

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2024

Fanni Gustafsson & Mila Houni

Kriisitilanteiden vaikutukset yritysten hankintoihin

– ja miten niihin voi varautua?

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan logistiikka

2024 | 44+1 sivua

Fanni Gustafsson & Mila Houni

Kriisitilanteiden vaikutuksen yritysten hankintoihin

- ja miten niihin voi varautua?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia viimeaikaisten kriisitilanteiden ja niistä aiheutuneiden poikkeusolojen vaikutuksia yritysten hankintoihin. Tavoitteena on kartoittaa yritysten riskienhallintamenetelmiä, niistä saatuja hyötyjä ja mahdollisia epäkohtia.

Hankintojen merkitys liiketoiminnassa on suuri ja erityisesti yritysten kustannustehokkuus riippuu pitkälti hankintojen kannattavuudesta. Näin ollen myös työtehtävät hankintoihin liittyen ovat laajat. Tämä työ rajattiin käsittelemään hankintatoimen työtehtäviä, hankintajohtamista ja -osaamista ja niiden tärkeyttä osana organisaatioiden toimintaa.

Tämän työn tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla ja haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2024. Tutkimusta varten haastateltiin neljää eri toimialoilla toimivaa yritystä, joista kaksi oli pienyrityksiä ja kaksi keskisuuria yrityksiä.

Tutkimustulosten perusteella yritysten riskienhallinnassa oli puutteita ja kriisitilanteisiin varautuminen oli osittain heikkoa. Tästä syystä erilaisilla kriiseillä voi olla suuria vaikutuksia yritysten hankintoihin.

Asiasanat:

Hankinnat, hankintatoimi, riskienhallinta, kriisitilanteet

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Logistics

2024 | 44+1 pages

Fanni Gustafsson & Mila Houni

The Impact of Various Crises on the Purchasing

- and how to prepare for them?

The purpose of this thesis is to investigate the effects of recent crisis situations and exceptional circumstances that they caused on company procurement. The goal was to survey companies' risk management methods, their benefits, and potential drawbacks.

The importance of acquisitions in business is large, and the cost-effectiveness of special acquisitions largely depends on the profitability of acquisitions. Therefore, the tasks for procurement are also extensive. This work was limited to dealing with the tasks of procurement, procurement management and expertise and their importance as part of the organization's operations.

Qualitative research was used as the research method for this work. The research was carried out using semi-structured interviews and the interviews were carried out between January and February of 2024. Four companies operating in different industries were interviewed for the research, two of which were small companies and two were medium-sized companies.

Based on the results of the studies, there were deficiencies in the companies' risk management and crisis situations had not been prepared in advance. Of the recent crises, the corona virus and Russia's war against Ukraine have had the most significant effects on company acquisitions.

Keywords:

Purchasing, procurement, risk management, crisis situations

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Hankinnat	7
2.1 Hankintatoimi	7
2.1.1 Työtehtävät	8
2.1.2 Hankinnat	12
2.2 Hankintajohtaminen	14
2.3 Hankintaosaaminen	17
2.4 Riskienhallinta	18
3 Tutkimusosio	23
3.1 Tutkimusmenetelmät	23
3.2 Kriisitilanteiden vaikutukset yritysten hankintoihin	25
3.3 Riskienhallinta ja toimittajasuhteet	31
4 Pohdinta	36
4.1 Johtopäätökset	36
4.2 Miten kriisitilanteisiin voi varautua?	38
5 Yhteenveto	41
Lähteet	42

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuviot

Kuvio 1. Hankintaprosessi (Nieminen 2016).	10
Kuvio 2. Portfolioanalyysi (Sakki 2014).	13
Kuvio 3. SWOT-Analyysi (Stanton 2019).	19

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia erilaisten kriisitilanteiden vaikutuksia yritysten hankintoihin. Työssä perehdytään eri aloilla toimivien yritysten hankintatoimiin ja niihin käytettyihin resursseihin. Kyseiset yritykset toimivat elintarvike-, tuotanto-, tapahtuma- ja rakennusaloilla. Työssä tutkitaan näiden yritysten riskienhallintaa ja varautumista kriisitilanteisiin.

Työn teoriaosuudessa käsitellään hankintoja ja ostotoimintaa yleisellä tasolla. Osuudessa käydään läpi hankintojen jaottelua ja merkitystä yrityksen liiketoiminnassa. Teoria pohjautuu tutkittuun tietoon eli kirjallisuuteen ja artikkeleihin.

Käytännön osuus pohjautuu haastatteluihin ja niistä kertyvän materiaalin analysointiin. Osuuden tarkoituksena on selvittää kriisitilanteiden vaikutus hankintoihin ja luoda ideoita, joilla mahdollisiin kriisitilanteisiin voi varautua.

Aihe valittiin sen ajankohtaisuuden vuoksi. Moni yritys ei ollut varautunut normaalista poikkeaviin tilanteisiin ennen kevättä 2020 ja hintojen nousu, sekä saatavuuspula tuli monelle yllätyksenä. Tässä työssä esitetään keinoja, joilla mahdolliset poikkeavuudet voidaan ottaa huomioon tulevaisuuden arkipäiväisessä ostotoiminnassa.

2 Hankinnat

Hankinnat koostuvat yrityksen ulkopuolisista resursseista, joita yritys tarvitsee toimintansa ylläpitämiseen. Näitä resursseja ovat esimerkiksi erilaiset palvelut, materiaalit ja tavarat, jotka yritys ostaa muilta toimijoilta. Tarkastellessa yksittäisen yrityksen kokonaiskustannuksia, hankintojen osuus voi olla jopa 80 %. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21–22.)

Hankinnat vaikuttavat yrityksen liikevoittoon, jos ostokustannukset saadaan mahdollisimman alhaisiksi verrattuna omaan hinnoitteluvoimaan. Lisäksi hankinnat sitovat varastoinnin myötä pääomaa. Näin ollen hankinnoilla on suuri merkitys liiketoiminnassa ja erityisesti yrityksen kilpailukyvyssä. (Sakki 2014.)

Hankinnat jaetaan julkisiin ja yksityisen sektorin hankintoihin. Julkisia hankintoja ovat kaikki valtion, kuntien, valtion liikelaitosten ja muiden hankintalainsäädännössä määriteltyjen hankintaorganisaatioiden tekemä palvelu- ja tavarahankinta. Julkisia hankintoja määrää kansalliset hankintalait ja EU:n asettamat erilaiset säädökset. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.)

Yksityisen puolen toimijoiksi määritellään esimerkiksi yritykset, säätiöt, osuuskunnat ja yksityiset työnantajat. Myös voittoa tavoittelemattomat yhteisöt eli kirkko ja seurakunnat luetaan yksityiseen sektoriin. (Tilastokeskus n.d.)

Tämä tarkoittaa, että tietyt lait esimerkiksi hankintojen kilpailuttamista koskien ei päde yksityisen sektorin toimijoihin (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.). Tässä työssä käsitellyt hankinnat koskevat pääosin yksityisen puolen toimijoita.

2.1 Hankintatoimi

Yritystoiminnan tähtäimenä on toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti ja hyvä asiakaspalvelu taaten. Sama pätee myös yritysten hankintatoimeen. Hankintatoimen tarkoituksena on ostaa yrityksen toiminnan kannalta tarvittavat tavarat, materiaalit ja palvelut oikean laatuina ja kustannustehokkaaseen

hintaan. Materiaalia on oltava tarvittava määrä ja sen on saavuttava silloin kun tarve vaatii. (Inkiläinen, Ritvanen, Santala & von Bell 2011, 32.)

Usein liiketoiminnassa ajatellaan vain oman tuotteen tai palvelun myymistä ja siitä tehtyä voittoa. Matti S. Rauhala (2011) mainitseekin kirjassaan, että ilman ostamista ei myyminenkään onnistu.

Ostaminen vaatii suunnittelua, sitoutumista ja oman organisaation miltei täydellistä tuntemista. Markkinat ja kilpailutilanteet muuttuvat lähes päivittäin, joten ostotoiminta vaatii nopeaa reagointikykyä ja ratkaisukeskeisyyttä. (Rauhala 2011, 13.)

Yrityksen kustannustehokkuus on paljolti riippuvainen hankinnoista. Lisäarvoa tuottamattomat kustannukset ovat turhia. Näin ollen koko hankintatoimen ja erityisesti ostajan tehtävänä on suunnitella ja valita ne kustannukset, joiden avulla yrityksen tulos paranee. (Rauhala 2011, 68.)

2.1.1 Työtehtävät

Hankintatoimi jaetaan usein kolmeen eri osaan. Näitä osia ovat strategiset, taktiset ja operatiiviset hankintatoimet. Hankintojen ja toimittajasuhteiden suunnittelu ja kehittäminen kuuluvat strategiseen hankintatoimeen, kun taas erilaiset sopimukset ja talouden suunnittelu kuuluvat taktiseen puoleen. Operatiiviseksi ostamiseksi kutsutaan arjen pyörittämistä ja se on usein reaktiivista, eli siinä hinnat ja kustannukset nousevat merkittävään rooliin. (Inkiläinen ym. 2011, 31.)

Työtehtävät yritysten hankintatoimissa ovat usein laajoja. Tällä sektorilla työskentelee hankintajohtajia, kategoriapäälliköitä ja itse ostajia. Tehtävät näillä asiantuntijoilla voi olla eri yrityksissä hyvinkin erilaisia. (LOGY ry n.d.)

Ostamisen ympärille jakautuu laaja kirjo muita yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä tehtäviä. Esimerkiksi toimittajien kilpailuttaminen, kilpailutusasiakirjat, toimittajien valinta, toimittajasuhteiden hallinta sekä erilaiset hankintasopimukset kuuluvat hankintatoimen työtehtäviin. (LOGY ry n.d.)

Ian Sadler (2007, 35) esittää kirjassaan, että koko yrityksen tarjoama palvelu lähtee liikkeelle ostoprosessista. Hankintoihin siis tarvitaan hyviä toimittajasuhteita ja ammattitaitoista henkilökuntaa.

Jotta yritys voi tuottaa ja tarjota palveluita tai tavaraa, tarvitsee sen ensin ostaa itselleen tarvittavat materiaalit ja komponentit. Usein toimittajasopimuksia ja suhteita tehdäänkin jatkuvana, jolloin yrityksen tarvitsema materiaali ei pääse loppumaan ja näin ollen tuotanto ei seisahda. (Sadler 2007, 35.)

Muita erilaisia toimittajasuhteita ovat muun muassa hintakilpailuttamiseen perustuva suhde, osaamisen kilpailuttamiseen perustuva suhde, läheinen yhteistyö ja strateginen kumppanuus. Näitä suhteita seuraamalla ja mittaamalla voidaan kehittää ja optimoida toimittajasuhteen laatu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 314–315.)

Hintakilpailuttamiseen perustuva toimittajasuhde liittyy usein yksinkertaisiin perustuotteisiin, jolloin toimittajan kilpailuttaminen on yleistä ja sopimukset lyhytkestoisia. Osaamisen kilpailuttamiseen perustuva suhde on samantyyppinen, mutta siinä hankintaan vaativampaa materiaalia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 314.)

