyselyn toisen osan kahdeksannessa kysymyksessä yrityksiltä kysytään, osallistuvatko yrityksen toimittajat yrityksen tuotteiden tutkimus ja kehitysprosessiin tai suunnitteluprosessiin. Yritys A tekee yhdessä toimittajansa kanssa materiaali- ja tuotekehitystä sekä tuotetestauksia. Yritys B kehittää toimittajiensa kanssa laitteistoa. Yritys C ja D tekevät yhdessä toimittajiensa kanssa tuotteiden tutkimus- ja kehitystyötä. Yritys E:n toimittajat osallistuvat jossakin määrin yrityksen kanssa yhdessä kehittämiseen. Toimittajien osallistumista tuotteiden tutkimus- ja kehittämisprosessiin tapahtuu yritys E:n osalta enimmäkseen uusien tuotteiden kohdalla. Yritys F:n toimittajat eivät osallistu tuotteiden tutkimus- ja kehitysprosessiin tai suunnitteluprosessiin.

4.3 Hankintatoiminnan riskit ja niiden hallinta

Kyselyn kolmas osa, riskienhallinta ja hankinnat, keskittyy hankintatoiminnan riskien todennäköisyyteen ja merkittävyyteen sekä hankintatoiminnan riskien hallintaan.

Kyselyn kolmannen osan ensimmäisessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään, mitä riskejä yrityksen hankintoihin liittyy ja kuinka todennäköisinä yritys pitää näitä riskejä. Kyselyssä yrityksille annetaan malliksi hankintatoiminnan riskejä ja todennäköisyyden vaihtoehtoja. Seuraavassa kuvassa kuvataan, mitä riskejä yritykset tunnistavat ja kuinka todennäköisinä yritykset pitävät kyseisiä riskejä.



Kuva 3. Hankintatoiminnan riskien todennäköisyys

Kuvassa 3= Riskiä ei ole lainkaan, 2= Riski on äärimmäisen harvinainen (harvemmin kuin kerran 10 vuodessa), 3= Riski on harvinainen (kerran 10 vuodessa), 4= Riski on melko harvinainen (kerran vuodessa), 5= Riski on melko todennäköinen (kerran kuukaudessa), 6= Riski on erittäin todennäköinen (kerran viikossa)

Seuraavaksi käsitellään hankintatoimintaan liittyvien riskien todennäköisyyttä riski kerrallaan.

Tietoriskit

Kyselyn tuloksena oli, että yritys A:n tietoriskit ovat äärimmäisen harvinaisia eli niitä tapahtuu harvemmin kuin kerran kymmenessä vuodessa. Yritys B:llä, C:llä ja D:llä tietoriskit ovat melko harvinaisia eli niitä tapahtuu suunnilleen kerran vuodessa.

Yritys E:llä ja F:llä tietoriskit ovat harvinaisia eli niitä tapahtuu noin kerran kymmenessä vuodessa.

Ympäristöriskit

Kyselyn tuloksena oli, että Yritys A:n ympäristöriskit ovat äärimmäisen harvinaisia eli niitä tapahtuu harvemmin kuin kerran kymmenessä vuodessa. Yritys B:n, C:n, E:n ja F:n ympäristöriskit ovat melko harvinaisia eli niitä tapahtuu suunnilleen kerran vuodessa. Yritys D:n ympäristöriskit ovat harvinaisia eli niitä tapahtuu suunnilleen kerran kymmenessä vuodessa.

Laaturiskit

Tutkimuksen tuloksena oli, että yritys A:lla ja C:llä laaturiskit nähdään melko todennäköisinä eli niitä tapahtuu noin kerran kuukaudessa. Yritys B:llä, D:llä, E:llä ja F:llä laaturiskit nähdään melko harvinaisina eli niitä tapahtuu noin kerran vuodessa.

Tuoteriskit

Tutkimuksen tuloksena oli, että yritys A:lla ja C:llä tuoteriskit nähdään melko todennäköisinä eli niitä tapahtuu noin kerran kuukaudessa. Yritys B:llä tuoteriskit nähdään harvinaisina eli niitä tapahtuu noin kerran kymmenessä vuodessa. Yritys D:llä tuoteriskit nähdään äärimmäisen harvinaisina eli niitä tapahtuu harvemmin kuin kerran kymmenessä vuodessa. Yritys E:llä ja F:llä tuoteriskit taas nähdään melko harvinaisina eli niitä tapahtuu noin kerran vuodessa.

Sopimus- ja vastuuriskit

Tutkimuksen tuloksena oli, että yritys A:lla, B:llä ja D:llä sopimus- ja vastuuriskit nähdään harvinaisina eli niitä tapahtuu noin kerran kymmenessä vuodessa. Yritys C:llä sopimus- ja vastuuriskit nähdään melko todennäköisinä eli niitä tapahtuu noin kerran kuukaudessa. Yritys E:llä ja F:llä sopimus- ja vastuuriskit taas nähdään melko harvinaisina eli niitä tapahtuu noin kerran vuodessa.

Rikosriskit

Tutkimuksen tuloksena oli, että yritys A:lla, B:llä ja D:llä rikosriskit nähdään äärimmäisen harvinaisina eli niitä tapahtuu harvemmin kuin kerran kymmenessä vuodessa. Yritys C:llä, E:llä ja F:llä rikosriskit nähdään harvinaisina eli niitä tapahtuu noin kerran kymmenessä vuodessa.

Kuljetusriskit

Tutkimuksen tuloksena oli, että yritys A:lla, B:llä ja E:llä kuljetusriskit nähdään melko harvinaisina eli niitä tapahtuu noin kerran vuodessa. Yritys C:llä ja F:llä kuljetusriskit nähdään melko todennäköisinä eli niitä tapahtuu noin kerran kuukaudessa. Yritys D:llä kuljetusriskit nähdään harvinaisina eli niitä tapahtuu kerran kymmenessä vuodessa.

Toimittajaan liittyvät riskit

Tutkimuksen tuloksena oli, että yritys A:lla, E:llä ja F:llä toimittajiin liittyvät riskit nähdään melko harvinaisina eli niitä tapahtuu noin kerran vuodessa. Yritys B:llä ja D:llä toimittajiin liittyvät riskit nähdään harvinaisina eli niitä tapahtuu kerran kymmenessä vuodessa. Yritys C:llä toimittajiin liittyvät riskit nähdään melko todennäköisinä eli niitä tapahtuu noin kerran kuukaudessa.

Kansainvälistymisen riskit

Tutkimuksen tuloksena oli, että yritys A:lla kansainvälistymisen riskit nähdään melko todennäköisinä eli niitä tapahtuu kerran kuukaudessa. Yritys B:llä ja C:llä kansainvälistymisen riskit nähdään harvinaisina eli niitä tapahtuu noin kerran kymmenessä vuodessa. Yritys D:llä kansainvälistymisen riskit nähdään äärimmäisen harvinaisina eli niitä tapahtuu harvemmin kuin kerran kymmenessä vuodessa. Yritys E:llä ja F:llä kansainvälistymisen riskit nähdään melko harvinaisina eli niitä tapahtuu noin kerran vuodessa.

Henkilöriskit

Tutkimuksen tuloksena oli, että yritys A:lla henkilöriskit nähdään melko todennäköisinä eli niitä tapahtuu noin kerran kuukaudessa. Yritys B:llä ja E:llä henkilöriskit nähdään harvinaisina eli niitä tapahtuu kerran kymmenessä vuodessa.

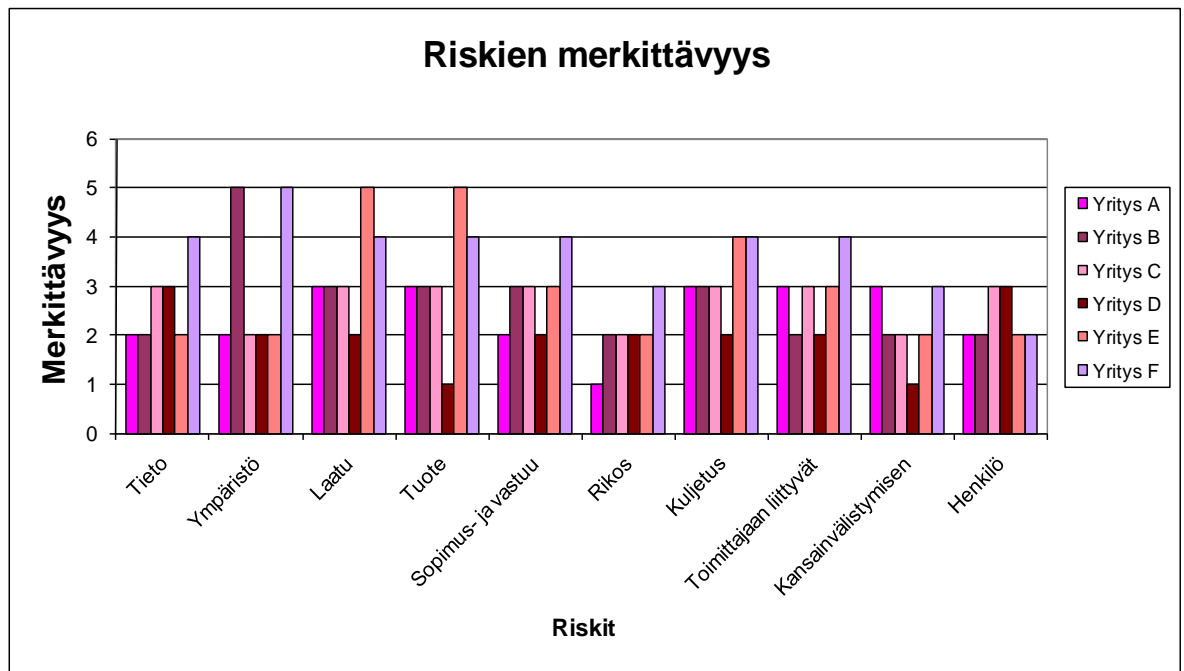
Yritys C:llä, D:llä ja F:llä henkilöriskit nähdään melko harvinaisina eli niitä tapahtuu noin kerran vuodessa.