Läheisessä yhteistyössä toimittajalta vaaditaan enemmän erikoisosaamista ja osallistumista esimerkiksi tuotteen suunnitteluun. Kyseinen suhde ulottuu yrityksen monille eri toimijoille ja yhteistyössä tärkeää on molemmin puoleinen sitoutuminen ja vuorovaikutus. Tämän tyyppinen toimittajasuhde ei yleensä ole kovin muodollista ja täten myös luottamuksellisuus korostuu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 314.)

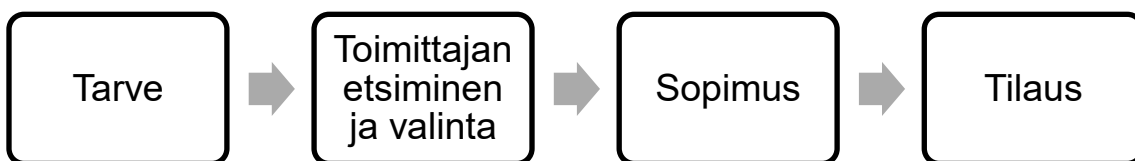
Strateginen kumppanuus taas on nimensä mukaisesti suunnitelmallista ja intensiivistä. Vuorovaikutuksen avulla niin toimittaja kuin ostajakin tekevät pitkäaikaisia suunnitelmia omiin toimintoihinsa. Kyseiset yhteistyöt ovat usein kalliita ja sen takia niitä tehdään tarkasti ja valikoidusti pitkäaikaisiin sopimuksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 314–315.)

Toimittajien valinnan ja toimittajasuhteiden hallinnan ja kehittämisen lisäksi erilaisten toimittaja- ja hankintasopimusten laatiminen on oleellinen osa hankintatoimen työtehtäviä.

Ammattimaisessa hankintatoimessa sopimusten teko on selkeää ja yksinkertaista, jolloin käytössä on yksi tai useampi vakiosopimusmalli riippuen siitä, minkälainen hankinta on kyseessä. Sopimuksia tehdessä korostuu hankintaosaston ammattitaito, sillä vääränlaiset toimituslausekkeet esimerkiksi vahinkovastuun osalta käyvät helposti yritykselle kalliiksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 276.) Myöhemmin tässä työssä perehdytään tarkemmin hankintaosaamisen merkitykseen.

Eriyisesti julkisella puolella on yrityksen noudatettava hankintasopimuksia kirjoittaessa hankintalakeja. Sopimustyyppejä on määritelty erikseen rakennus- ja tavarahankinnoille, sekä erilaisille palveluille. (Aarto, Aho, Regelin, Uotila & Vatanen 2009, 52.)

Hankinnoista tehdyn prosessikaavion (Kuvio 1) avulla on helppo selventää hankintatoimen työtehtävien laajuutta. Prosessi alkaa tarpeen tunnistamisella ja tarvittavien tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksien määrittämisellä (Nieminen 2016).



Kuvio 1. Hankintaprosessi (Nieminen 2016).

Kun tarve on määritelty, etsitään ja valitaan sopivin toimittaja. Toimittajaa valitessa käydään läpi jo mahdolliset valmiit sopimustoimittajat tai lähdetään

kilpailuttamaan hankittavalle tavaralle uutta toimittajaa. Toimittajien tarjoukset vertaillaan keskenään ja niistä etsitään paras, omaa tarjouspyyntöä vastaava tarjous. (Nieminen 2016.)

Toimittajan valinnan jälkeen päästään takaisin hankintasopimusten tärkeyteen. Hyvä hankintasopimus sitoo kumpaakin osapuolta ja on voimassa heti, kun palveluntarjoajan tarjous on hyväksytty (Aarto ym. 2009, 68).

Sopimus määritellään sen mukaan, mikä tarve yrityksellä on. Satunnaisissa hankinnoissa käytetään usein kertaluontoisia sopimuksia, kun taas vanhojen luotettavien toimittajien kanssa on yksinkertaisin käyttää partnership-sopimusta. Hankintasopimuksessa tulee olla selvillä muun muassa osapuolet, sopimuksen tarkoitus, hinta ja toimitusaika. Lisäksi mahdolliset ehdot ja optiot on hyvä olla esillä sopimuksessa. (Inkiläinen ym. 2011, 42–43.)

Kun toimittaja on saatu valittua ja sopimus allekirjoitettua, tehdään tarvittavalle tavaralle tai palvelulle tilaus. Tilaus on käytännössä sama kuin vaatimus tarvittavasta tavarasta. Tarkat tilaustiedot ovat tärkeitä nykypäivän prosesseissa, sillä tilausvaihe pyritään automatisoimaan. Samalla tilausnumerolla näkee missä ja miten tavara liikkuu ja milloin se on saapunut vastaanottajalle. (Inkiläinen ym. 2012, 44.)

Jo aiemmin mainitusti hankintatoimen tehtäviin kuuluu myös prosessin viimeinen vaihe eli toimittajan seuranta ja arviointi. Vaikka nämä vaiheet eivät varsinaisesti liity itse hankintaprosessiin, ovat ne kuitenkin merkittävä tekijä hankintojen kehittämisessä. Toimittajaa arvioimalla ja mittaamalla saadaan kehitettyä toimittajaa, ostajaa ja näiden kahden välistä yhteistyötä. Toimivat toimittajasuhteet luovat perustaa yrityksen tulokselle ja kustannusten hallinnalle. (Nieminen 2011.)

Yllä mainittujen lisäksi yrityksen riskienhallinta ja vastuullisuus korostuvat hankintatoimessa. Yrityksen tulee miettiä, voidaanko luottaa vain yhteen toimittajaan vai tulisiko niitä olla useampi mahdollisten viivästysten ja yllättävien taloustilanteiden vuoksi. Hankintatoimen on oltava tietoinen esimerkiksi toimittajiensa taloudellisista tilanteista ja vastuullisuudesta. (Nieminen 2016.)

Hankintojen vastuullisuus onkin suoraan yhteydessä koko yrityksen brändiin. Kansainväliset lait, ihmisoikeudet, kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu ovat suuressa roolissa nykypäivän liiketoiminnassa. Yritysten on siis oltava tarkkoja yhteisistä arvoista toimittajiensa kanssa. (Nieminen 2016.)

2.1.2 Hankinnat

Hankintatoimen tehtävänä on myös jaotella hankintoja niiden luonteen mukaan esimerkiksi raaka-aineisiin, komponentteihin ja palveluihin. Tätä kutsutaan kategoriointiksi. Usein hankinnat kuitenkin jaetaan kahteen eri pääluokkaan: suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 55–57.)

Suoria hankintoja ovat ne raaka-aineet ja valmisteet, joita yritys tarvitsee omien tuotteidensa valmistamiseen. Käytännössä siis kaikki se, mitä yritys tarvitsee omaan tuotantonsa, on suoraa hankintaa. Myös kauppatavara, jonka yritys myy sellaisenaan eteenpäin, mielletään suoraksi hankinnaksi. Nämä merkitään yrityksen tuloslaskelmaan ostoina. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 57.)

Epäsuorat hankinnat taas ovat erilaisia palveluita ja tarvikkeita, jotka eivät suoraan tuota yritykselle tuottoa. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi toimistotarvikkeet, henkilöstön työsuhte-edut, työpuhelimet- ja vaatteet. Epäsuorat hankinnat merkitäänkin tuloslaskelmassa siis kustannuksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 58.)

Epäsuorat hankinnat ovat suoria hankintoja huomattavasti haastavampia hallita. Esimerkiksi palveluhankintoja tarkastellessa on paljon vaikeampi huomata virheitä, sillä kyseisiä tuotteita ei pysty erikseen räätälöimään. Ostaja itse osallistuu usein tuotantoprosessiin ja näin ollen on myös suuressa roolissa lisäarvon tuottamisessa. (Nieminen 2016.)

Epäsuorissa hankinnoissa, erityisesti palveluhankinnoissa, tarve on vaikeampi määrittää. Palveluhankinnoista hyvänä esimerkkinä toimii esimerkiksi keittiö- tai siivouspalvelut, joissa toimittajan ja ostajan täytyy yhdessä määrittellä, mikä on haluttu lopputuote. (Nieminen 2016.)

Vuonna 1996 ilmestyneessä kirjassaan Donald W. Dobler ja David N. Burt havainnoivat yritysten ostotoimintaa kahden erilaisen hankintasyyyn mukaan: ostaminen jälleenmyyntiä varten ja ostaminen kulutukseen tai tuotannon tarpeisiin. Kummassakin tapauksessa ostotoiminnalla ja hankittavilla tuotteilla on suuri merkitys yrityksen menestykseen. (Burt & Dobler 1996, 18–19.)

Hankintojen kehittämiseen on keksitty useita eri tapoja. Yksi niistä on nelikenttäluokittelu eli portfolioanalyysi (Kuvio 2). Nimitys nelikenttäluokittelu analyysille tulee siitä, että tarkoituksena on jaotella tuotteita kahden ominaisuuden perusteella neljään luokkaan. (Sakki 2003, 136; Sakki 2014.)

Analyysissa pystyakseli osoittaa ostovolyymia ja vaaka-akseli erilaisia hankintaan liittyviä riskejä. Tuotteen rahassa mitattava arvo on tärkeintä volyymin määrittelyssä, kun taas vaaka-akselissa tuotteet sijoitetaan tämänhetkisten halukkaiden ja mahdollisten toimittajien mukaan. (Sakki 2014.)



Kuvio 2. Portfolioanalyysi (Sakki 2014).

Analyysissa vasemmalle ylös sijoittuvat ne hankinnat, joita käytetään paljon mutta ostetaan vähän. Näillä tuotteilla ei yleensä ole paljon hankintariskejä, sillä vaihtoehtoisia toimittajia löytyy useita. Tämä mahdollistaa kilpailuttamisen ja näin myös alhaisen hintatason. (Sakki 2014.)

Näiden tuotteiden viereen oikealle ylös sijoittuvat strategisesti tärkeät tuotteet, joille on vain vähän vartenotettavia toimittajia saatavilla. Tästä syystä kyseiset toimittajasuhteet ovat ostavalle yritykselle merkityksellisiä ja toimittajien panoksesta on paljon hyötyä. Nämä tuotteet vaativat nopeaa toimituskykyä, vaikka siitäkin huolimatta niitä täytyy varmuusvarastoida usein muita tuotteita enemmän. (Sakki 2014.)

Alhaalla vasemmalla on tuotteet, joiden käyttö on vähäistä. Näiden tuotteiden kohdalla on tärkeää sujuvoittaa tilaus-toimitusketju mahdollisimman alhaisin kustannuksin. (Sakki 2014.)

Viimeisenä alas oikealle analyysissa sijoittuvat niin sanotut pullonkaulat tuotteet, joissa on suurimmat hankintariskit. Näitä tuotteita joudutaan varastoimaan eniten ja ne vaativat tarkkaa seuranta. Tuotteita menee jatkuvasti, mutta niistä saatava maksu ei ole suuri. (Sakki 2014.)

Hankintoja erittelemällä ja ryhmittelemällä saadaan hankinnoista helpommin johdettavia ja hallittavia kokonaisuuksia. Kun hankinnat on jaoteltu erillisiin osaluokkiin ja ryhmiin, saadaan suuria etuja keskittämistä ja hankintaosaston ammattitaidosta. (Nieminen 2016.) Seuraavassa luvussa käsitellään enemmän hankintojen kategoriajohtamista ja siitä saatuja hyötyjä.

2.2 Hankintajohtaminen

Johtamisen päämääränä on viedä yritystä kohti haluttua tavoitetta tai unelmaa. Oli kyseessä mikä tahansa organisaatio, on sen toiminta ja tuloksellisuus riippuvaisia johtoportaan ja esihenkilötyön laadusta. (Juuti 2016.)

Graeme Martin mainitsee kirjassaan (2006) johtajien tehtävän olevan ymmärtää ja suunnitella organisaation prosesseja ja rakenteita, sekä yhdistää eri

toimintoja yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Useat johtotason päätöksistä tehdään makrotasolla, jolloin ne eivät aina vaikuta yksilöihin tai yksittäisiin työryhmiin. Organisaation strategia toteutuu toimivan rakenteen kautta.

Hankintajohtamista voidaan toteuttaa useammalla eri tavalla. Puhutaan strategisesta johtamista, kategoriajohtamisesta ja hajautetusta tai keskitetystä hankinnasta. (Hankintakeino.fi n.d.)

Strategisen johtamisen tavoitteet voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen tavoite on, että toimintaa pyritään tehostamaan ja lopputulosta saamaan paremmaksi. Tässä tavoitteessa on otettava huomioon senhetkinen tilanne markkinoilla ja tarkasteltava omaa kilpailukykyä siihen verrattuna. (Huuha 2016, 61.)

Strategisen johtamisen toisena tavoitteena on pystyä luomaan jotain täysin uutta ja normaalista poikkeavaa. Kilpailijoihin verrattuna yrityksen tarkoituksena on tuottaa jotakin, mitä markkinoilla ei ole vielä nähty. Uuden ja erilaisen luominen ei tapahdu kuitenkaan hetkessä, vaan vaatii yritykseltä riskinottoa uusien kokeilujen myötä ja jatkuvaa kehitystyötä. (Huuha 2016, 61.)

Siinä missä strategiajohtaminen on toiminnan ja henkilökunnan työpanoksen tehostamista, liittyy kategoriajohtaminen ostettuihin tuotteisiin ja palveluihin. Kategoriajohtaminen tarkoittaa siis hankintojen segmentointia erillisiksi pääryhmiksi toiminnan ja tärkeyden mukaan. Näiden pääryhmien avulla nähdään koko organisaation rakenne ja pystytään luomaan ja hyödyntämään ne hankintastrategiat, jotka tuottavat yritykselle eniten lisäarvoa. (O'Brien 2019, 6.)

Kategoriajohtaminen tarkoittaa siis tiivistä yhteistyötä koko organisaation eri tahojen kanssa. Tämä tarkoittaa, että päätös ostosta ja hankittavasta tuotteesta tehdään yhdessä sen sidosryhmän kanssa, joka juuri tätä kyseistä materiaalia tai palvelua käyttää. Segmentoimalla hankintoja näiksi erillisiksi pääryhmiksi saadaan paljon hyötyä irti toimittajien ammattitaidosta, sillä tuotteet hankitaan aina kunkin kategorian parhaalta mahdolliselta toimittajalta. (Sakki 2014.)

Kategoriajohtamisen avulla tutkitaan ja kehitetään sekä suoria, että epäsuoria hankintoja. Kategoriajohtamisen avulla pyritään laskemaan kustannuksia ja lisäämään myytävän tuotteen menekkiä, jolloin kokonaiskustannukset laskevat ja yrityksen liike-tulos paranee. (Huuha 2016, 66.)

Hieman kategoriajohtamista muistuttava hankintojen johtamismalli on hajautetut hankinnat. Siinä jokainen osasto ja yksikkö vastaa omista hankinnoistaan itsenäisesti ja omalla vastuulla. Tämä tyyli voi olla erillisenä osana toimiva, sillä hankinnan toteutuksessa ei tarvitse odottaa muiden osastojen hyväksyntää ja näin ollen hankintaprosessi on suhteellisen nopea. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua yhteistyön puute, jonka takia organisaation toiminta ei ole yhtenäistä ja kokonaisuutta ei ole mietitty loppuun asti. (Hankintakeino.fi n.d.)

Hajautetun hankinnan vastakohta on keskitetyt hankinnat. Siinä hankintoja tekee vain yksi erikoistunut osasto, jolloin jokaisen hankinnan kohdalla kaikki kilpailutuksesta ostopäätökseen on vain yhden yksikön vastuulla. Tämän tyyppinen johtamismalli on usein hidas, eikä siinäkään pystytä ottamaan huomioon koko organisaation tarpeita. (Hankintakeino.fi n.d.)

Usein hankintojen ohjaamisessa ja johtamisessa käytetäänkin kahden edellä mainitun tavan yhdistämistä eli keskitetysti ohjattua hankintaa. Tällä tavoin saadaan kummankin mallin hyödyt käyttöön varsinkin, jos ostetaan tavaraa suurella hankintavolyymilla. (Nieminen 2016.)

Vaikka hankintojen johtamiseen on tarjolla useampia erilaisia tapoja, tulee kuitenkin muistaa, että hankintojenkin pohjalla on organisaation yhteinen liiketoimintastrategia. Jokainen yritys tarvitsee toimintaansa yhteisen strategian, joka määrittää yrityksen kaikkien eri tahojen toiminnan. Hankintojen osuus yritysten liikevaihdossa on kuitenkin merkittävän suuri ja näin ollen hankintojen laadukas johtaminen on oleellinen osa menestyvää liiketoimintaa. (Nieminen 2016.)

2.3 Hankintaosaaminen

Hankintaosaamisella on suuri merkitys yrityksen kilpailukyvyille. Kansainvälisen kilpailun vuoksi markkinat ovat epävakaita ja tulevaisuuden ennustaminen on lähes mahdotonta. Yrityksen menestyksen kannalta riskinotto on usein välttämätöntä, sillä tuotteen tai palvelun kysyntää ja suosiota ei voi useissa tapauksissa tietää etukäteen. (Huuhka 2016, 35.)

Yrityksen parempaan menestykseen vaaditaan asiantuntevaa hankintatoimea. Hankintaosaamisen ydin koostuu johtamiskokemuksesta ja hankittavan tuotteen tai palvelun asiantuntijuudesta. Hankinta-ammattilaisen on osattava tutkia ja tarkastella prosessia analyyttisellä työotteella, jotta toimintaa voidaan kehittää. (Huuhka 2016, 36.)

Hankintaosaaminen ja sen kehittäminen ovat avainasemassa yrityksen menestykselle. Pelkkä hankintaprosessin analysoiminen ei riitä, vaan hankintaosaamisessa on oleellista huomioida hankintaprosessin merkitys koko organisaation kannalta, lähtien tarpeen tunnistamisesta ja sisältäen esimerkiksi toimittajien hallinnan (Valtiovarainministeriö n.d.).

Hankittavasta tuotteesta on tiedettävä jokainen yksityiskohta, jotta hankittava tuote vastaa tarpeeseen. Hankintaosaaminen ei rajoitu yksistään hankintoihin, vaan osaavan hankintatoimen taustalla on usein tiivis yhteistyö myös muiden organisaation sidosryhmien kanssa. Näitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi myynti ja markkinointi, sekä tuotekehitys. Tiiviillä yhteistyöllä saadaan sidosryhmien välillä uusia näkökulmia, parannusehdotuksia ja tietoa markkinoilla esiintyvistä trendeistä. (Huuhka 2016, 36–37.)

Kansainvälisen kilpailun vuoksi myös tuotteen tai palvelun laatu ja toimitusaika on suuressa merkityksessä. Sen lisäksi, että tuote on nopeasti kuluttajan saatavilla, tuotteen varastointi vähenee ja näin ollen vaikuttaa positiivisesti kustannustehokkuuteen. Laadun tarkkailuun on kehitetty erilaisia sertifioituja laatujärjestelmiä, joiden avulla laatua pystytään tarkkailemaan luotettavasti ja mahdolliset virheet ovat helpommin löydettävissä. (Huuhka 2016, 35.)

Markkinoiden kansainvälisyys vaatii osaavalta hankintatoimelta eri kulttuurien ymmärrystä ja osaamista sekä riittävää kielitaitoa. Kielitaito on tärkeässä roolissa esimerkiksi myyntineuvotteluissa, joissa tarvitaan kyseisen alan ammattisanastoa. Kielitaidon lisäksi neuvottelutilanteet vaativat hankinta-ammattilaiselta hyviä neuvottelu- ja esiintymistaitoja, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Huuhka 2016, 38.)

Neuvottelu- ja sopimustilanteet vaativat omalta osaltaan myös lakiosaamista, jolloin sopimusjuridiikan peruselementit on oltava hallussa, sillä kaikilla yrityksillä ei ole siihen erikoistunutta osaajaa. Osaava hankinta-ammattilainen pystyy myös reagoimaan virheisiin ja poikkeustilanteisiin välittömästi, sekä ratkaisemaan ongelmatilanteita ennakoivasti. (Huuhka 2016, 38; Inkiläinen ym. 2011, 32.)

Hankintaosaamisessa tärkeää on huomioida hankintatoimen taloudellisuus. Kilpailua ja markkinoita tarkkailemalla hankintatoimija voi järjestää tarjouskilpailun, jonka avulla hankittava tuote saadaan mahdollisimman hyvään hintaan ja sen myötä saadaan säästöä yritykselle. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 24.)

Hankintaosaamisen tärkeys on siis huomattavaa. Jokaisella yrityksellä on omat strategiat ja tavoitteet, joita hankintaosaamisen kautta edistetään. Yrityksen johto määrittelee hankintaosaamisen keskeisimmät tarpeet ja esimerkiksi rekrytoidessa huomioi nämä hakijoiden kyvyt ja osaamisen, joita juuri kyseinen yritys tarvitsee. (Huuhka 2016, 38.)

2.4 Riskienhallinta

Viimeaikaiset maailmantapahtumat ovat osoittaneet sen, että suuremmat ja pienemmät poikkeusolosuhteet voivat aiheuttaa suuriakin vahinkoja. Yrityksen sisäiset prosessit toimivat rutiininomaisesti, mutta ilman toiminnan tutkimista ja riskienhallintaa vastoinkäymiset voivat pahimmassa tapauksessa seisauttaa koko tuotannon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 73.)