Muita hankintatoiminnan riskejä

Kyselyssä yrityksille annetaan myös mahdollisuus mainita muita hankintatoiminnan riskejä tai yrityksen toimialalle tyypillisiä hankintatoiminnan riskejä. Yritys A mainitsi, että maailman markkinatilanne on yritys A:n toimialalle tyypillinen hankintatoiminnan riski. Esimerkkinä maailman markkinatilanteen riskistä yritys A mainitsi muun muassa puuvillan hinnan nopean nousun, valuuttakriisin sekä rahtihintojen voimakkaan nousun viimeisen vuoden aikana. Yritys B lisäsi hankinnan riskeikseen saatavuuden riskin sekä riskin siitä, että tuote ei ole ajoissa perillä. Yritys D lisäsi kyselyssä esille tulleisiin hankintatoiminnan riskeihin tilausvirheet. Yritys E taas lisäsi hankintatoiminnan riskeihin toimitusten luotettavuuden. Yritys F mainitsi, että tyypillinen hankintatoiminnan riski heidän toimialalleen on kuljetusriski erityisesti talviajan sääolojen muodossa.

4.4 Hankintatoiminnan riskien merkittävyys

Kyselyn kolmannen osan toisessa kysymyksessä yrityksiltä kysytään hankintatoiminnan riskien merkittävyyttä. Kyselyssä on tehty yrityksille taulukko, jossa luetellaan hankintatoiminnan riskejä ja merkittävyyden vaihtoehtoja. Seuraavassa kuvassa kuvataan, miten merkittävänä yritykset pitävät hankintatoiminnan eri riskejä.



Kuva 4. Hankintatoiminnan riskien merkittävyys

Kuvassa 4= Merkityksetön riski, 2= Ei kovin merkittävä riski, 3= Melko merkittävä riski, 4= Merkittävä riski, 5= Erittäin merkittävä riski

Seuraavaksi käsitellään hankintatoimintaan liittyvien riskien merkittävyyttä riski kerrallaan.

Tietoriskit

Kyselyn tuloksena oli, että yritys A:n, B:n ja E:n tietoriskien merkittävyys ei ole kovin merkittävä. Yritys C:n ja D:n tietoriskein merkittävyys on melko merkittävä ja yritys F:n tietoriskein merkittävyys on merkittävä.

Ympäristöriskit

Kyselyn tuloksena oli, että Yritys A:n, C:n, D:n ja E:n ympäristöriskein merkittävyys ei ole kovin merkittävä. Yritys B:llä ja F:llä ympäristöriskien merkittävyys on erittäin merkittävä.

Laaturiskit

Kyselyn tuloksena oli, että laaturiskien merkittävyys yritys A:lla, B:llä ja C:llä on melko merkittävä. Yritys D:llä laaturiskien merkittävyys ei ole kovin merkittävä. Yritys E:llä laaturiskien merkittävyys nähtiin erittäin merkittävänä ja yritys F:llä laaturiskit nähtiin merkittävinä.

Tuoteriskit

Kyselyn tuloksena oli, että tuoteriskien merkittävyys yritys A:lla, B:llä ja C:llä on melko merkittävä. Yritys D:llä tuoteriskit ovat merkityksettömiä. Yritys E:llä tuoteriskien merkittävyys nähdään erittäin merkittävänä ja yritys F:llä tuoteriskit nähdään merkittävinä.

Sopimus- ja vastuuriskit

Kyselyn tuloksena oli, että sopimus- ja vastuuriskien merkittävyys yritys A:lla ja D:llä ei ole kovin merkittävä. Yritys B:llä, C:llä ja E:llä sopimus- ja vastuuriskit nähdään melko merkittävinä. Yritys F:llä sopimus- ja vastuuriskit nähdään merkittävinä.

Rikoseriskit

Kyselyn tuloksena oli, että rikoseriskien merkittävyys yritys A:lla on merkityksetön. Yritys B:llä, C:llä, D:llä ja E:llä rikoseriskien merkittävyys ei ole kovin merkittävä. Yritys F:llä rikoseriskien merkittävyys on melko merkittävä.

Kuljetusriskit

Kyselyn tuloksena oli, että kuljetusriskien merkittävyys yritys A:lla, B:llä ja C:llä on melko merkittävä. Yritys D:llä kuljetusriskien merkittävyys ei ole kovin merkittävä. Yritys E:llä ja F:llä kuljetusriskien merkittävyys on merkittävä.

Toimittajaan liittyvät riskit

Kyselyn tuloksena oli, että toimittajaan liittyvien riskien merkittävyys yritys A:lla, C:llä ja E:llä on melko merkittävä. Yritys B:llä ja D:llä toimittajaan liittyvien riskien merkittävyys ei ole kovin merkittävä. Yritys F:llä toimittajaan liittyvien riskien merkittävyys on merkittävä.

Kansainvälistymisen riskit

Kyselyn tuloksena oli, että yritys A:lla ja F:llä kansainvälistymisen riskien merkittävyys on melko merkittävä. Yritys B:llä, C:llä ja E:llä kansainvälistymisen riskien merkittävyys ei ole kovin merkittävä. Yritys D:llä kansainvälistymisen riskien merkittävyys on merkityksetön.

Henkilöriskit

Kyselyn tuloksena oli, että yritys A:n, B:n, E:n ja F:n henkilöriskien merkittävyys ei ole kovin merkittävä. Yritys C:n ja D:n henkilöriskien merkittävyys on melko merkittävä.

4.5 Hankintatoiminnan riskienhallinta

Kyselyn kolmannen osan kolmannessa kysymyksessä yrityksiltä kysytään, miten yrityksessä hankintatoiminnan riskejä hallitaan. Yritys A käyttää tietoriskiensa hallinnassa riskin poistamista. Ympäristö-, laatu-, tuote- ja toimittajariskejä yritys A hallitsee pienentämällä riskejä. Sopimus- ja vastuuriskejä yritys A hallitsee pienentämällä riskejä sekä siirtämällä niitä. Rikosriskejä yritys A hallitsee poistamalla ne, mikäli mahdollista. Kuljetusriskejä yritys A hallitsee pienentämällä riskejä sekä vakuuttamalla toimintaa. Kansainvälistymisen riskejä ja henkilöriskejä yritys A hallitsee varautumalla niihin.

Yritys B taas hallitsee tietoriskejään välttämällä niitä. Ympäristöriskejä yritys B hallitsee varautumalla niihin. Laatu- ja tuoteriskit yritys B hallitsee pienentämällä niitä. Sopimus- ja vastuuriskien sekä rikosriskien osalta yritys B hallitsee riskejä ottamalla ne vastaan. Kuljetusriskejä yritys B hallitsee siirtämällä ne. Toimittajaan liittyviä riskejä yritys B hallitsee pienentämällä riskejä. Kansainvälistymisen riskejä ja henkilöriskejä yritys B hallitsee välttämällä niitä.

Yritys C hallitsee tietoriskejään siirtämällä ne. Ympäristöriskejään yritys C pyrkii hallitsemaan pienentämällä niitä. Laatu- ja tuoteriskejä sekä sopimus- ja vastuuriskejä yritys C pyrkii hallitsemaan varautumalla niihin. Kuljetusriskejä ja toimittajaan liittyviä riskejä yritys C hallitsee pienentämällä niitä. Rikosriskejä ja

kansainvälistymiseen liittyviä riskejä yritys C hallitsee välttämällä niitä.

Henkilöriskejä yritys C hallitsee pienentämällä niitä.

Yritys D hallitsee tieto-, ympäristö-, laatu- ja tuoteriskejään sekä sopimus- ja vastuuriskejään pienentämällä niitä. Rikoriskejä yritys D pyrkii hallitsemaan välttämällä niitä. Toimittajaan liittyviä riskejä yritys D hallitsee pienentämällä niitä. Kansainvälistymisen riskejä yritys D hallitsee välttämällä niitä ja henkilöriskejä sekä kuljetusriskejä yritys D hallitsee pienentämällä niitä.

Yritys E hallitsee tietoriskejään varautumalla niihin. Ympäristö- ja laaturiskejä yritys E hallitsee pienentämällä niitä. Tuoteriskejä yritys E hallitsee varautumalla, pienentämällä sekä siirtämällä. Sopimus- ja vastuuriskejä sekä rikoriskejä yritys E hallitsee varautumalla niihin. Kuljetusriskejä yritys E hallitsee vakuuttamalla. Toimittajaan sekä kansainvälistymiseen liittyvien riskien osalta yritys E hallitsee niitä pienentämällä riskejä. Henkilöriskejä yritys E hallitsee varautumalla niihin.

Yritys F hallitsee tietoriskejään pienentämällä niitä. Ympäristöriskejä yritys F hallitsee välttämällä niitä. Laatu- ja tuoteriskejä yritys F hallitsee siirtämällä ne. Yritys F hallitsee sopimus- ja vastuuriskejään varautumalla niihin. Rikoriskejä yritys F hallitsee vakuuttamalla. Kuljetukseen liittyviä riskejä ja toimittajariskejä yritys F hallitsee siirtämällä ne. Kansainvälistymisen riskejä ja henkilöriskejä yritys F hallitsee välttämällä niitä mahdollisuuksien mukaan.