Yleisesti ottaen erilaisia kriisejä voivat olla eri maiden väliset sodat, pandemiat ja luonnonkatastrofit. Myös lyhytaikaiset lakot voivat aiheuttaa ongelmia ja kriisitilanteita yrityksille, jos tuotanto ei saa raaka-aineita tai tuotteet eivät pääse jakeluun. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin yksilöllisesti yrityksen toimintaan liittyviä riskejä, jotka ovat tärkeää tunnistaa vahinkojen minimoimiseksi. Termillä riski tarkoitetaan yleensä jonkinlaista uhkaa tai vaaraa, jonka seurauksena tapahtuu jotain negatiivista. (Huuhka 2016, 213.)

Riskejä voidaan luokitella eri kategorioihin. Strategiset riskit ovat usein organisaation oman toiminnan aiheuttamia. Tarvittavat taustatiedot ovat puutteellisia tai jopa virheellisiä, jolloin organisaation strategiaa ei päästä tavoittelemaan suunnitelman mukaisesti. Strategisia riskejä voidaan hallita tarkastelemalla organisaation toimintaa ja analysoida havaittuja heikkouksia ja vahvuuksia, kuten myös puutteita ja osaamisalueita. Yritys voi hyödyntää SWOT-analyysia (Kuvio 3) näiden tietojen keräämiseen. (Huuhka 2016, 225–227.)

Daniel Stantonin (2019) mukaan SWOT-analyysin hyvä puoli riskienhallinnan lisäksi on sen tarjoama strategiaperusta tulevaisuuden toimitusketjuille. Jotta pystyy käsittelemään epävarmuutta, on opittava uusia tekniikoita, joiden avulla riskeihin reagoiminen on helpompaa.

SWOT-analyysin tarkoituksena on siis keksiä ratkaisut organisaation heikkouksiin ja uhkiin. Näin pystytään varautumaan kriiseihin, mutta voidaan myös tavoittaa monia muita suuria etuja, kuten parempi varastonhallinta ja suorituskyky. (Stanton 2019.)

VAHVUUDET <i>(Strengths)</i>	HEIKKOUDET <i>(Weaknesses)</i>
MAHDOLLISUUDET <i>(Opportunities)</i>	UHAT <i>(Threats)</i>

Kuvio 3. SWOT-Analyysi (Stanton 2019).

Taloudelliset riskit keskittyvät yrityksen taloudelliseen pärjäämiseen ja kannattavuuteen. Taloudellisessa riskienhallinnassa pyritään siihen, että yrityksen pääoma on riittävää ja toiminta kannattavaa. Ennalta odottamattomat muutokset aiheuttavat usein taloudellisia riskejä, jos esimerkiksi raaka-aineita ei olekaan saatavilla tai korot nousevat äkillisesti. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2013.)

Operatiivisiin riskeihin sisältyy useita eri osa-alueita, jotka ovat pääosin seurauksia organisaation tai työntekijöiden toiminnasta. Operatiivisten riskien taustalla on usein organisaation sisäiset, virheelliset tai puutteelliset toimintamallit, tai huono tiedonkulku. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2013.)

Yksi operatiivisista riskeistä on tietovuotoriski. Tietovuotoriskillä tarkoitetaan sitä, että salassa pidettävää tietoa paljastuu ulkopuolisille, esimerkiksi kilpailijoille. (Inkiläinen ym. 2011, 145.) Tietovuotoriskiä voidaan ehkäistä muun muassa salassapitosopimusten avulla, jolloin tietoa ei saa levittää. Myös arkaluontoisten materiaalin turvallinen säilytys edesauttaa tietovuotoriskien hallintaa.

Maineriski nimensä mukaisesti aiheuttaa yritykselle negatiivista huomiota ja mainetta, esimerkiksi huonolaatuiset tuotteet voivat aiheuttaa mainehaittaa (Inkiläinen ym. 2011, 145). Maineriskejä hallittaessa on tärkeää huolehtia vastuullisuudesta ja tuotteen tai palvelun laadusta, sekä reklamaatioiden hyvästä käsittelystä.

Resurssiriski koskee puolestaan tuotantoon tarvittavien elementtien puuttumista, kuten henkilöstöä tai koneita ja kalustoa (Inkiläinen ym. 2011, 145). Henkilöstövajetta voivat aiheuttaa esimerkiksi pandemian aiheuttamat sairaspotissaot tai lakot, kalustovajetta aiheuttavat puolestaan koneiden rikkoontumiset tai huoltotoimenpiteet.

Riskienhallinnalla pyritään vähentämään yrityksen toimintoihin liittyviä riskejä ja niiden seurauksena tapahtuvia vahinkoja. Riskienhallinnassa tärkeintä on tunnistaa eri riskejä ja arvioida niiden merkitystä ja laajuutta yrityksen

toimintaan. Jos riskejä ei tunnisteta, niitä on silloin mahdotonta yrittää hallita. (Inkiläinen ym. 2011, 145.)

Riskienhallinnan ensimmäinen askel on tarkkailla toimintaympäristöä ja siihen liittyviä riskejä. Jokaisessa toimintaympäristössä on omanlaisensa haasteet ja jokaista on tutkittava tapauskohtaisesti. Riskienhallinnassa riskien tunnistamisen lisäksi on tärkeää arvioida, mitkä ovat kyseisen riskin seuraukset vahingon tapahtuessa. Itsessään pelkkä vahinko ei ole välttämättä suuri, mutta seuraukset voivat olla pitkävaikutteisia ja taloudellisesti haastavia. Henkilöstön on osattava ottaa tunnistetut riskit huomioon ja ymmärrettävä niiden merkitys omassa toiminnassaan. Riskinotto ei tarkoita aina pelkästään negatiivista vahinkoa, sillä joskus se voi olla myös mahdollisuus parempaan menestykseen. (Inkiläinen ym. 2011, 145–146; Huuhka 2016, 215.)

Tärkeä osa riskienhallintaa on perehtyminen omiin toimittaja- ja hankintasopimuksiin. Kiinteähintaiset sopimukset ovat yritykselle yksinkertainen tapa tehdä hankintoja, mutta niitä laatiessa on otettava huomioon mahdolliset valuuttakurssien ja tullimaksujen muutokset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 277.)

Riskienhallintaan on kehitetty erilaisia työkaluja, joita yritys voi hyödyntää omassa toiminnassaan. Suuret yritykset voivat hyödyntää COSO-mallia (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). COSO-mallissa on luokiteltu riskienhallinnan alueet, riskienhallinnan tavoitteet ja organisaatiotasot kuution muodossa. Prosessin alkaessa tarkastellaan sisäistä ympäristöä mukaan lukien esimerkiksi strategiset tavoitteet, valvontatoimenpiteet, viestinnän ja seurannan. (Huuhka 2016, 214–215.)

ISO 31000 -mallissa on paljon samaa COSO-mallin kanssa ja myös sen tarkoituksena on hallita riskejä. Standardin avulla voidaan tarkastella toimintaympäristöä, kiinnittää huomiota yrityksen tarpeisiin ja resursseihin sekä arvioida, mitkä toiminnat vaikuttavat yritystä koskeviin riskeihin. ISO 31000 -mallin riskien arviointi koostuu kolmesta osa-alueesta: riskin tunnistaminen, riskianalyysi ja riskien merkityksen arvioiminen. (Huuhka 2016, 216–217.)

Riskejä voidaan koittaa jakaa pienempiin osiin, jotta vahingon sattuessa seuraukset ovat pienemmät. Tuotanto voidaan esimerkiksi jakaa eri tehtaisiin, jolloin yhden tehtaan ongelmat ja vahingot eivät keskeytä koko tuotantoa. Myös rakennuksen sisällä jaetut palo-osastot rajoittavat mahdollista tulipaloa, jolloin koko rakennus ei välttämättä vaurioidu. Toimitilojen tai tuotannossa käytettävien koneiden vuokraaminen sopimuksesta riippuen siirtää vastuun vuokranantajalle, jolloin vuokranantaja on vastuussa riskeistä ja niiden seurauksista. (Huuhka 2016, 220.)

Riskienhallinnassa yritys saa turvaa vakuutuksista. Vakuutusten avulla voidaan turvata toiminnan jatkuminen ilman suurempia taloudellisia tappioita, kun riski on siirretty vakuutusyhtiön kannettavaksi. (Huuhka 2016, 220.)

Jokaisen yrityksen tulee siis luoda omaan toimintaan ja riskeihin sopivia, ennaltaehkäiseviä menetelmiä. Kaikkiin kriiseihin ei voi varautua, mutta mitä laajemmin riskejä kartoitetaan, sitä nopeammin kriiseihin pystytään reagoimaan ja turvaamaan toiminnan sujuvuus.

3 Tutkimusosio

Työn tutkimusosion tarkoituksena on selvittää kriisitilanteiden aiheuttamia muutoksia yritysten toimintaan ja erityisesti hankintoihin. Työtä varten on tutustuttu neljään eri aloilla toimiviin yrityksiin, sekä niiden ostotoimintaan ja riskienhallintaan.

Tässä työssä käsiteltyjä ja tutkittuja kriisitilanteita ovat muun muassa vuonna 2020 alkanut koronaviruspandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan keväällä 2022 ja myös erilaiset luonnonkatastrofit, sekä ammattiliittojen järjestämät lakot. Lisäksi yritysten hankintoihin vaikutti vahvasti Suezin kanavaan maaliskuussa 2021 juuttunut Ever Given-konttialus, jonka vuoksi jonoon jäi satoja muita aluksia ja miljardeittain rahaa (tekniikkatalous.fi 2021).

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tietoa ja materiaalia erilaisten keskusteluiden ja haastatteluiden avulla ihmiseltä. Tutkimus ei ole täysin käsikirjoitettu vaan muotoutuu edetessään, jolloin kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan melko joustava. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164.)

Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus suoritetaan usein silloin, kun tutkittavalle kohteelle ei löydy teorian kautta selitettä. Kvalitatiivinen tutkimus ei yleistä määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen lailla, vaan tutkimuksen avulla pyritään saamaan dataa sanojen ja lauseiden avulla. Tässä menetelmässä ei siis käytetä materiaalina tilastoja ja lukuja. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää mahdollisimman hyvä ja kokonaisvaltainen selitys tapahtuneelle asialle. (Kananen 2014, 16–18.)

Tutkimusta tekevä tutkija on ulkopuolinen tekijä, joka haastattelee ja tarkastelee tapahtunutta ulkopuolisen silmin. Laadullisessa tutkimuksessa

tiedonkeruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi havainnointi, dokumentit ja haastattelut. Tutkimuskysymykset ovat usein avoimia, jolloin kysymyksiin vastaaja saa vastata kysymykseen omin sanoin ja tuoda omaa näkökulmaa mukaan. (Kananen 2014, 22.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat henkilöt ja yritykset valitaan tarkoin ja tarkoituksenmukaisesti. Vastauksia analysoidaan yksilöllisesti ja ainutlaatuisina, joka edesauttaa saamaan mahdollisimman todenmukaisen ja realistisen kokonaiskuvan tutkimuksen tuloksista. (Hirsjärvi ym. 2015, 164.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty haastattelumuotona puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidun haastattelun tärkein ominaisuus on se, että jokaiselle haastateltavalle esitetään täysin samat kysymykset, mutta haastateltavat vastaavat omin sanoin ja keskustelu syvenee vastausten myötä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47.)

Puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastossa. Haastattelu poikkeaa lomakehaastattelusta esimerkiksi siten, että lomakehaastattelu kulkee täysin lomakkeen mukaisesti ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. Strukturoimaton haastattelu muistuttaa puolestaan enemmän avointa haastattelua, jossa haastattelun jatko ja syvyys rakentuu haastateltavan vastausten perusteella. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 44–45.)

Tätä tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa haastattelun runkona toimi 11 kysymystä sisältävä kysymysluettelo. Kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä, mutta jokainen keskustelu eteni omalla painollaan ja haastateltavien vastausten perusteella. Osassa haastatteluista haastateltavat vastasivat tietämättään jo seuraaviin kysymyksiin luontevan keskustelutahdin myötä.

3.2 Kriisitilanteiden vaikutukset yritysten hankintoihin

Useimmiten erilaisten kriisitilanteiden vaikutukset yritysten hankintatoimissa näkyy saatavuusongelmina ja hintojen nousuna. Sama pätee myös viime aikojen suurimpiin kriiseihin eli koronapandemiaan ja Venäjän hyökkäyssotaan.

Suurin syy hintojen nousulle koronan aikaan oli energiakriisi. Ensin rajoitustoimet laskivat kysyntää ja tuotantoa jouduttiin vähentämään, kun taas koronakriisin pahimman vaiheen helpotuttua kysyntä nousi rajusti, eikä näin ollen kysyntään ehditty vastaamaan. (Apu 2022.)

Myös korona-aikaan tehty palveluiden, matkustamisen ja erilaisten tapahtumien rajoittaminen vaikutti hintojen nousuun. Kuluttajat käyttivät enemmän rahaa tavaroihin ja siitä syystä kysyntä ylitti tarjonnan, joka johti raaka-aineiden hintojen kallistumiseen. (Apu 2022.)

Taloukasvu, joka koronan jäljiltä oli jo piristymässä, koki uuden kolauksen Venäjän hyökättyä Ukraina keväällä 2022. Saatavuus heikentyi entisestään, jonka takia niin sähkö kuin polttoainekin kallistuivat vielä enemmän kuin koronakriisin aikaan. (Suomen Pankki 2022.)

Koronan myötä tulleiden mahdollisten rajoitusten, sekä kysynnän ja tarjonnan ongelmien päälle tulivat hyökkäyssodan takia vielä siis sanktiopolitiikka ja eettiset kysymykset. Venäjältä saadut raaka-aineet piti korvata muulla tuotannolla, joka myös osaltaan vaikutti rajusti hintojen nousuun. (Apu 2022.)

Hyökkäyssota on vaikuttanut oletettavasti enemmän niihin yrityksiin, joilla on eniten Venäjä-yhteyksiä. Eritoten Venäjän vientirajoitukset ovat koskettaneet monia yrityksiä, mutta myös mainehaitat ja muut riskit ovat saaneet suomalaiset yritykset vetäytymään pois Venäjältä. Sodan myötä tullut heikko talousympäristö vaikuttaa kokonaisvaltaisesti myös muihin kuin Venäjäpainotteisiin yrityksiin. (Euro ja Talous 2022.)

Näiden selkeästi suurimpien kriisitilanteiden lisäksi esimerkiksi ammattiliittojen järjestämät lakot vaikuttavat yritysten toimintaan ja täten myös hankintoihin

enemmän kuin olettaa saattaa. Esimerkiksi vuoden 2024 alussa Palvelualojen ammattiliitto PAM aloitti lakon uuden hallituksen toimia vastaan. Kyseinen lakko koski kaupan alaa, sekä erilaisia matkailu- ja kiinteistöpalveluja. (PAM 2024.)

On selvää, että päivittäistavarakauppojen lakkoillessa keskeytyy osa myös monien elintarvikealan yritysten ja toimittajien toimitusketjuista. Hankittua tavaraa jääkin varastoon, kun menekki yllättäen hiipuu ja näin ollen tuoreet raaka-aineet muuttuvat hävikiksi.

Siinä missä koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan aiheuttivat energiakriisin ja nostivat hintoja, niin myös jopa edellä mainitut lakot kohdennettiin tällä kertaan energiatalouteen. Näin ollen lakosta johtuneet menetykset Suomen taloudelle ja yksittäisille yrityksille nousivat miltei miljardiin euroon. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024.)

Yksi suuri yritysten toimintaan ja hankintoihin vaikuttava tekijä on ilmastokriisi ja siitä aiheutuneet luonnonkatastrofit. Näitä kriisitilanteita on toki ollut ennenkin, mutta ilmaston muutoksen myötä näistä erikoisolosuhteista on tullut arkipäivää. Esimerkiksi kesällä 2022 Euroopassa vallinnut kuivuus vaikutti raaka-aineiden saatavuuteen ja sitä myöten elintarvikkeiden hintojen nousuun. (European Environment Agency 2022.)

Ilmastokriisi on aloittanut myös uusien innovaatioiden keksimisen, mikä osaltaan tulee näkymään yritysten toiminnassa. Näihin innovaatioihin lukeutuu myös esimerkiksi sähköauto ja laboratorioissa kasvatettu liha, jotka todennäköisesti tulevat tulevaisuudessa korvaamaan monia luontoa kuluttavia teknologioita ja raaka-aineita. (Kauppalehti 2021.)

Uudet innovaatiot tulevat vaikuttamaan yritysten hankintoihin, sillä täytyy miettiä, löytyykö niistä korvaavia tuotteita omia hankintoja ajatellen. Lisäksi esimerkiksi sähköautojen käyttäminen kuljetusmuotona tulee yleistymään, ja siitä syystä myös yritysten kuljetuskustannukset muuttuvat.

Muun muassa Suomen valtio miettii julkisia hankintojaan hiilijalanjäljen kautta. Näissä julkisissa hankinnoissa päätökset tehdään tuotteen elinkaaripäästöjä

seuraamalla. Tällä tavalla pyritään vauhdittamaan kotimaista hiilineutraalia toimintaa ja on näin myös oletettavaa, että tällä esimerkillä yritetään saada kotimaiset yritykset mukaan ilmastokriisin ratkaisemiseen. (Paatero 2019.)

Tutkimusta varten tehdyistä haastatteluista eri alojen yritysten kanssa selveni, että erilaisten kriisien vaikutukset hankintoja ajatellen riippuvat pitkälti yrityksen koosta, toimialasta ja hankintojen jakautumisesta. Lisäksi ennakointi ja riskienhallinta korostuvat, kun puhutaan kriisien vaikutuksista yrityksen toimintaan.

Haastatelluista yrityksistä vähiten haittoja viimeaikaisista kriisitilanteista on kokenut LVI-alalla toimiva pienyritys. Suuri syy tähän on se, että yrityksen tarvitsema materiaali löytyy helposti kotimaan rajojen sisäpuolelta. Yrityksestä kerrotaan, että suurin osa eli noin 70 % hankinnoista tehdään kotimaasta. Loput 30 % ostetaan ulkomailta, mutta tämäkin hankinta koostuu lähinnä vain yhdestä tietystä tavarasta. Suurempia toimittajia yrityksellä on kaksi ja niiden rinnalla lisänä muutamia pienempiä tukkuliikkeitä. (Henkilökohtainen tiedonanto 15.2.2024.)

Kyseinen yritys kokee, että suurin vaikutus viimeaikaisista kriiseistä oli koronalla. Merkitys koronallakaan ei niinkään ollut hinnoissa, vaan töiden peruuntumisessa. Kuluttajat eivät halunneet vieraita henkilöitä asuntoihinsa, joten joissakin tilanteissa esimerkiksi remontteja peruttiin tai siirrettiin ja näin ollen haastatellun yrityksen työt jäivät tekemättä. Kriisin jatkuessa tähänkin ongelmaan keksittiin ratkaisu ja asiakkaat poistuivat kodeistaan siksi aikaa, että työ saatiin tehtyä. (Henkilökohtainen tiedonanto 15.2.2024.)

Koronan kanssa melkein samoissa määrin ongelmia aiheutti Ever Given-aluksen jumittuminen Suezin kanavaan. Kyseisen kriisin aikana maalämpöpumppuja jouduttiin odottamaan jopa 11 kuukautta, eikä apua löytynyt mistään, sillä jokainen toimittaja joutui nöyrytymään ongelman edessä. Tällöin myös monien muiden komponenttien saatavuus heikkeni, mutta tämä on palautunut jo ennalleen vuoteen 2024 mennessä. (Henkilökohtainen tiedonanto 15.2.2024.)

Yrityksen mukaan Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ei ole juurikaan näkynyt kyseisellä alalla, eivätkä edes hinnat ole tästä syystä nousseet. Enemmän alan hintojen nousuun on syynä suurien yritysten valta-asema. Erityisesti yksi kotimainen kaupan alalla toimiva pörssiyhtiö ostaa tieltään pois pienempiä tukkuliikkeitä, jonka myötä on mahdollista myös nostaa hintoja, sillä tavarantoimittajaa on vaikeaa löytää muualta. (Henkilökohtainen tiedonanto 15.2.2024.)

Haastatellulle LVI-yritykselle ongelmia saattaa muodostua yhteistyökumppaneiden kautta. Yhteistyötä tehdään niin sähkö-, automaatio- kuin kylmäaineasentajienkin kanssa ja heitä vaivaavat saatavuusongelmat vaikuttavat myös haastatellun yrityksen toimintaan. Esimerkiksi sähköasentajien saatavuuspula komponenttien suhteen vuonna 2021 viivästytti myös LVI-urakoitsijoiden töitä. (Henkilökohtainen tiedonanto 15.2.2024.)

Edellä mainittua yritystä suurempi elintarvikealalla toimiva organisaatio kokee viimeaikaisten kriisien vaikutukset huomattavasti laajemmin. Tähän vaikuttaa yrityksen koon lisäksi myös raaka-aineiden ostaminen ulkomailta. Yrityksestä kerrotaan, että lähtökohtaisesti puolet toimittajista löytyy kotimaan ulkopuolelta, lähinnä Euroopasta. Valmistettujen elintarvikkeiden pakkausmateriaaleista jopa 60 % tulee muualta. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2024.)

Kokonaistoimittajamäärä kyseisellä yrityksellä on noin 150, jos käsitellään vain suoria hankintoja. Suoriin hankintoihin lasketaan sekä raaka-aineet että teollisuuden komponentit tuotantoon. Kriittisiä toimittajia yrityksellä on jopa puolet, sillä harvan tuotteen toimittajaa pystyy vaihtamaan lennosta. Tästä hyvä esimerkki on pakkausmateriaalit. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2024.)

Myös haastatellun elintarvikealalla toimivan yrityksen mukaan koronapandemia vaikutti hankintoihin ehdottomasti eniten, niin laajuudeltaan kuin kokonaisvaltaisuudeltaankin. Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan on vaikuttanut vahvasti myös, mutta se on rajannut vain osaa raaka-aineista. Sodan myötä kriisi oli vain hetkellinen, sillä Eurooppa kasvoi nopeasti omavaraiseksi. Ongelmia tuli etenkin rypsiöljyn kanssa, sillä auringonkukkia viljellään

Ukrainassa. Lisäksi hetkellisiä suurempia rahallisia menetyksiä on viime aikoina aiheuttaneet ammattiliittojen lakot. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2024.)