4.6 Riskien ennakoiminen

Kyselyn kolmannen osan neljännessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään riskien ennakoimisesta. Kyselyssä yrityksiltä kysytään, miten hankintatoiminnan riskejä yrityksessä pyritään ennakoimaan. Yritys A pyrkii ennakoimaan hankintatoiminnan riskejä ennakoimalla muun muassa maailman markkinatilanteen kehitystä. Yritys A pyrkii myös ennakoimaan hankintatoiminnan riskejä valitsemalla hyvät, luotettavat ja kriteerit täyttävät yhteistyökumppanit. Yritys B pyrkii ennakoimaan hankintatoiminnan riskejä pitkällä maksuajoilla sekä tuntemalla toimittajat. Yritys C pyrkii ennakoimaan hankintatoiminnan riskejä pyytämällä toimittajien kilpailutusvaiheessa riittävät asiakirjat toimittajan toimituskyvyn arvioimiseksi. Yritys D pyrkii ennakoimaan hankintatoiminnan riskejä tiedostamalla, että kaikkeen toimintaan liittyy aina riskejä. Yritys D pyrkii vaikuttamaan tiedostettuihin riskeihin

poistamalla niitä aiheuttavia tekijöitä. Yritys E pyrkii ennakoimaan hankintatoiminnan riskejä sopimuskumppanien valinnalla, hankintasopimuksilla, vakuuttamalla sekä riskien kartoittamisella. Yritys F pyrkii ennakoimaan hankintatoiminnan riskejä sopimuksen kautta.

4.7 Riskienhallintapäätökset ja -keinot

Kyselyn kolmannen osan viidennessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään, kuka tekee yrityksessä hankintojen osalta riskienhallintapäätökset. Yritys A:ssa riskienhallintapäätökset hankintojen osalta tekee hankintahenkilöstö ja tarvittaessa johtoryhmä. Yritys B:ssä riskienhallintapäätökset hankintojen osalta tekee hankintapuoli. Yritys C:llä riskienhallintapäätökset hankintojen osalta tekee hankintapäätöksen tekijä. Yritys D:llä nämä päätökset tekee johtaja. Yritys E:llä riskienhallintapäätökset hankintojen osalta tekee logistiikkapäällikkö ja yritys F:llä hankintapäällikkö.

Kyselyn kolmannen osan kuudennessa kysymyksessä yrityksiä pyydetään lyhyesti selittämään, mitä riskienhallintakeinoja ne käytännössä käyttävät. Yritys A selvitti, että heillä käytetään käytännössä riskienhallintakeinoja esimerkiksi käyttämällä ajan tasalla olevia ostosopimuksia, kuljetussopimuksia sekä vakuutuksia. Yritys B, C ja F eivät vastanneet, miten riskienhallintakeinoja käytännössä käytetään heidän yrityksessään. Yritys D selvitti, että heillä käytetään käytännössä riskienhallintakeinoina toimittajien taustojen tarkkaa selvittämistä, toimitusnopeuden ja laskutuksen seuranta ja valvontaa sekä laatusuranta. Yritys E selvitti, että heillä käytetään käytännössä riskienhallintakeinoja kuten sopimuksia, vakuuttamista ja ennalta ehkäisyä.

Kyselyn kolmannen osan seitsemännessä kysymyksessä kysytään vastanneen henkilön omaa mielipidettä hankintoihin liittyvien riskien hallintakeinoista ja niiden riittävydestä. Vastaajalta kysytään, ovatko yrityksen hankintoihin liittyvät riskienhallintakeinot hänen mielestään riittäviä vai pitäisikö jotain tehdä toisin. Yritys A:n vastaaja vastasi, että maailma muuttuu nopeasti ja yllättäviä riskejä ilmaantuu kuten lakot, tuhkapilvet ja valuuttakriisit. Niinpä vastaajan mukaan riittävä tiedonsaanti ja nopea reagointi auttavat riskienhallinnassa. Yritys B:n vastaaja vastasi, että aina on parantamisen varaa. Yritys C:n ja D:n vastaajat vastasivat, että heidän yrityksessään hankintoihin liittyvät riskienhallintakeinot ovat riittäviä. Myös yritys

E:n vastaajasta riskienhallinta heidän yrityksessään on hyvin hoidettu. Yritys F:n vastaaja ei vastannut kysymykseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn ensimmäisen osan ensimmäisessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään, onko yrityksellä hankintastrategiaa. Kyselyn tuloksen mukaan kahdella yrityksellä kuudesta ei ollut ollenkaan hankintastrategiaa. Tulos on huolestuttava, sillä jokaisella erilaisia ja eriarvoisia hankintoja suorittavalla yrityksellä tulisi olla hankintastrategia, jossa selviää hankinnan tavoitteet ja päämäärät sekä suunnitelma siitä, miten tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. Hankintastrategia on osa yrityksen kokonaisstrategiaa. Hankinta vastaa omalta osaltaan yrityksen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta ja sen takia hankintastrategian täytyykin olla samansuuntainen yrityksen strategian kanssa.

Kyselyn ensimmäisen osan toisessa kysymyksessä yrityksiltä kysytään, millaisia hankintoja yritys suorittaa ja mistä maista kyseiset hankinnat tehdään. Tulos osoittaa, että kaikki yritykset tunnistivat suorittavansa erilaisia hankintoja. Kyselyyn osallistuneista yrityksistä suurimman osan hankinta-alue oli pääasiassa vain Suomi. Muita mainittuja hankinta-alueita olivat esimerkiksi Eurooppa, Aasia ja Venäjä.

5.1 Toimittajahallinta

Kyselyn toisen osan ensimmäisessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään, millaisia kriteerejä yrityksellä on uusien toimittajien valinnassa eri ostoportfolioryhmien kohdalla. Teorian pohjalta voisi ajatella, että toimittajien valintakriteerit eroaisivat eri portfolioryhmien kohdalla riippumatta liiketoiminta-alasta tai siitä, tehdäänkö julkisia hankintoja vai ei. Strategisten tuotteiden osalta teoriassa yritykset yleensä pyrkivät partnership-suhteisiin, sillä strategiset tuotteet ovat yritykselle hyvin tärkeitä. Pullonkaulatuotteiden osalta yritykset teoriassa yleensä pyrkivät pitkäaikaisiin suhteisiin ja vaihtoehtoisten toimittajien etsintään, sillä tärkeää on varmistaa pullonkaulatuotteiden saatavuus. Volyymituotteiden osalta yritykset teoriassa yleensä pyrkivät kilpailuttamaan halvan hinnan. Rutiinituotteiden osalta yritykset teoriassa yleensä pyrkivät käyttämään mahdollisimman vähän aikaa toimittajien etsintään ja valintaan. Kyselyn vastauksista selvisi kuitenkin, että suurimmalla osalla kyselyyn osallistuneista yrityksistä toimittajien valintakriteerit eivät vaihdelleet eri

ostoportfolioryhmien kohdalla. Vain yksi kyselyyn osallistuneista yrityksistä erotteli suoranaisesti toimittajien valintakriteerejä eri ostoportfolioryhmille. Viidellä kyselyyn vastanneista yrityksistä toimittajien valintakriteerit eivät siis vaihdelleet laisinkaan eri ostoportfolioryhmien kohdalla.

Kyselyn toisen osan toisessa kysymyksessä yrityksiltä kysytään, vaativatko yritykset vastuullisuutta toimittajiltaan ja miten vaatimukset eroavat eri ostoportfolioryhmissä. Teorian mukaan yrityksen on toimittava vastuullisesti ainakin lakien ja säädösten antamien vähimmäisrajoitusten mukaisesti. Yritys voi kuitenkin halutessaan toimia vastuullisesti myös yli näiden vähimmäisrajojen. Kyselyn tuloksista voidaan nähdä, että yritykset suhtautuvat eri tavoilla vastuullisuuteen. Kolmelle kyselyyn vastanneista yrityksistä vastuullisuus on tärkeää ja sitä vaaditaan myös toimittajilta. Nämä kolme yritystä toimivat vastuullisesti yli lakien ja säädösten asettamien vähimmäisrajojen. Muut kolme kyselyyn osallistuneista yrityksistä taas toimivat vastuullisesti vain lakien ja rajoitusten antamissa vähimmäisrajoissa.

Kyselyn toisen osan kolmannessa kysymyksessä yrityksiltä kysytään, miten yritys varmistaa toimittajien vastuullisen toiminnan. Kyselyn toisen osan neljännessä kysymyksessä yrityksiltä taas kysytään, tekeekö yritys toimittajien tiloihin tarkistuskäyntejä. Näiden kahden kysymyksen pohjalta kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että vastuullisuudesta kiinnostuneimmat yritykset varmistavat toimittajan vastuullisen toiminnan käyttämällä auditoituja toimittajia tai vaatimalla todistuksia vastuullisuudesta. Yritykset, jotka taas eivät olleet niin kiinnostuneita vastuullisuudesta, tarkistavat vain, että toimittaja toimii lain sallimissa rajoissa. Kyselyyn osallistuneet yritykset, jotka olivat kiinnostuneempia vastuullisuudesta, tekevät toimittajien tiloihin tarkistuskäyntejä. Yritykset, jotka taas eivät olleet niin kiinnostuneita vastuullisuudesta, eivät tee tarkistuskäyntejä toimittajiensa tiloihin.

Kyselyn toisen osan viidennessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään, miten yritys mittaa toimittajiensa suoritusta ja onko mittauksessa eroja eri portfolioryhmien toimittajia mitattaessa. Teorian mukaan asiaa, jota ei mitata, ei myöskään voida kehittää. Toimittajien mittaus on tärkeää, jotta tiedetään, miten toimittaja toimii ja näin ollen voidaan kehittää toimittajaa, mikäli on tarvetta. Yritykset A, C ja D kertoivat käyttävänsä tai painottavansa erilaisia mittareita mitatessaan eri portfolioryhmien tuotteiden toimittajia. Yritys E kertoi käyttävänsä kaikkien

toimittajiensa mittaamiseen samanlaisia mittareita. Kaksi yritystä eivät vastanneet kysymykseen.

Kyselyn toisen osan kuudennessa kysymyksessä kysytään, millaista yhteistyötä yritys tekee toimittajiensa kanssa ja eroaako yhteistyöntaso eri portfolioryhmien toimittajien kohdalla ja miten. Teorian pohjalta voidaankin olettaa, että yhteistyöntaso vaihtelee riippuen tuotteen ostoportfolio ryhmästä. Tiivistä yhteistyötä tehdään yleensä strategisten tuotteiden toimittajien kanssa. Myös pullonkaulatuotteiden osalta yhteistyön taso on yleensä tiivis, sillä tuotteen saatavuus on varmistettava. Volyymi- ja rutiinituotteiden osalta yhteistyön taso ei yleensä ole niin tiivis, sillä niiden ostaminen on helppoa ja toimittajavaihtoehtoja on runsaasti. Kyselyssä selvisikin, että yritykset A, C ja D tekevät strategisten tai tärkeiden tuotteidensa toimittajien kanssa lähempää yhteistyötä kuin muiden toimittajien kanssa. Vain yritys D eritteli yhteistyöntasoja eri portfolioryhmille. Yritys E:llä toimittajayhteistyön taso on aina yhtäläinen portfolioryhmästä riippumatta. Kyselyyn osallistuneista yrityksistä B ja F eivät vastanneet kysymykseen. Yritys E:n vastauksesta huolimatta on vaikea kuvitella tilannetta, jossa toimittajayhteistyön taso olisi kaikilla toimittajilla samanlainen, koska yrityksillä on kuitenkin tärkeydeltään eritasoisia hankintoja. Suuret ja tärkeät hankinnat vaativat paljon yhteydenpitoa ja pitkäjänteistä yhteistyötä toimittajan kanssa. Pienemmissä ja yksinkertaisemmissa hankinnoissa taas yhteydenpitotarve toimittajan kanssa on pieni ja toimittajaa voidaan vaihtaa helposti.

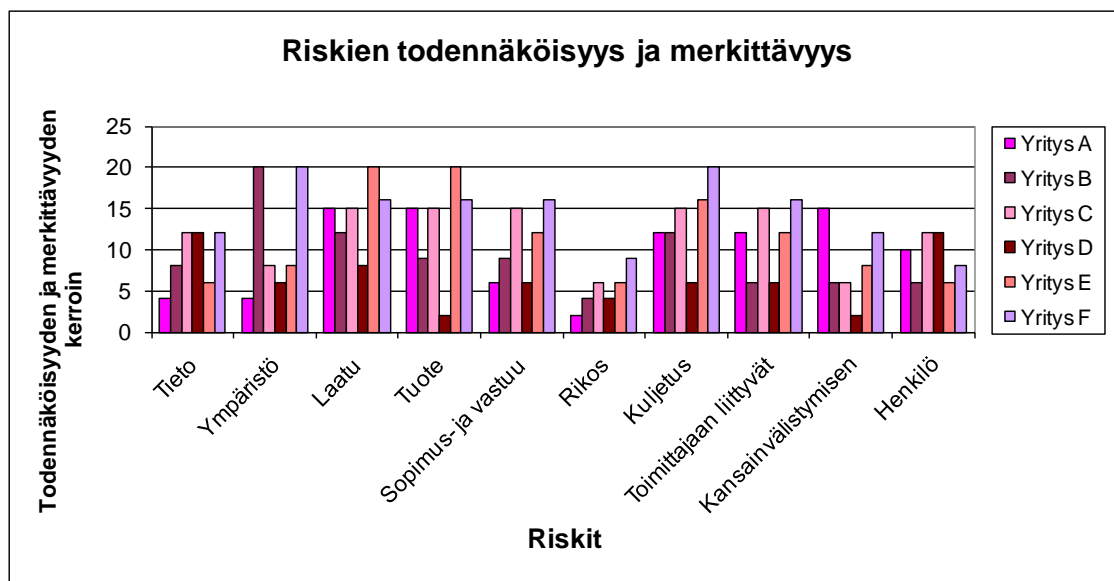
Kyselyn toisen osan seitsemännessä kysymyksessä kysytään, osallistuuko yritys toimittajien kouluttamiseen ja eroaako koulutuksen määrä eri ostoportfolioryhmissä. Kyselyn tuloksista voidaan nähdä, että vain harva kyselyyn osallistuneista yrityksistä osallistui toimittajiensa kouluttamiseen. Oletettavaa oli, että yritys B kouluttaa toimittajiaan, sillä se kuljettaa ja varastoi vaarallisia aineita. Tällä tavoin yritys edistää turvallisuutta.

Kyselyn toisen osan kahdeksannessa kysymyksessä yrityksiltä kysytään, osallistuvatko yrityksen toimittajat yrityksen tuotteiden tutkimus ja kehitysprosessiin tai suunnitteluprosessiin. Teorian mukaan parhaimpiin tuloksiin päästään, kun toimittaja otetaan mukaan tuotteiden tutkimus- ja kehitysprosessiin. Kaikki muut paitsi yritys F ottivat toimittajansa mukaan tuotteiden tutkimus- ja kehitys tai suunnitteluprosessiin. Tulos on siis hyvä.

5.2 Hankintatoiminnan riskien todennäköisyys ja merkittävyys

Hankintatoiminnan riskien todennäköisyys oli pisteytetty seuraavasti: 1= Riskiä ei ole lainkaan, 2= Riski on äärimmäisen harvinainen (harvemmin kuin kerran 10 vuodessa), 3= Riski on harvinainen (kerran 10 vuodessa), 4= Riski on melko harvinainen (kerran vuodessa), 5= Riski on melko todennäköinen (kerran kuukaudessa), 6= Riski on erittäin todennäköinen (kerran viikossa). Hankintatoiminnan merkittävyys oli pisteytetty seuraavasti: 1= Merkityksetön riski, 2= Ei kovin merkittävä riski, 3= Melko merkittävä riski, 4= Merkittävä riski, 5= Erittäin merkittävä riski.

Seuraavassa kuvassa on yhdistetty hankintatoiminnan riskien todennäköisyys ja merkittävyys kertoimien avulla, jotta saadaan yhteiskuva hankintatoiminnan riskien todennäköisyydestä ja merkittävyydestä. Kertoimet on laskettu kertomalla pisteytetty riskin todennäköisyys pisteytetyllä riskin merkittävyydellä.



Kuva 5. Hankintatoiminnan riskien todennäköisyys ja merkittävyys

Riskien todennäköisyydestä puhuttaessa on tärkeää muistaa, että todennäköisyydellä tarkoitetaan riskin esiintymisen todennäköisyyttä. Pieni todennäköisyys voi siis tarkoittaa, että riski on hallittu niin hyvin, että sen esiintymisen todennäköisyys on pieni. Pieni todennäköisyys voi kuitenkin myös tarkoittaa sitä, että yritys ei ole ymmärtänyt riskin laajuutta tai luonnetta ja arvioi siksi todennäköisyyden pieneksi. Riskin merkittävyydestä puhuttaessa tarkoitetaan riskin laajuutta riskin tapahtuessa.

Mitä suurempi on siis merkittävyyden arvo, sitä laajemmat ja merkittävämmät vaikutukset riskillä on sen tapahtuessa.

5.2.1 Tietoriskit

Yritys A:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on neljä. Yritys A:n tietoriski on äärimmäisen harvinainen, eikä se ole kovin merkittävä. Yritys B:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kahdeksan. Yritys B:n tietoriski on melko harvinainen, eikä se ole kovin merkittävä. Yritys C:n ja D:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksitoista. Yritys C:n ja D:n tietoriski on melko harvinainen ja melko merkittävä. Yritys E:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kuusi. Yritys E:n tietoriski on harvinainen, eikä se ole kovin merkittävä. Yritys F:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksitoista. Yritys F:n tietoriski on harvinainen ja merkittävä.

Tutkimuksen tulos tietoriskien todennäköisyyden osalta on yllättävä, sillä yrityksistä yksikään ei nähnyt tietoriskejä kovin todennäköisenä, vaikka varmasti kuitenkin kaikilla yrityksillä on toiminnalleen kriittisiä tietoja. Tästä voidaan päätellä, että yritykset eivät täysin ymmärrä tietoriskien laajuutta ja tärkeyttä yrityksen toiminnan kannalta. Tietoriskejä yritykset voisivat ratkaista suojaamalla yritykselle tärkeät tiedot. Tietojen suojauksesta yritys voi joko huolehtia itse tai sitten hankkia asiantuntijan apua. Tutkimuksen tulos tietoriskien merkittävyyden osalta on yllättävä, sillä vain yksi yrityksistä näki tietoriskit edes merkittävänä. Yksikään kyselyyn osallistuneista yrityksistä ei siis näe tietoriskejä erittäin merkittävinä. Tietoriskien merkittävyyttä ei kuitenkaan tulisi aliarvioida, sillä kaikilla yrityksillä on toiminnalleen kriittisiä tietoja ja monissa yrityksissä nämä tiedot ovatkin yrityksen suurin pääoma. Tutkimuksen tuloksesta voidaan kuitenkin päätellä, että yritykset eivät täysin ymmärrä tietoriskien merkittävyyttä yrityksen toiminnan kannalta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että jos tietoriskit on hyvin hallittu ja kriittiset tiedot on hyvin salattu, niin tietoriskien todennäköisyys ei ole suuri. Tietoriskien merkittävyyttä tulisi kuitenkin kaikkien yritysten ymmärtää, sillä riskin tapahtuessa vahingot voivat olla erittäin merkittäviä yritykselle.