Kyseinen yritys on joutunut tekemään erilaisia toimenpiteitä turvatakseen toimintansa ja hankintansa kriisien aikana. Viime vuosina tapahtunut hintojen nousu on pakottanut yrityksen miettimään omia hintoja ja niiden nostamisen tarpeellisuutta. Lisäksi tuotannon- ja laadun suunnittelu on noussut näkyvämmiin esille, sillä on täytynyt miettiä uudestaan mitä edes pystytään valmistamaan. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2024.)

Hankintasopimuksia on pitänyt katsoa ja tarkkailla aivan uusista näkökulmista, ja toimittajien kanssa käydyt neuvottelut ovat olleet huomattavasti pidempiä, sillä tavaransaanti on täytynyt turvata. Lisäksi avoimuus on noussut suureen rooliin kriisien aikana, sillä asiakkaille on kerrottava rehellisesti, mikäli jokin tietty tuote ei yksinkertaisesti ole saatavilla. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2024.)

Tutkimusta varten haastateltiin myös raskaan kaluston päällysrakenteita valmistavaa yritystä, joka on niin ikään kärsinyt melko paljon viimeaikaisista kriiseistä. Tähän suuri osasy on se, että valmistettavan tuotteen vaativuuden takia tuotannossa tarvitaan komponentteja, joita toimittaa vain yksi toimittaja koko maailmassa. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.2.2024)

Yrityksen toimittajamäärä on 50:n ja 100:n välillä, suurempi osa toimittajista on ulkomaalaisia. Suurimpia toimittajamaita yrityksen toimittajissa ovat Saksa ja Kiina. Hankinnat ovat osittain todella spesifejä ja tietyt komponentit vain kyseiselle yritykselle räätälöityjä, mikä karsii suuren osan toimittajista pois. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.2.2024.)

Viimeaikaisista kriiseistä korona on vaikuttanut merkittävästi tuotantoon saatavuusongelmien vuoksi ja vaikutukset näkyvät vieläkin. Myös korona-ajan hintojen nousu on pysynyt, eikä hinnat ole laskeneet pandemian päätyttyä. Venäjän hyökkäyssota Ukrainaankin vaikutti puolestaan teräksen hintoihin, jolloin sota on vaikuttanut tuotannon ongelmien sijasta enemmän taloudelliseen puoleen. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.2.2024.)

Yritys ei joutunut purkamaan toimittajasopimuksia, mutta viimeaikaiset kriisit ovat ajaneet yrityksen kaksi kotimaista toimittajaa konkurssiin, jonka myötä yrityksen on pitänyt etsiä korvaavat toimittajat. Kriisien myötä yritys on lisännyt yhteistyötä ja kommunikaatiota toimittajien välillä, jotta mahdollisiin muutoksiin pystytään reagoimaan mahdollisimman nopeasti. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.2.2024.)

Yritys on joutunut joissakin tapauksissa toimittamaan lopputuotteen puutteellisena, jos jotakin komponenttia ei ole ollut saatavilla. Tästä on sovittu ostajan kanssa ja ostaja on saanut valmiin tuotteen tiettyä komponenttia vajeena. Saatavuusongelmien vuoksi yritys on myös joutunut ilmoittamaan jo sopimusvaiheessa, että tuotteen tarkkaa valmistumispäivää ei voida sopia. Näin toimiessaan yritys säästyy suurilta sopimussakoilta, jos komponentteja ei ole saatavilla ajoissa. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.2.2024.)

Viimeisenä tutkimusta varten haastateltiin tapahtuma-alalla toimivaa pienyritystä. Kyseinen yritys vastaa tapahtumien turvallisuudesta yhdessä järjestäjien kanssa ja heidän hankintoihinsa kuuluu lähtökohtaisesti työntekijät ja työssä tarvittavat välineet. Työvaatteiden ja varusteiden lisäksi hankintoihin kuuluu muun muassa erilaiset aidat, kyltit ja muut tapahtumiin tarvittavat turvallisuutta edistävät materiaalit. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2024.)

Kyseisellä yrityksellä on noin kymmenen toimittajaa, joista suurempi osa on kotimaisia. Suomen lisäksi tavaraa hankintaan myös Saksasta ja Puolasta. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2014.)

Merkittävimmät ongelmat tulivat koronapandemian myötä, koska hallituksen määräämät rajoitukset sulkivat koko alan hetkellisesti. Lisäksi pandemian takia tapahtuma-alalla alkoi henkilöstöpula, sillä työntekijöiden piti ansaita elantonsa muualta. Työntekijät halusivat myös turvata tulevaisuutensa ja alanvaihto alkoi kiihtymään. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2024.)

Tapahtuma-alan sulkeuduttua rajoitusten myötä yritys joutui kehittämään omaa toimintaansa, jotta yrityksen kassavirta ei pysähtyisi kokonaan. Tämä johti myös yrityksen hankintojen kasvuun, sillä yritys laajensi toimintaansa esimerkiksi

myydäkseen käsidesiä ja kasvomaskeja lähinnä paikallisille yrityksille.
(Henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2024.)

Myös Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan on vaikuttanut yrityksen toimintaan. Sodan myötä tulli-, rahti- ja toimitusmaksut ovat nousseet ja toimitusajat pidentyneet. Toimitusaika on lähes tuplaantunut. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2024.)

3.3 Riskienhallinta ja toimittajasuhteet

Tutkimusta varten tehdyistä haastatteluista selvisi, että yritysten varautuminen kriisitilanteisiin riippuu pitkälti organisaation rakenteesta, koosta, työntekijöiden määrästä ja tuotannon volyyymista. Lisäksi työtehtävien jaottelu ja toimialojen laajuus ovat suuressa merkityksessä yritysten riskienhallinnassa. Haastatelluista yrityksistä puolilla on selkeästi eritelty hankintatoimi ja näissä yrityksissä kriisitilanteisiin on joltain osin jo varauduttu ennestään.

LVI-alan pienyrityksellä ei ollut eikä ole tälläkään hetkellä valmiiksi ajateltua pohjaa kriisitilanteissa toimimista varten. Yrityksestä kerrotaan, ettei sitä ole koettu tarpeelliseksi. Yrityksen tavarantoimittajien määrä on vähäinen, jolloin toimittajasuhteiden ylläpitäminen on helppoa. Lisäksi tavaransaanti kotimaan rajojen sisäpuolelta helpottaa yrityksen hankintoja. (Henkilökohtainen tiedonanto 15.2.2024.)

Kyseisellä yrityksellä aikataulu ja hinta määräävät toimittajavalinnan. Heillä on yksi suuri tukkuliike, jonka hinnat ovat viime aikoina nousseet rajusti. Tähän rinnalle yritys on ottanut pienempiä toimittajia, joiden kanssa hinnoista on helpompaa sopia. (Henkilökohtainen tiedonanto 15.2.2024.)

Riskienhallinta yrityksellä on vähäistä, mutta pienellä varmuusvarastolla pyritään varautumaan mahdollisiin kriiseihin ja saatavuusongelmiin. Pienemmiltä tukkuliikkeiltä tilatessaan yritys pyrkii ostamaan tuotteita aina muutaman komponentin enemmän kuin sen hetkinen tarve vaatii. Näin yritys

varmistaa oman toimitusvarmuutensa tulevia kriisejä ajatellen.
(Henkilökohtainen tiedonanto 15.2.2024.)

Haastatellulla elintarvikealalla toimivalla yrityksellä riskienhallintaa oli ajateltu jo ennen viime vuosien kriisejä. Kyseistä alaa ohjaavat päivittäistavara-kaupat ja niiden toiminta ja arvot, sekä EU:n elintarvikelaki. Näin ollen toiminta ei ole kovin vapaata ja toimittajasuhteita on arvioitava jatkuvasti. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2024.)

Yrityksellä on satoja toimittajia, joista lähes puolet ovat muista Euroopan maista. Toimittajavalinnassa tärkeässä roolissa ovat hinta, laatu, toimitusvarmuus, toimivuus tuotannossa ja toimitusaika. Raaka-aineissa pyritään suosimaan kotimaisia tuottajia, mutta kaikkien hankintojen kohdalla kotimaisuus ei ole mahdollista. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2024.)

Hankintoihin vaikuttaa myös se, että kuluttajat ovat entistä tietoisempia vastuullisuudesta ja vaativat sitä myös tuotteelta. Tämän takia tuotteen elinkaari on pystyttävä näyttämään alusta loppuun ja näin ollen toimitusketjun läpinäkyvyys sekä dokumentointi on suuressa roolissa. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2024.)

Viimeaikaiset kriisit ovat pakottaneet yritystä tehostamaan omaa riskienhallintaansa. Toimitusvarmuus varmistetaan vaihtoehtoisilla toimittajilla, jotka löytyvät jo valmiiksi yrityksen listoilta. Lisäksi yrityksellä on käytössään tietojärjestelmä, joka poimii mahdollisia epäkohtia toimitusketjusta, varsinkin jos toimittaja itse jättää niistä mainitsematta. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2024.)

Harvat kriisit ovat ennustettavissa, mutta tähän yritys on pyrkinyt valmistautumaan listaamalla oman toimintansa hyviä ja huonoja puolia menneiden kriisien aikana. Yritys seuraa maailmantilannetta jatkuvasti, jolloin ennakoitiin nousee tärkeään rooliin eikä kriisit pääse yllättämään.
(Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2024.)

Haastateltu yritys on alkanut jo nyt varautumaan mahdolliseen muovipakkausten poistumiseen etsimällä korvaavia pakkausmateriaaleja. Lisäksi yrityksessä on mietitty, milloin toimittajia on tarpeen vähentää ja keskittää mahdollisimman paljon hankintoja samoille toimittajille. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2024.)

Tutkimusta varten haastateltu raskaan kaluston päällysrakenteita valmistava yritys ei ollut puolestaan varautunut kriiseihin edeltävästi. Ajoittaisten saatavuusongelmien myötä yritys on joutunut tarkastelemaan toimittajakenttää tarkemmin, mutta muita toimenpiteitä ei ole jouduttu aiemmin tekemään. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.2.2024.)

Yrityksen toimittajat valitaan hinnan, laadun ja toimitusvarmuuden perusteella. Spesifejä komponentteja hankkiessa toimittaja valitaan sen perusteella, pystytäänkö toimittajan kanssa tekemään suunnittelu- ja tuotekehitystyötä oikeanlaisen komponentin saamiseksi. Hankintojen kriittisyysaste määräytyy puolestaan sen mukaan, mitä komponentteja tarvitaan missäkin vaiheessa tuotantoa. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.2.2024.)

Suurempi osa yrityksen hankinnoista joudutaan hankkimaan ulkomailta sen vuoksi, että kyseistä komponenttia ei ole saatavilla Suomesta, tai sen hinta on kohtuuttoman korkea. Vaikka kotimaan hankinnat ovat määrällisesti pienempiä, ovat ne silti euromäärällisesti suurempia. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.2.2024.)