5.2.2 Ympäristöriskit

Yritys A:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on neljä. Yritys A:n ympäristöriski on äärimmäisen harvinainen, eikä se ole kovin merkittävä. Yritys B:n ja F:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksikymmentä. Yritys B:n ja F:n ympäristöriski on melko harvinainen, mutta tapahtuessaan erittäin merkittävä. Yritys C:n ja E:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kahdeksan. Yritys C:n ja E:n ympäristöriski on melko harvinainen, eikä se ole kovin merkittävä. Yritys D:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kuusi. Yritys D:n ympäristöriski on melko harvinainen ja melko merkittävä. Tulos oli oletettava.

Tutkimuksen tulos ympäristöriskien todennäköisyyden osalta on siinä mielessä yllättävä, että oletuksena oli, että yritys A:n ja B:n ympäristöriskien todennäköisyys olisi suurempi. Oletus perustui yritys A:n osalta siihen, että se on vaatealan yritys ja sen toiminta-alue on Eurooppa ja Aasia. Yritys A:lla on siis varmasti paljon kuljetuksia, joista aiheutuu saasteita. Myös yritys A:n tuotannosta aiheutuu saasteita ympäristöön. Yritys B:n osalta oletus perustui siihen, että yritys B on transitoalan yritys, joka kuljettaa pääasiassa vaarallisia aineita. Yritykset voisivat ratkaista ympäristöriskejään kunnossapidolla ja yleisen siisteyden ylläpidolla. Myös henkilöstön osaamisen varmistaminen on tärkeää, jotta yritykset voisivat välttää ympäristöriskeiltä. Tutkimuksen tulos ympäristöriskien merkittävyyden osalta on joiltain osin yllättävä ja joiltain osin oletettu. Tulos on yllättävä yritys A:n osalta, sillä oletuksena oli, että yritys A:n ympäristöriskien merkittävyys olisi ollut korkeampi. Oletus perustui siihen, että yritys A on vaatealan yritys ja sen toiminta-alue on Eurooppa ja Aasia. Yritys A:lla on siis varmasti paljon kuljetuksia ja niistä taas aiheutuu saasteita. Myös yritys A:n tuotannosta aiheutuu saasteita ympäristöön. Yritys B:n osalta tutkimuksen tulos on odotettu, sillä yritys B on transitoalan yritys, joka kuljettaa pääasiassa vaarallisia aineita. Oletettavaa olikin, että ympäristöriskien merkittävyys yritys B:llä olisi erittäin merkittävä. Jos yritys B:lle tapahtuisi onnettomuus, seuraukset olisivat merkittävät vaarallisten aineiden takia. Myös Yritys F:n osalta tulos oli odotettu, sillä yritys F on energia-alan yritys, jolla aiheutuu kuljetuksista ja tuotannosta paljon saasteita.

5.2.3 Laaturiskit

Yritys A:n ja C:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on viisitoista. Yritys A:n ja C:n laaturiski on melko todennäköinen ja melko merkittävä. Yritys B:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksitoista. Yritys B:n laaturiski on melko harvinainen ja melko merkittävä. Yritys D:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kahdeksan. Yritys D:n laaturiski on melko harvinainen, eikä kovin merkittävä. Yritys E:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksikymmentä. Yritys E:n laaturiski on melko harvinainen ja erittäin merkittävä. Yritys F:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kuusitoista. Yritys F:n laaturiski on melko harvinainen ja merkittävä.

Tutkimuksen tulos laaturiskien todennäköisyyden osalta ei ole kovin yllättävä, sillä kaikki kyselyyn osallistuneista yrityksistä näkivät laaturiskit jossain määrin todennäköisinä. Yritykset voisivat ratkaista laaturiskejään tuotetestaamisella sekä laadun jatkuvalla valvonnalla. Laaturiskejä yrityksissä pystytään myös ratkaisemaan toimittajan valinnassa käytettävillä tiukoilla laatukriteereillä. Tutkimuksen tulos laaturiskien merkittävyyden osalta ei ole kovin yllättävä, sillä suurin osa kyselyyn osallistuneista yrityksistä oli nähnyt laaturiskien merkittävyyden ainakin melko merkittävänä. Myös se, että yritys E:ssä laaturiskien merkittävyys nähtiin erittäin merkittävänä, oli oletettavissa, sillä yritys on terveysalalla toimiva yritys. Terveysalalla laatu on erityisen tärkeää, sillä kyseessä ovat jopa ihmishenget.

5.2.4 Tuoteriskit

Yritys A:n ja C:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on viisitoista. Yritys A:n ja C:n tuoteriski on melko todennäköinen ja melko merkittävä. Yritys B:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on yhdeksän. Yritys B:n tuoteriski on harvinainen ja melko merkittävä. Yritys D:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksi. Yritys D:n tuoteriski on äärimmäisen harvinainen ja merkityksetön. Yritys E:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksikymmentä. Yritys E:n tuoteriski on melko harvinainen ja erittäin merkittävä. Tuoteriskillä tarkoitetaan, että tuote olisi turvallinen, eikä siinä olisi minkäänlaisia haitallisia ominaisuuksia. Koska yritys E on terveysalan yritys, niin tuloksesta voidaan todeta, että tuoteriskit eivät ole kovin yleisiä terveysalalla, mutta tapahtuessaan ne ovat hyvinkin haitallisia. Yritys F:n todennäköisyyden ja

merkittävyyden kertoimen arvo on kuusitoista. Yritys F:n tuoteriski on melko harvinainen ja merkittävä.

Tutkimuksen tulos tuoteriskien todennäköisyyden osalta ei ole kovin yllättävä, sillä kaikki kyselyyn osallistuneet yritykset näkivät tuoteriskit jossain määrin todennäköisinä. Yritykset voisivat ratkaista tuoteriskejään varmistamalla tuotteen laadun sekä turvallisuuden. Tutkimuksen tulos tuoteriskien merkittävyyden osalta ei ole kovin yllättävä, sillä suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä piti tuoteriskejä vähintäänkin melko merkittävinä.

5.2.5 Sopimus- ja vastuuriskit

Yritys A:n ja D:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kuusi. Yritys A:n ja D:n sopimus- ja vastuuriskit ovat harvinaisia, eivätkä kovin merkittäviä. Yritys B:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on yhdeksän. Yritys B:n sopimus- ja vastuuriskit ovat harvinaisia ja melko merkittäviä. Yritys C:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on viisitoista. Yritys C:n sopimus- ja vastuuriskit ovat melko todennäköisiä ja melko merkittäviä. Yritys E:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksitoista. Yritys E:n sopimus- ja vastuuriskit ovat melko harvinaisia ja melko merkittäviä. Yritys F:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kuusitoista. Yritys F:n sopimus- ja vastuuriskit ovat melko harvinaisia ja merkittäviä.

Tutkimuksen tulos sopimus- ja vastuuriskien todennäköisyyden osalta on yllättävä, sillä monet kyselyyn vastanneista yrityksistä näkivät sopimus- ja vastuuriskit todennäköisyydeltään harvinaisina. Sopimus- ja vastuuriskit ovat kuitenkin aina olemassa sopimuksia tehdessä. Yritykset voisivat ratkaista sopimus- ja vastuuriskejään laatimalla sopimukset huolella ja ajan kanssa. Jokainen sopimus kannattaa käydä läpi ja tarkastaa, onko kaikki oleelliset tekijät asianmukaisesti määritelty vai vaatiiko joku asia täsmennystä. Esimerkiksi Incoterms-toimituslausekkeet on hyvä selventää sopimuksessa, jotta molemmat sopijaosapuolet ymmärtävät niiden merkityksen samalla tavalla. Mikäli yritykseltä ei itseltään löydy osaamista sopimuksen tekoon, on yrityksen hyvä palkata asiantuntija apuun. Tutkimuksen tulos sopimus- ja vastuuriskien merkittävyyden osalta on vaihteleva. Yhdessä kyselyyn osallistuneista yrityksessä sopimus- ja vastuuriskit nähtiin

merkittävänä, osassa yrityksistä sopimus- ja vastuuriskit nähtiin melko merkittävänä ja osassa yrityksistä sopimus- ja vastuuriskit nähtiin ei kovin merkittävänä.

5.2.6 Riksriskit

Yritys A:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksi. Yritys A:n riksriskit ovat äärimmäisen harvinaisia ja merkityksettömiä. Yritys B:n ja D:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on neljä. Yritys B:n ja D:n riksriskit ovat äärimmäisen harvinaisia ja ei kovin merkittäviä. Yritys C:n ja E:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kuusi. Yritys C:n ja E:n riksriskit ovat harvinaisia, eikä kovin merkittäviä. Yritys F:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on yhdeksän. Yritys F:n riksriskit ovat harvinaisia ja melko merkittäviä.

Tutkimuksen tulos riksriskien todennäköisyyden osalta on yllättävä, sillä yksikään kyselyyn osallistuneista yrityksistä ei nähnyt riksriskiä todennäköisenä. Tuloksesta voidaan päätellä, että yritykset eivät täysin vielä ymmärrä riksriskien laajuutta. Tämä voi johtua siitä, että Suomessa riksriskit eivät ole niin yleisiä kuin muualla maailmalla. Yritykset voisivat ratkaista riksriskejään parantamalla turvallisuutta esimerkiksi lisäämällä rakenteellista turvallisuutta kuten lukkoja, kaltereita, murtosuojausta ja kiinteistövalvontaa sekä lisäämällä turvallisuusvalvontaa kuten kulunvalvontaa, vartiointia ja tietojärjestelmien lokitietoja. Teknisen valvonnan suunnittelu kannattaa jättää asiantuntijan tehtäväksi. Tutkimuksen tulos riksriskien merkittävyyden osalta on yllättävä, sillä vain yksi kyselyyn osallistuneista yrityksistä on nähnyt riksriskit melko merkittävänä. Muut kyselyyn osallistuneista yrityksistä ovat nähneet riksriskit ei kovin merkittävänä tai merkityksettöminä. Tuloksesta voidaan päätellä, että yritykset näkevät riksriskien merkittävyyden alhaisena. Tästä voidaan päätellä, että kyselyyn osallistuneet yritykset eivät täysin ymmärrä riksriskien merkitystä.