Kyseinen yritys on joutunut tekemään ongelmatilanteiden myötä muutoksia riskienhallintaan ja parantanut varmuusvarastojaan tulevia kriisejä varten. Käyttöön ollaan ottamassa uusi toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla varastosaldoja pystytään tarkkailemaan paremmin ja hyödyntämään niitä ostotoiminnassa. Järjestelmän avulla voidaan myös suunnitella tuotantoa sen perusteella, mitä komponentteja on sillä hetkellä saatavilla. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.2.2024.)

Viimeaikaisten kriisien vuoksi yritys on joutunut muuttamaan toimittajasopimuksiaan kahdella eri tavalla. Toisessa tapauksessa yritys

toimittaa lopputuotteen sovituskeskeneräisenä, jos saatavuusongelmien takia jotakin komponenttia ei ole saatavilla. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.2.2024.)

Toinen sopimusmuutos koskee toimitusaikataulua. Yritys ilmoittaa ostajalle jo tilausvaiheessa, ettei lopputuotteen tarkkaa valmistuspäivää voida luvata. Näiden muutosten avulla yritys takaa sen, ettei joudu maksamaan suuria sopimussakkoja komponenttien toimitushaasteiden vuoksi. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.2.2024.)

Haastateltu tapahtuma-alalla toimiva yritys ei ollut luonut valmista riskienhallintapohjaa edeltävästi. Tämä selittyy osittain sillä, että yritys on viime vuosina kasvattanut toimintaansa huomattavasti ja nousu on alkanut vasta pahimman koronakauden jälkeen. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2024.)

Yrityksen toimittajat valikoidaan hinnan ja laadun perusteella. Kotimaisia ja paikallisia pienyrittäjiä pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon, esimerkiksi tuotteiden paino- ja brodeerauspalvelut sekä mainokset tulevat paikallisilta yrityksiltä. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2024.)

Tapahtumissa käytettävät aidat ja muut turvallisuuteen tarvittavat välineet tulevat usein järjestäjän kautta, mutta toisinaan järjestäjä ulkoistaa hankinnat yritykselle. Näissä tapauksissa toimittajavalintaan vaikuttavat luotettavuus ja toimituksen ongelmattomuus, jonka takia toimittajaksi valikoituu usein jo aiemmin käytetty yritys. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2024.)

Haastatellulla yrityksellä on toimintaa ympäri Suomea ja näin ollen myös työntekijöiden tarve on suurta. Yritys on varmistanut toimintansa laajalla työntekijäreperituaarilla ja heillä on paljon tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan maanlaajuisesti. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2024.)

Suuremmissa tapahtumissa työntekijöitä saatetaan tarvita niin paljon, ettei omat resurssit riitä. Tähän yritys on varautunut tekemällä yhteistyötä erilaisten seurojen ja yhdistysten kanssa, jonka avulla saadaan riittävästi henkilökuntaa ja

mahdollistetaan varainkeruu eri yhteisöille. (Henkilökohtainen tiedonanto
28.2.2024.)

4 Pohdinta

Ennen tutkimusta kriisitilanteiksi oli ajateltu suuremmat poikkeusolot kuten koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan. Haastatteluiden myötä näiden rinnalle tulivat myös pienemmät yritysten hankintoihin vaikuttavat kriisitilanteet, joita ovat esimerkiksi ammattiliittojen järjestämät lakot ja erilaiset luonnonkatastrofit. Kuitenkin koronalla ja hyökkäyssodalla on ollut vaikuttavimmat seuraukset, jotka jatkuvat vieläkin.

Hankintojen jaottelu suoriin ja epäsuoriin hankintoihin osoittaa sen, kuinka paljon yrityksillä on toimintaa, mitä ei mielletä hankintakategorian alle. Epäsuorien hankintojen, kuten työvaatteiden ja -tarvikkeiden kilpailuttamisella pystyisi tekemään suurta positiivista vaikutusta yrityksen tuloslaskelmaan.

Kriisitilanteet vaikeuttavat yritysten hankintoja selkeästi hintojen nousun ja saatavuusongelmien myötä. Muutoin seuraukset näkyvät kokonaisvaltaisesti koko yrityksen toiminnassa, eikä pelkästään hankinnoissa. Erilaiset kriisitilanteet vaikuttavat menekkiin, työntekijöiden poissaoloihin sekä eri toimialojen lakkautumiseen. Näin ollen vaikutukset ovat pääosin aina taloudellisia.

4.1 Johtopäätökset

Työtä varten tehdyssä tutkimuksessa ilmeni, että varsinkin pienempien yritysten kohdalla riskienhallinta on hyvin alkeellista. Myös suuremmilla yrityksillä on toiminnassaan paljon kohtia, joihin puuttumalla kriisitilanteisiin varautuminen olisi paremmalla tasolla.

Tehtyjen haastattelujen lomassa selvisi, että osa yrityksistä ei ollut etukäteen edes ajatellut viimeaikaisten kriisien vaikutuksia omassa toiminnassaan. Haastattelujen myötä myös yritykset ymmärsivät, että moni haastava tilanne johtui nimenomaan joko koronapandemiasta tai Venäjän hyökkäyssodasta.

Näin ollen ennakoiva toiminta kriisitilanteita ajatellen olisi voinut auttaa yrityksiä sopeutumaan tilanteisiin paremmin.

Usein näissä tilanteissa puuttuva riskienhallinta perustellaan resurssien riittämättömyydellä, vaikka lähtökohtaisesti hankintojen ja toimittajasuhteiden kehittäminen ei vaadi kuin yhden työntekijän sitoutumisen. Tähän panostamalla yritykselle saatava hyöty on pitkällä aikavälillä merkittävä, sillä mahdolliset poikkeustilanteet eivät seisauta toimintaa ja muutoksiin pystytään reagoimaan nopeammin.

Etenkin pienyrityksillä on tapana luottaa tuttuihin toimittajiin, jolloin kilpailutuksen rooli on olematon. Tiiviit toimittajasuhteet johtavat siihen, että ongelmatilanteissa ei osata ajatella ratkaisun löytyvän muiden toimittajien kautta. Syy saman toimittajan käyttämiseen johtuu usein siitä, että yritys haluaa pitää prosessin itselleen mahdollisimman yksinkertaisena ja nopeana, ja mahdolliset muutokset esimerkiksi toimittajasopimusten suhteen tuottaisivat hetkellisesti lisätyötä. Näin ollen unohdetaan, että kilpailuttamalla voitaisiin parantaa omaa lopputuotetta ja asiakastyytyväisyyttä.

Haastatelluista yrityksistä LVI-alan pienyritys kertoi tekevänsä hankintansa kotimaisista tukkuliikkeistä, jonka myötä toimittajien on helppo pitää hintatasonsa suhteellisen korkealla. Tutkimusta tehdessä heräsi kuitenkin ajatus, jos osa hankinnoista siirrettäisiinkin ulkomaille ja tilattaisiin suoraan omaan käyttöön tavarantoimittajilta. Tämän seurauksena kokonaishinnat saattaisivat laskea ja toiminta olisi kustannustehokkaampaa. Alhaisemmat hinnat mahdollistaisivat myös suurempien erien ostamisen, jolloin pystyttäisiin pitämään yllä varmuusvarastoa.

Haastatteluista kävi ilmi, että vain yksi yrityksistä huomioi hankinnoissaan vastuullisuuden ja oli alkanut ennakoimaan tulevia muutoksia. Tulevaisuudessa raaka-aineiden käyttöä tullaan todennäköisesti rajoittamaan ja osa tämänhetkisistä materiaaleista poistuu kokonaan markkinoilta. Tämä näkökulma tulisi muidenkin yritysten ottaa huomioon, sillä vastuullisuuden rooli nykypäivän liiketoiminnassa on merkittävä.

Entistä useampi kuluttaja ajattelee arkipäiväisissä toiminnoissaan vastuullisesti ja vaatii sitä myös yrityksiltä, joiden tuotteita ostaa. Näin ollen yrityksen tulisi omissa hankinnoissaan kiinnittää huomiota toimittajan arvoihin ja eettisyyteen, jotta kuluttaja ei jätä tuotetta valitsematta sen epäeettisyyden vuoksi.

Nykypäivänä tuotteen elinkaari ja toimitusketju on helposti selvitettävissä, joten yrityksen tulee muistaa kuluttajan tietoisuus aina raaka-aineiden alkuperästä asti. Läpinäkyvyys toimitusketjussa on 2020-luvun trendi.

Tutkimuksessa käsiteltyjen yritysten toiminnasta selvisi, ettei eteenkään epäsuoria hankintoja ollut ajateltu muun kuin hinnan perusteella. Muutaman vuoden päästä tilanne voi olla se, että yhteistyökumppanit vaativat yritykseltä vastuullisuutta jokaisella osa-alueella. Täten tässä vaiheessa mietityt valinnat esimerkiksi työvaatteiden suhteen saattavat korkeammasta hinnasta huolimatta maksaa vähemmän kuin koko oman varaston uusiminen tulevaisuudessa.

Haastateltu tapahtuma-alalla toimiva yritys kertoi tilaavansa työvaatteensa ulkomailta, ja kriisitilanteiden vuoksi toimitusajat ovat lähes tuplaantuneet. Yritys ei ole kuitenkaan kartoittanut kotimaassa vaikuttavia toimittajia, joiden avulla toimitusaikoja saataisiin lyhennettyä ja yrityksen hiilijalanjälkeä pienennettyä lyhyemmän toimitusmatkan vuoksi.

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä yksikään ei maininnut jatkuvasti seuraavansa omiin hankintoihinsa liittyviä riskejä. Tämän tyyppiseen riskienhallintaan on kehitetty monia erilaisia menetelmiä, joista yksi on jo aiemmin työssä mainittu SWOT-analyysi (Kuvio 3). Kyseinen menetelmä sopii työkaluksi niin pienille kuin suurillekin yrityksille, sillä sen avulla ratkaisut riskeihin on helppo löytää yrityskohtaisesti.

4.2 Miten kriisitilanteisiin voi varautua?

Kriisitilanteisiin varautuminen ja riskienhallinta lähtee liikkeelle ammattitaitoisesta hankintatoimesta. Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta olisi ensisijaisen tärkeää kiinnittää resursseja hankintoihin riippumatta yrityksen

koosta. Tämä tarkoittaa, että myös pienyrityksissä tulisi nimetä vastuuhenkilö, jolla on aikaa ja osaamista kehittää sekä hankintoja että toimittajasuhteita.

Seuraava askel kriisitilanteisiin varautuessa on hankintojen kategorisointi. Yrityksen tulisi määrittää ne tuotteet, joita ilman yrityksen toiminta on vaarassa seisahtua. Yksinkertaisin tapa jakaa hankintoja on suorat ja epäsuorat hankinnat. Jakamalla hankintoja niiden kriittisyyden mukaan, yritys pystyisi priorisoimaan omien resurssiensa käytön.