Yhteenvedona riksriskien todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimet olivat kaikilla yrityksillä pienet verrattuna muiden riskien kertoimiin. Tästä voidaan siis todeta, että yrityksissä ei yleisesti nähdä riksriskejä todennäköisinä tai merkittävänä.

5.2.7 Kuljetusriskit

Yritys A:n ja B:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksitoista. Yritys A:n ja B:n kuljetusriskit ovat melko harvinaisia ja melko merkittäviä. Yritys C:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on viisitoista. Yritys C:n kuljetusriskit ovat melko todennäköisiä ja melko merkittäviä. Yritys D:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kuusi. Yritys D:n kuljetusriskit ovat harvinaisia, eikä kovin merkittäviä. Yritys E:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kuusitoista. Yritys E:n kuljetusriskit ovat melko harvinaisia ja merkittäviä. Yritys F:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksikymmentä. Yritys F:n kuljetusriskit ovat melko todennäköisiä ja merkittäviä.

Tutkimuksen tulos kuljetusriskien todennäköisyyden osalta on yllättävä, sillä oletuksena oli, että yritys A:lla ja B:llä kuljetusriskien todennäköisyys olisi suurempi, sillä yritys A:lla sekä B:llä on paljon kuljetuksia. Kuljetusriskien todennäköisyyden oletettiin olevan suurempi myös siksi, että yritys A:n hankinta-alue on Eurooppa ja Aasia ja yritys B hoitaa transitokuljetuksia. Niinpä oletettiin, että myös kuljetusriskeihin kuuluvan kuljetusrikollisuuden riski olisi suurempi, sillä kuten kuljetusriskien teoriaosiossa kerrotaan, logistiikkarikollisuus on lisääntynyt paljon. Yrityksissä voitaisiin ratkaista kuljetusriskejä vähentämällä kiirettä, lisäämällä osaamista, sopivilla työvälineillä, informaation toimivalla kululla, tuotteen asianmukaisella pakkauksella, käsittelyohjeilla sekä vakuuttamalla. Tutkimuksen tulos kuljetusriskien merkittävyyden osalta ei ole kovin yllättävä, sillä suurin osa kyselyyn osallistuneista yrityksistä on nähnyt kuljetusriskit melko merkittävänä tai merkittävänä.

5.2.8 Toimittajaan liittyvät riskit

Yritys A:n ja E:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksitoista. Yritys A:n ja E:n toimittajaan liittyvät riskit ovat melko harvinaisia ja melko merkittäviä. Yritys B:n ja D:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kuusi. Yritys B:n ja D:n toimittajaan liittyvät riskit ovat harvinaisia, eikä kovin merkittäviä. Yritys C:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on viisitoista. Yritys C:n toimittajaan liittyvät riskit ovat melko todennäköisiä ja melko merkittäviä. Yritys F:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on

kuusitoista. Yritys F:n toimittajaan liittyvät riskit ovat melko harvinaisia ja merkittäviä.

Tutkimuksen tulos toimittajaan liittyvien riskien todennäköisyyden osalta on melko vaihteleva. Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista yrityksistä toimittajaan liittyvät riskit nähtiin harvinaisina tai melko harvinaisina. Vain yksi yritys oli nähnyt toimittajaan liittyvät riskit melko todennäköisinä. Yrityksissä voitaisiin ratkaista toimittajaan liittyviä riskejä käyttämällä toimittajan valintaan riittävästi aikaa sekä resursseja. Pitkäaikaisten suhteiden luominen etenkin tärkeiden tuotteiden kohdalla on kannattavaa. Vaihtoehtoisten toimittajien etsintä on tärkeää, jotta ei olla riippuvaisia vain yhdestä toimittajasta. Toimittajasta tulisi ottaa selville mahdollisimman paljon tietoja ennen valinnan tekoa. Erityisesti referenssejä kannattaa käyttää tiedonlähteinä, sillä ne kertovat yleensä oikean totuuden toimittajasta. Tutkimuksen tulos toimittajaan liittyvien riskien merkittävyyden osalta ei ole kovin yllättävä, sillä kaikki kyselyyn osallistuneista yrityksistä ovat nähneet toimittajaan liittyvien riskien merkittävyyden jollakin tasolla.

5.2.9 Kansainvälistymisen riskit

Yritys A:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on viisitoista. Yritys A:n kansainvälistymisen riskit ovat melko todennäköisiä ja melko merkittäviä. Yritys B:n ja C:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kuusi. Yritys B:n ja C:n kansainvälistymisen riskit ovat harvinaisia, eivätkä kovin merkittäviä. Yritys D:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksi. Yritys D:n kansainvälistymisen riskit ovat äärimmäisen harvinaisia ja merkityksettömiä. Yritys E:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kahdeksan. Yritys E:n kansainvälistymisen riskit ovat melko harvinaisia, eivätkä kovin merkittäviä. Yritys F:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksitoista. Yritys F:n kansainvälistymisen riskit ovat melko harvinaisia ja melko merkittäviä.

Tutkimuksen tulos kansainvälistymisen riskien todennäköisyyden osalta on toisaalta yllättävä ja toisaalta oletettu. Kansainvälistymisen riskit on nähty vain yhdessä kyselyyn osallistuneessa yrityksessä melko todennäköisinä. Muilla kyselyyn osallistuneista yrityksistä kansainvälistymisen riskit on nähty melko harvinaisina, harvinaisina tai äärimmäisen harvinaisina. Tulosta kuitenkin selittää se, että suurin osa kyselyyn osallistuneista yrityksistä suorittaa hankintoja pääasiassa vain Suomesta ja

niinpä kansainvälistymisen riskiä ei nähdä todennäköisenä. Yrityksissä voitaisiin estää kansainvälistymisen riskejä ottamalla selvää kohdemaan kielestä, liiketavoista, kulttuurista, historiasta, nykytapahtumista ja uskonnosta. Yrityksien on siis tutustuttava monipuolisesti kohdemaahan, jotta kansainvälistymisen riskeiltä voidaan välttyä. Tutkimuksen tulos kansainvälistymisen riskien merkittävyyden osalta on toisaalta yllättävä ja toisaalta oletettu. Kansainvälistymisen riskit on nähty vain kahdessa kyselyyn osallistuneessa yrityksessä melko merkittävinä. Muilla kyselyyn osallistuneista yrityksistä kansainvälistymisen riskit on nähty ei kovin merkittävinä tai merkityksettöminä. Tulosta kuitenkin selittää se, että suurin osa kyselyyn osallistuneista yrityksistä suorittaa hankintoja pääasiassa vain Suomesta ja niinpä kansainvälistymisen riskiä ei nähdä merkittävänä.

5.2.10 Henkilöriskit

Yritys A:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kymmenen. Yritys A:n henkilöriskit ovat melko todennäköisiä, eivätkä kovin merkittäviä. Yritys B:n ja E:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kuusi. Yritys B:n ja E:n henkilöriskit ovat harvinaisia, eivätkä kovin merkittäviä. Yritys C:n ja D:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kaksitoista. Yritys C:n ja D:n henkilöriskit ovat melko harvinaisia ja melko merkittäviä. Yritys F:n todennäköisyyden ja merkittävyyden kertoimen arvo on kahdeksan. Yritys F:n henkilöriskit ovat melko harvinaisia, eivätkä kovin merkittäviä.

Tutkimuksen tulos henkilöriskien todennäköisyyden osalta on yllättävä, sillä oletuksena oli, että henkilöriskien todennäköisyys olisi ollut yrityksestä riippumatta melko suuri. Henkilöriskeihin kuuluu esimerkiksi ergonomiset haittatekijät, joita luulisi olevan jokaisessa yrityksessä jossain määrin. Kuitenkin vain yksi kyselyyn osallistuneista yrityksistä on nähnyt henkilöriskit melko todennäköisinä. Muut kyselyyn osallistuneista yrityksistä ovat nähneet henkilöriskit harvinaisina tai melko harvinaisina. Yrityksissä voitaisiin ratkaista henkilöriskejä palkkaamalla oikea ihminen oikeaan paikkaan, varmistamalla osaaminen, varmistamalla työympäristön turvallisuus, ylläpitämällä työkykyä ja varautumalla vahinkoihin. Tutkimuksen tulos henkilöriskien merkittävyyden osalta on yllättävä, sillä vain kaksi kyselyyn osallistuneista yrityksistä on nähnyt henkilöriskit melko merkittävinä.

5.3 Hankintatoiminnan riskienhallinta ja ennakoiminen

Kyselyn kolmannen osan kolmannessa kysymyksessä yrityksiltä kysytään, miten yrityksessä hankintatoiminnan riskejä hallitaan. Tuloksena voidaan todeta, että kaikki kyselyyn osallistuneet yritykset käyttävät useampia riskienhallintatapoja. Toiset kyselyyn osallistuneista yrityksistä käyttivät riskienhallintatapoja monipuolisemmin kuin toiset.

Kyselyn kolmannen osan neljännessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään riskien ennakoimisesta. Kyselyssä yrityksiltä kysytään, miten hankinnan riskejä yrityksessä pyritään ennakoimaan. Tuloksena oli, että kaikki kyselyyn osallistuneista yrityksistä pyrkivät ennakoimaan hankintatoiminnan riskejä ja jokaisella yrityksellä on omat tapansa ennakointiin. Kyselyssä eniten esille tulleita hankinnan riskien ennakoimisen tapoja olivat esimerkiksi luotettavat yhteistyökumppanit. Yleisimmäksi hankinnan riskien ennakoimisen tavaksi kyselyssä nousi hyvän ja luotettavan yhteistyökumppanin löytäminen.

Kyselyn kolmannen osan viidennessä kysymyksessä yrityksiltä kysytään, kuka tekee yrityksessä hankintojen osalta riskienhallintapäätökset. Tuloksena oli, että kaikissa kyselyyn osallistuneissa yrityksissä riskienhallintapäätökset tekee joko hankintapuoli, johtoryhmä tai päällikkö.

Kyselyn kolmannen osan seitsemännessä kysymyksessä yrityksiä pyydetään lyhyesti selittämään, mitä riskienhallintakeinoja yrityksessä käytetään käytännössä. Tuloksena oli, että käytännössä käytettäviä riskienhallintakeinoja kyselyyn osallistuneilla yrityksillä olivat sopimukset, vakuutukset, toimittajan taustojen selvittäminen ja toimittajan seuranta.

Kyselyn kolmannen osan kahdeksannessa kysymyksessä kysytään vastanneen henkilön omaa mielipidettä koskien hankintoihin liittyvien riskien hallintakeinoja ja niiden riittävyyttä. Vastaajalta kysytään, ovatko yrityksen hankintoihin liittyvät riskienhallintakeinot hänen mielestään riittäviä vai pitäisikö jotain tehdä toisin. Tuloksena oli, että suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista yrityksistä vastaaja oli sitä mieltä, että yrityksessä riskienhallintakeinot ovat riittäviä.

6 POHDINTA

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä miltei kaikki olivat ymmärtäneet hankintatoiminnan merkityksen tärkeänä osana yrityksen toimintaa ja menestystä, sillä suurimmassa osassa kyselyyn osallistuneista yrityksistä löytyi olemassa oleva hankintastrategia, joka osoittaa, että hankinnat ovat hyvin suunniteltuja. Kahdelta kyselyyn osallistuneelta yritykseltä hankintastrategia kuitenkin puuttui. Yritykset, joilla hankintastrategiaa ei ole luotu, eivät ole todennäköisesti täysin ymmärtäneet hankintojen merkitystä yrityksen toiminnassa. Hankintastrategian puuttuminen osoittaa, että yrityksissä ei ole suunniteltu ja hallittu hankintoja kunnolla. Hankintastrategian laadinta on siis ensisijaisen tärkeää yrityksissä, jossa sitä ei ollut. Yrityksillä, joilla hankintastrategia on jo olemassa, tärkeää on muistaa päivittää sitä jatkuvasti, jotta hankintastrategia pysyy ajan tasalla yrityksen strategian kanssa.

Toimittajien valintakriteerit vaihtelivat yritysten välillä, mutta ainoastaan kaksi yritystä kertoi toimittajien valintakriteerien eroavan Kraljicin eri ostoportfolioryhmissä. Neljällä kyselyyn vastanneista yrityksistä toimittajien valintakriteerit eivät siis vaihdelleet lainkaan Kraljicin ostoportfolioryhmien mukaan. Teorian pohjalta oletuksena oli, että toimittajien valintakriteerit olisivat vaihdelleet eri ostoportfolioryhmien kohdalla, mutta tulos ei kuitenkaan tukenut tätä oletusta kovinkaan vahvasti. Syy siihen, että suurin osa yrityksistä ei ollut erotellut toimittajien valintakriteerejä Kraljicin ostoportfolioryhmien mukaan laisinkaan voi olla se, että Kraljicin ostoportfolio ei ole yrityksille tuttu työkalu ja tämän takia kysymystä ei täysin ymmärretty. Yrityksille kuitenkin selvitettiin kyselyssä Kraljicin ostoportfolion periaate. Yrityksien vastaukset kuitenkin osoittavat, että Kraljicin ostoportfolio ei ole täysin selvinyt kaikille vastaajille. Yritykset lähinnä selvittivät vastauksissaan vain, mitä kriteerejä heillä käytetään yleisesti toimittajan valinnassa, eikä niinkään miten nämä kriteerit eroavat eri ostoportfolioryhmissä. Mahdollisuutena on tietenkin myös, etteivät yritykset yleensääkään ymmärtäneet kysymystä. Yritysten, jotka eivät erotelleet toimittajien valintakriteerejä ostoportfolioryhmille, olisi hyvä tutustua Kraljicin ostoportfolio työkaluun, sillä siitä voisi olla heille hyötyä ja apua yrityksen hankintojen ohjauksessa.

Toimittajien vastuullisuuden osalta puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä halusivat toimia vastuullisesti vapaaehtoisesti yli lain määrittelemien rajojen. Puolet kyselyyn

vastanneista yrityksistä taas toimivat vastuullisesti vain lain rajoitusten mukaisesti eivätkä sen yli. Toisaalta voitaisiin ajatella, että vastuullinen yritys on sellainen yritys, joka toimii vastuullisesti yli lain rajojen. Kyselyyn vastanneista yrityksistä siis puolet on todella vastuullisia. Koska nykyään ihmiset arvostavat yhä enemmän kestävän kehityksen periaatteita, yritysten olisi todella tärkeää lisätä panostustaan toiminnan vastuullisuuteen. On kuitenkin ymmärrettävää, että kaikki kyselyyn vastanneista yrityksistä eivät kykene toimimaan täysin vastuullisesti, sillä toimitusketjujen monimutkaisuus vaikeuttaa toimittajien valvomista.

Joitakin puutteita on oletettavasti nähtävissä toimittajien mittauksessa, sillä kaksi kyselyyn vastanneista yrityksistä ei vastannut ollenkaan kysymykseen. Ilman toimittajan mittausta ja seuranta palautteen anto on hankalaa ja ilman palautetta taas toimittaja ei voi kehittää toimintaansa. Menestyäkseen yrityksen tulisi koko ajan mitata, kouluttaa ja kehittää toimittajiaan. Sen takia olisi todella tärkeää, että yritykset panostaisivat toimittajiensa mittaukseen ja kouluttamiseen. Toimittajan kehittäminen on kuitenkin aina investointi ja sen takia yrityksen tulee keskittyä strategisten toimittajien kehittämiseen. Toimittajayhteistyön tasosta ja sen vaihteluista Kraljicin ostoportfolioryhmien kohdalla voidaan päätellä, että vain puolet yrityksistä tajusi yhteistyön tasojen merkityksen erilaisten hankintojen kohdalla. Yritykset tekevät kuitenkin tärkeydeltään eritasoisia hankintoja. Suuret ja tärkeät hankinnat vaativat paljon yhteydenpitoa ja pitkäjänteistä yhteistyötä toimittajan kanssa. Pienemmissä ja yksinkertaisemmissä hankinnoissa taas yhteydenpitotarve toimittajan kanssa on pieni ja toimittajaa voidaan vaihtaa helposti. Yritys E vastasi, että se tekee kaikkien toimittajiensa kanssa samankaltaista yhteistyötä. On kuitenkin vaikea kuvitella sellaista tilannetta, jossa toimittajayhteistyön taso olisi kaikilla toimittajilla samanlainen.

Hankintatoiminnan riskien osalta yleiskuvaksi jää se, että riskejä osittain joko vähätellään tai sitten niiden merkitystä ei osata täysin mieltää. Syynä tähän voi olla se, että yrityksissä ei ole vielä tapahtunut mitään riskipitoista tapaturmaa ja sen takia riskien merkitystä ei ymmärretä. Mutta sitten, kun riskipitoinen tapaturma joskus mahdollisesti tapahtuu, yritykset varmasti ymmärtävät sen jälkeen paremmin riskien suuren merkityksen. Riskien esiintymisen osalta varsinkaan tietoriskejä ja rikoriskejä ei pidetty kovin merkittävänä. Kaikki tutkimukseen osallistuneista yrityksistä kuitenkin tiedostivat hankintatoimintaan liittyvät riskit pääpiirteissään. Toisaalta

yritykset eivät täysin ymmärrä riskien merkittävyyttä toiminnan jatkuvuuden turvaamisen osalta.

Hankintatoiminnan riskien hallinnassa yritykset käyttävät monipuolisesti riskienhallintakeinoja. Varsinkin yritys E käyttää tuoteriskien hallinnassa monipuolisesti eri hallintakeinoja, joita ovat riskin pienentäminen, siirtäminen ja varautuminen. Yritysten on kuitenkin hyvä miettiä, millaisia hallintakeinoja se kohdistaa kulloiseenkin riskiin, sillä usean eri hallintakeinon käyttö aiheuttaa suuria kustannuksia. Hankintatoiminnan riskejä pyritään myös ennakoimaan jokaisessa kyselyyn osallistuneessa yrityksessä. Riskienhallintapäätökset kaikissa kyselyyn osallistuneissa yrityksissä teki hankintapuoli, johtoryhmä tai päällikkö. Tästä on pääteltävissä, että riskienhallinta nähdään tärkeänä toimintona. Yritysten käytännössä käyttämiä riskienhallintakeinoja olivat sopimukset, vakuutukset, toimittajan taustojen selvittäminen ja toimittajan seuranta. Tästä voidaan päätellä, että yritykset käyttävät käytännössä monipuolisesti riskienhallintakeinoja. Miltei kaikki kyselyyn osallistuneiden yritysten vastaajista olivat sitä mieltä, että riskienhallintakeinot ovat yrityksissä riittäviä.

Tutkimuksen ongelmana on sen toivottua pienempi otoskoko. Otokooksi oli suunniteltu noin viidentoista yrityksen joukko, mutta vain kuusi yritystä osallistui tutkimukseen. Tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritty tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena oli koota vastauksia yhteen ja analysoida niitä ja tässä onnistuttiin.

Vastaukset löydettiin opinnäytetyön tutkimusongelmiin. Vastaukset saatiin siihen, minkälaisia hankintatoiminnan riskejä yritykset tunnistavat, ja miten yritykset arvioivat niiden todennäköisyyttä ja merkittävyyttä, ja miten yritykset pyrkivät hallitsemaan hankintatoiminnan riskejä. Jatkotutkimusaiheena voisi olla jo toteutuneiden riskien määrien kartoittaminen, josta saatuja tuloksia voisi verrata tästä tutkimuksesta saatuun arvioon riskien todennäköisyydestä.