Tunnistamalla kriittisimmät komponentit omista hankinnoista, pystytään suunnittelemaan toimittajatarpeet paremmin. Kaikkein tärkeimmissä komponenteissa on oleellista, että vaihtoehtoisia toimittajia olisi useita. Näin pystyttäisiin ehkäisemään kriiseistä johtuvia saatavuusongelmia. Useamman toimittajan kartoittaminen lisäisi myös kilpailua, joka usein mahdollistaa alhaisemmat hinnat.

Välttääkseen toiminnan seisahtumisen, yrityksen olisi hyvä pitää yllä pientä varmuusvarastoa, etenkin kriittisimpien komponenttien ja tuotteiden kohdalla. Varastointi sitoo pääomaa, mistä syystä varastossa olevien komponenttien määrän tulisi kattaa vain välttämättömimmät toiminnot. Varmuusvaraston ei siis tulisi vaikuttaa yrityksen mahdolliseen liikevoittoon.

Yritysten riskienhallinnassa tulisi hyödyntää siihen kehitettyjä menetelmiä ja työkaluja, josta hyvänä esimerkkinä toimii tässä työssä jo aiemmin mainittu SWOT-analyysi. Nämä työkalut pakottaisivat yrityksen listaamaan hankintojen ominaisuuksia ja niiden avulla yritys näkisi konkreettisesti, millaisia riskejä hankinnoissa on ja onko niissä enemmän heikkouksia vai vahvuuksia. Riskienhallinnan kannalta yrityksen olisi tärkeää tunnistaa heikkoudet ja uhat, jotta niihin voitaisiin puuttua ajoissa, eikä vasta vahingon tapahduttua.

Etenkin suurempien yritysten kohdalla riskienhallintaa helpottaisi toimiva toiminnanohjausjärjestelmä. Näiden järjestelmien avulla esimerkiksi varastosaldojen seuraaminen yksinkertaistuisi ja täydennyksen tarve olisi helpommin havaittavissa. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla myös

toimittajasuhteiden ylläpitäminen helpottuisi, jos järjestelmän kautta yrityksen tiedot menisivät reaaliajassa aina toimittajalle asti.

Yksi suuri askel kriisitilanteisiin varautumisessa on arvioida toimittajaa ja syitä, joiden perusteella toimittaja valitaan. Tärkeimmät tekijät toimittajavalinnassa ovat hinta, toimitusaika ja -varmuus, vastuullisuutta ja yhteisiä arvoja unohtamatta.

Vastuullisuus ja eettisyys ovat nykyajan liiketoiminnan trendejä. Monet ostopäätökset tehdään vihreiden arvojen pohjalta. Kuluttajien tietoisuus maapallon voimavaroista pakottaa yritykset miettimään tulevaisuudensuunnitelmiaan. Tästä syystä yritysten tulisi arvioida omia toimittajiaan kestävien valintojen kautta, jotta yritys pystyy seisomaan hankintojensa takana myös muutaman vuoden kuluttua.

Viimeisimpänä huomiona kriisitilanteisiin varautumisessa ja riskienhallinnassa on yrityksen tarpeen tunnistaminen. Yrityksen hankintojen tulisi aina vastata tarpeisiin ja edesauttaa yritystä liiketoimintastrategian tavoittamisessa. Turhat ostot sitovat pääomaa, aiheuttavat hävikkiä sekä tuhoavat luontoa.

5 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella yritysten riskienhallintaa ja siinä esiintyviä ongelmia ja puutteita. Tutkimustulosten perusteella ongelmiin ja yleisesti kriisitilanteisiin pyrittiin löytämään kehitysideoita ja vinkkejä, joita muutkin yritykset voisivat hyödyntää toiminnassaan. Haastateltavat yritykset valittiin tarkoituksellisesti neljältä eri toimialalta, jotta tutkimustuloksista saataisiin moniulotteisempia.

Työn teoriaosuus rajattiin käsittelemään yritysten ostotoimintaa yleisellä tasolla. Osuudessa haluttiin tuoda esille, miten suuri osuus hankinnoilla on yrityksen kokonaiskustannuksista ja miten niihin panostamalla voidaan vaikuttaa liikevoittoon. Myydäkseen omaa tuotettaan yrityksen on tehtävä ostoja, jotta tuote saadaan valmistettua. Lähteinä käytettiin alan kirjallisuutta ja verkkolähteitä.

Työn tutkimusongelmana oli selvittää viimeaikaisten kriisien vaikutuksia hankinnoissa ja miten niihin voi varautua. Työtä varten tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että pienten ja suurten yritysten välillä olevat erot riskienhallinnassa johtuvat resursseista. Kriisit tulevat jokaiselle yritykselle usein yllätyksenä, mutta ilman riskienhallintaa niihin reagoiminen on huomattavasti hitaampaa.

Oleellinen osa kriisitilanteisiin varautumisessa on hankintojen luokittelu kriittisyyden mukaan, jotta toimittajien määrää ja vaihtoehtoisia toimittajia voidaan kartoittaa. Lisäksi pieni varmuusvarasto on lähes pakollinen toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Ajankohtainen tutkimusaihe ja haastatteluissa nousseet ennalta arvaamattomat ajatukset tekivät työstä mielenkiintoisen. Jatkoa ajatellen tästä työstä mukaan tarttuneiden tietojen avulla voisi kehittää yksittäisen yrityksen riskienhallintaa ja kokeilla kehitysideoita käytännössä.

Lähteet

Aarto, M.; Aho, T.; Regelin, J.; Uotila, J. & Vatanen, T. 2009. Hankintasopimus. Käytännön käsikirja. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Apu. 2022. Yhdeksän kysymystä inflaatiosta. Viitattu 3.3.2024.

<https://www.apu.fi/artikkelit/inflaatio-ukrainan-sota-ja-korona-nostavat-hintoja-mita-edessa>

Burt, D. & Dobler, D. 1996. Purchasing and Supply Management. 6th Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2024. Viitattu 11.2.2024.

<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/poliittisten-lakkojen-menetykset-nousevat-lahes-miljardiin-euroon/>

Eskola, S.; Kiviniemi, E.; Krakau, T. & Ruohoniemi, T. 2017. Julkiset hankinnat. 3., uudistettu painos. Helsinki; Alma Talent.

Euro ja Talous. 2022. Kriisistä kriisiin - yrityksillä jälleen haastava toimintaympäristö edessään. Viitattu 3.3.2024.

<https://www.eurojatalous.fi/fi/2022/1/kriisista-kriisiin-yrityksilla-jalleen-haastava-toimintaymparisto-edessaan/>

European Environment Agency. 2022. Viitattu 11.3.2024.

<https://www.eea.europa.eu/fi/articles/kesaa-2022-leimasivat-monenlaiset-kriisit>

Hankinnat.fi. Hankintojen johtamisen mallit. Viitattu 15.2.2024.

<https://www.hankintakeino.fi/fi/hankintojen-johtaminen-ja-kehittaminen-tietopaketti/hankintojen-johtamisen-mallit>

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Huuhka T. 2016. Tehokkaan hankinnan työkalut. 8. painos. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Inkiläinen, A.; Ritvanen, V.; Santala, J. & von Bell, A. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauppalehti. 2021. Työkyky, asunnon arvo, sijoitukset – näin ilmastokriisi näkyy suomalaisen kukkarossa. Viitattu 11.3.2024. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.turkuamk.fi/uutiset/tyokyky-asunnon-arvo-sijoitukset-nain-ilmastokriisi-nakyy-suomalaisen-kukkarossa/4267e45c-03ad-4aaa-84ce-c3bf7449f637>

LOGY ry. Urana hankinta ja logistiikka. Viitattu 14.12.2023.

<https://www.logy.fi/hyodyllista/urana-hankinta-ja-logistiikka/hankinta.html>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Juvenes Print.

Martin, G. 2006. Managing People and Organizations in Changing Contexts. Elsevier Ltd.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Alma Talent Oy.

O'Brien, J. 2019. Category Management in Purchasing. A Strategic Approach to Maximize Business Profitability. 4th edition. Kogan Page Ltd.

Paatero, S. 2019. Julkiset hankinnat ratkaisemaan ilmastokriisiä. Viitattu 11.3.2024. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/julkiset-hankinnat-ratkaisemaan-ilmastokriisia>

Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2024. Viitattu 11.3.2024.

<https://www.pam.fi/artikkelit/pam-paatti-lakoista-1-2-2024-lakon-piirissa-kymmeniatuhansia-tyontekijoita/>

Rauhala S. M. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.

Sadler, I. 2007. Logistics and Supply Chain Integration. Sage Publications Ltd.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B-prosessi. 6. painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. 8. painos.

Stanton, D. 2019. Using Swot Analysis to Prepare Your 2020 Supply Chain Technology Strategy. Viitattu 17.2.2024.

https://www.supplychain247.com/article/using_swot_analysis_to_prepare_your_2020_supply_chain_technology_strategy

Suomen Pankki 2022. Suomen talous luisuu taantumaan. Viitattu 28.2.2024.

<https://www.suomenpankki.fi/fi/media-ja-julkaisut/tiedotteet/2022/suomen-talous-luisuu-taantumaan/>

Suomen riskienhallintayhdistys 2013. Riskien luokittelu. Viitattu 15.2.2024.

<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit.html>

Tekniikkatalous.fi. 2021. Viitattu 17.2.2024.

<https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/jonossa-jo-165-alusta-konttilaivan-juuttuminen-suezin-kanavaan-nosti-oljyn-hintaa-uhkaa-maailmankauppaa-ja-maksaa-egyptille-valtavasti-5-miljardin-tulonlahde-tukossa/656f0ab4-063f-4c92-af07-de2efb6f6e77>

Tilastokeskus. Yksityinen sektori. Viitattu 1.2.2024.

https://www.stat.fi/meta/kas/yksityinen_sekt.html

Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkiset hankinnat. Viitattu 1.2.2024.

<https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

Valtiovarainministeriö. Hankintataitojen kehittäminen. Viitattu 15.2.2024.

<https://vm.fi/hankinnat-hankintataitojen-kehittaminen>

Haastattelukysymykset

1. Miten yritysten hankinnat jakautuvat (Suomi/ulkomaat)?
2. Miten yrityksen hankintoja on jaoteltu? esim. kriittisyyden mukaan jne.
3. Kuinka monta toimittajaa yrityksellä on, onko riippuvainen yhdestä?
4. Millä perusteilla toimittajat valitaan?
5. Onko viimeaikaiset kriisitilanteet pakottaneet purkamaan toimittajasopimuksia?
6. Miten hankintatoiminta on muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana?
7. Mikä viimeaikaisista kriisitilanteista on aiheuttanut merkittävimpiä ongelmia/muutoksia/kriisejä?
8. Millaisia toimenpiteitä yritys on joutunut tekemään kriisitilanteiden vuoksi?
9. Onko riskienhallintaa mietitty edeltävästi, esim. viisi vuotta sitten?
10. Millaista riskienhallintaa yrityksessä on tällä hetkellä?
11. Onko tulevaisuuden kriisejä varten tehty riskienhallintaa tai suunnitelmia?