LÄHTEET

Berg, K-E. 1993. Yrityksen riskinhallinta. 2. painos. Helsinki : Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

Cavinato, J., Kauffman, R.G. & Goldstein, S. 2001. Purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Professional. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Palvelut/Kirjasto->

[%20ja%20tietopalvelut/Elektroninen%20kirjasto](http://www.kyamk.fi/Palvelut/Kirjasto-%20ja%20tietopalvelut/Elektroninen%20kirjasto), Ebrary [viitattu 24.10.2010]

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita.

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2003. Yrityksen perustoiminnot. 1. painos. Vantaa: WSOY.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2007. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

Kaattari, J. 2009. Hankintojen johtamisen riskikartoitus: Case tutkimus. Saatavissa: <https://www.doria.fi/handle/10024/45477> [viitattu 24.10.2010]

Kangasrääsiö, J. 1998. Paperikoneiden online –laatumittausten ylläpito. Saatavissa: http://www.jmk-instruments.fi/pdf/automaatiovayla_01_1998.pdf [viitattu 4.10.2010]

Laurila, P. 1982. Kansainvälistymisen riskit. Helsinki: Insinööritieto Oy.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Lehtonen, J-M. [toim.] 2003. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY.

Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma: käytännön yritystoiminta. 1. painos. Keuruu: Otava.

Lysons, K. 1996. Purchasing. 4. edition. London: Pitman Publishing.

Martikainen, A. 2010. Toimitusketjun turvallisuus: logistiikan rikollisuuden laajuudesta ei ole käytettävissä luotettavia tietoja. Logistiikka 4/2010, s. 28.

Nevalainen, E. 2009. Kuljetusriskien hallinta. Saatavissa:

http://www.bulevardi.net/eoppiminen/materiaalit/Materiaalit%202009/Nevalainen_E_100309_RH_Lappeenranta.pdf [viitattu 22.8.2010]

King, R. & O'Connor, D. 2000. Risk Management. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Palvelut/Kirjasto-%20ja%20tietopalvelut/Elektroninen%20kirjasto>, Ebrary. [viitattu 24.10.2010]

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2010. Organisaation esittely. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/KyAMK/Organisaation%20esittely> [viitattu 24.10.2010]

Pk-yrityksen riskienhallinta. 2009. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/> [viitattu 17.8.2010]

Rankinen, L. 2004. Riskimaiden tavarantoimittajien työolojen parantaminen BSCI-mallin avulla. Saatavissa:

http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaympaeristoe/ympaeristoe/kaupan_ympaeristoevaikutukset/vastuullisuus_kaupan_toimialalla/riskimaiden_tavarantoimittajien_tyoeolojen_parantaminen_bsci_mallin_avulla_205 [viitattu 27.9.2010]

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä: hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu: kestävä kehitys organisaatiotasolla. Helsinki: WSOY.

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi: Tilaus-toimitusketjun hallinta. 4. painos. Espoo: Jouni Sakki.

Suoheimo, P. 2010. EMAS-järjestelmä. Saatavissa:

<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=2125> [viitattu 27.9.2010]

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Ympäristöjärjestelmä. Saatavissa:

<http://www.sfs.fi/iso14000/ymparistojarjestelma/> [viitattu 27.9.2010]

Ukkola, M. 2007. Yleistä julkisista hankinnoista. Saatavissa:

http://kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;161;120419;120423;121867 [viitattu 12.5.2010]

Van Weele, A. J. 2005. Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice. 4. edition. London: Thomson.

Ventovuori, T. 2005. Toimitilapalvelujen strateginen ostaminen. Saatavissa:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OMq0bdXu9L8J:www.rta.tk.fi/Kurssit/250/SL2007/Luennot/II%2520luento_hankintastrategia.ppt+hankintastrategia&cd=1&hl=fi&ct=clnk&gl=fi&client=firefox-a [viitattu 11.5.2010]

Waters, D. 2003. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management.

Houndmills: Palgrave Macmillan.

Suomen yrittäjät. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/riskit/> [viitattu 19.8.2010]

Kyselylomake**Taustatiedot**

Yrityksen nimi:

Vastaajan nimi:

Yrityksen liiketoiminta-ala:

Yrityksen hankinnat

- Onko yrityksellänne hankintastrategiaa?
- Millaisia eri hankintoja yrityksenne suorittaa ja mistä maista kyseiset hankinnat suoritetaan? (Erilaisia hankintoja esimerkiksi: raaka-aine-, komponentti-, tarvike-, laite-, investointi-, projekti-, alihankinta, hankinta myyntiin ja palveluiden hankinta)

Toimitajavhteistyö ja sen kehittäminen

Käytämme tässä osiossa perustana Kraljic 'n ostoporfoliojaottelua. Kraljic 'n ostoporfoliossa tuotteet jaetaan ryhmiin ostomäärän ja oston riskien perusteella.

Kraljic 'n porfolioryhmit: strategiset tuotteet, pullonkaulatuohteet, rutiintuotteet ja volyymituotteet.

- *Strategiset tuotteet: merkittäviä yritykselle, suuri ostomäärä ja suuret oston riskit. Ostostrategia: partnership.*
- *Pullonkaulatuohteet: välttämättömiä yritykselle, pieni ostomäärä ja suuret oston riskit. Ostostrategia: varmuusvarasto, korvaavien tuotteiden ja toimittajien etsintä ja pitkät sopimukset.*
- *Rutiintuotteet: tavallisia tuotteita, pieni ostomäärä ja pienet oston riskit. Ostostrategia: automatisointi ja ulkoistaminen.*
- *Volyymituotteet: suuri ostomäärä ja pienet oston riskit. Ostostrategia: kilpailuttaminen ja ohuet tavaravirrat.*

Lisää tietoa Kraljic 'n ostoporfoliosta osoitteessa: http://www.hankintatoimi.fi/tyokalut/hankinnan_porfolioidanalyysi.html

Kysymyksissä haetaan vastausta siihen, miten eri portfolioryhmien kohdalla seuraavat asiat eroavat:

- Millaisia kriteerejä yrityksellämme on uusien toimittajien valinnassa erilaisten portfolioryhmien kohdalla?
- Vaaditko vastuullisuutta toimittajilanne ja miten vaatimukset eroavat eri portfolioryhmissä?
- Miten varmistatte, että toimittajanne toimii vastuullisesti?
- Teettekö toimittajienne tehtäisiin/tiloihin tarkistuskäyntejä?
- Kuinka mitaatte toimittajienne suoritusta ja onko mittauksessa eroja eri portfolioryhmien toimittajia mitattaessa?
- Millaista yhteistyötä teette toimittajienne kanssa ja eroaako yhteistyön taso eri portfolioryhmien toimittajilla? Miten?
- Osallistunko yrityksenne toimittajien kouluttamiseen ja eroaako koulutuksen määrä eri portfolioryhmissä?
- Osallistuvatko toimittajanne tuotteiden tutkimus- ja kehitysprosessiin/suunnitteluprosessiin?

Riskit	Riskiä ei ole lainkaan	Riski on äärimmäisen harvinainen (harvemmin kuin kerran 10 vuodessa)	Riski on harvinainen (kerran 10 vuodessa)	Riski on melko harvinainen (kerran vuodessa)	Riski on melko todennäköinen (kerran kuukaudessa)	Riski on erittäin todennäköinen (kerran viikossa)
Tietoriskit						
Ympäristöriskit						
Laaturiskit						
Tuoteriskit						
Sopimus- ja vastuuriskit						
Rikosriskit						
Kuljetusriskit						
Toimittajaan liittyvät riskit						
Kansainvälistymisen riskit						
Henkilöriskit						
Mitä muita hankinnan riskejä yrityksellänne on ja kuinka todennäköisiä ne ovat (Täytä alla oleviin koloihin)						

Onko yrityksenne toimialalla joitain erityisiä toimialalle tyyppisiä riskejä?										

Laita rasti sopivimman vaihtoehdon kohdalle.

- Kuinka merkittävänä yritykseme pitää hankintoihin liittyviä riskejä?

Riski	Merkityksetön riski	Ei kovin merkittävä riski	Melko merkittävä riski	Merkittävä riski	Eritään merkittävä riski
Tietoriskit					
Ympäristöriskit					
Laaturiskit					
Tuoteriskit					
Sopimus- ja vastuuriskit					
Rikosriskit					
Kuljetusriskit					

Riski	Välttäminen	Poistaminen (Toiminnan lopetus)	Pientäminen (Pyrkiminen vahingon estämiseen ja sen seurausten vähentämiseen)	Siirtäminen (Riskin siirto sopimuksen avulla)	Varautuminen	Vakuuttaminen	Ottaminen (Riskin tietoinen ottaminen)
Tietoriskit							
Ympäristöriskit							
Laaturiskit							
Tuoteriskit							
Sopimus- ja vastuuriskit							
Rikosriskit							
Kuljetusriskit							
Toimittajaan liittyvät riskit							
Kansainvälisty- misen riskit							
Henkilöriskit							
Mitä muita hankinnan riskejä yrityksellänne on ja kuinka niitä hallitaan							

(Täyvä alla oleviin koloihin)									

- Miten hankinnan riskejä yrityksessänne pyritään ennakoidmaan?
- Kuka tekee riskienhallintapäätökset yrityksessänne hankintojen osalta?
- Selitä hieman miten eri riskienhallinta keinoja yrityksessänne käytännössä käytetään?
- Ovatko yrityksenne hankintoihin liittyvät riskienhallintakeinot mielestäsi riittäviä vai pitäisikö jotain tehdä toisin? Mifiä?