



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Suomalaisten pienyritysten resilienssi hankintojen johtamisen näkökulmasta

Ekstensiivinen tapaustutkimus valmistavassa teollisuudessa

Toimitusketjujen johtamisen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Riku Vaajakari

Ohjaajat:
Prof. Lauri Ojala
FT Vesa Kilpi

30.08.2023
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Toimitusketjujen johtaminen

Tekijä: Riku Vaajakari

Otsikko: Suomalaisten pienyritysten resilienssi hankintojen johtamisen näkökulmasta: Ekstensiivinen tapaustutkimus valmistavassa teollisuudessa

Ohjaajat: Prof. Lauri Ojala ja FT Vesa Kilpi

Sivumäärä: 88 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 30.08.2023

Tutkimuskirjallisuudessa esitetään yleisesti, että yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet epävarmemmiksi. Viime vuosina esiintyneillä häiriöillä, kuten Covid-19-pandemialla ja Venäjän aloittamalla hyökkäyssodalla Ukrainaan, on ollut yllättäviä ja merkittäviä seurauksia kaiken kokoisille yrityksille. Tämän johdosta yritysten resilienssin, jolla tarkoitetaan yritysten kykyä varautua odottamattomiin tapahtumiin, reagoida häiriöihin sekä toipua niistä nopeasti, merkitys on korostunut. Resilienssin näkökulman houkuttelevuus onkin siinä, että yrityksen ei tarvitse tietää ennalta kaikkia mahdollisia uhkia ja niiden todennäköisyyksiä, kuten perinteisessä riskienhallinnassa on tarpeen.

Tutkimus on rajattu käsittelemään suomalaisia pienyrityksiä valmistavassa teollisuudessa ja tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ymmärrys resilienssin ilmiöstä pienyritysten hankintojen johtamisen kontekstissa. Yrityksen resilienssin nähdään muodostuvan viidestä kyvykkyydestä, jotka ovat läpinäkyvyys, yhteistyö, redundanssi, joustavuus ja ketteruus. Tutkimuskysymys, johon tutkimus pyrkii vastaamaan, on määritelty seuraavasti: Millaista suomalaisten pienyritysten resilienssi on hankintojen johtamisen näkökulmasta?

Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan hyödyntämällä tutkimusstrategiana ekstensiivisen tapaustutkimuksen mallia. Laadullisen lähestymistavan tarkoituksena on kuvailla tutkittavaa ilmiötä sekä tunnistaa samankaltaisuuksia useamman tapauksen välillä. Aineisto kerättiin neljästä Lounais- ja Etelä-Suomessa toimivasta teollisuusyrityksestä ja analysoitiin soveltamalla Gioia-metodologian mukaista aineiston koodausta. Prosessin avulla pyrittiin lisäämään tutkittavan ilmiön ymmärrettävyyttä sen todellisessa kontekstissa.

Teoreettisen kontribuution tavoitteena on tarjota täydentävää ymmärrystä valitusta teoriasta, kun taas käytännön kontribuution näkökulmasta tavoitteena on luoda pienyrityksille ymmärrystä resilienssin ilmiöstä, mikä voi tukea niiden päätöksentekoa. Tulokset voivat esimerkiksi mahdollistaa pienyritysten resilienssin kehittämisen proaktiivisempaan suuntaan, minkä avulla ne voivat kohdata tulevaisuuden häiriöt luottavaisemmin.

Yksittäisten tapausten analysoinnissa nousi esiin, että pienyritysten resilienssi ilmenee yritysten välillä erilaisilla tavoilla. Tutkimuksen neljän tapauksen välillä korostui kuitenkin yhteneväisiä pääpiirteitä. Keskeisimmät havainnot tukevat väitettä, jonka mukaan Suomen valmistavan teollisuuden toiminta poikkeustilanteissa on usein reaktiivista, mutta kuitenkin nopeaa. Tämän reaktiivisuuden voidaan väittää korostuvan erityisesti pienyritysten kontekstissa, johtuen niiden rajallisista resursseista.

Pienyritysten toimintaa kuvastaa toimittajauskollisuus. Tulosten valossa voidaan kuitenkin väittää, että pienyritysten resilienssin merkittävä rajoite on niiden rajallinen kyky luoda läheisiä kumppanuuksia tavarantoimittajien kanssa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että pienyritysten resilienssi pohjautuu suurelta osin puskurivarastoihin sekä ketteryyteen, joka ilmenee niiden kykyä oppia virheistään ja reagoida haasteisiin. Pienyritykset ovat esimerkiksi alkaneet kiinnittämään enemmän määrin huomiota varatoimittajien hankintaan.

Avainsanat: ekstensiivinen tapaustutkimus, Gioia-metodologia, hankintojen johtaminen, pienyritys, resilienssi, riskienhallinta, valmistava teollisuus

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus aiheeseen ja motivointi	7
1.2	Tutkimuksen rajaukset	9
1.3	Tutkimuskysymys	12
1.4	Tutkielman rakenne	12
2	Hankintojen johtaminen pienyrityksissä	14
2.1	Hankintojen johtaminen	14
2.2	Hankintojen johtamisen piirteet pienyrityksissä	17
3	Riskienhallinta yrityksissä	20
3.1	Toimintaympäristön muutos	20
3.2	Riskit ja niiden hallinta	23
3.3	Perinteinen riskienhallinta	24
4	Yrityksen resilienssi	28
4.1	Resilienssin määritelmä	28
4.2	Resilienssin muodostavat kyvykkyydet	30
4.2.1	Läpinäkyvyys	31
4.2.2	Yhteistyö	32
4.2.3	Redundanssi	34
4.2.4	Joustavuus	35
4.2.5	Ketteruus	37
4.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	37
5	Tutkimusote	40
5.1	Laadullinen tutkimus ja ekstensiivinen tapaustutkimus	40
5.2	Aineiston keruu	42
5.2.1	Aineistonkeruumetodi	42
5.2.2	Näyte	44
5.2.3	Aineiston määrä ja saturaatio	45
5.3	Aineiston analysointi	46
5.4	Tutkimuksen laatu	50

5.5 Tutkimuksen eettisyys	55
6 Tulokset	56
6.1 Tulosten tarkastelu tapauksittain	56
6.1.1 Sisustuskivi Oy	56
6.1.2 Elintarvikepakkaus Oy	59
6.1.3 Betoniteollisuuden Kone Oy	64
6.1.4 Tilauskonepaja Oy	66
6.2 Tulosten tarkastelu tapauksia vertaillen	71
7 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	74
7.1 Yhteenveto	74
7.2 Keskeisimmät johtopäätökset	75
7.2.1 Läpinäkyvyys	75
7.2.2 Yhteistyö	75
7.2.3 Redundanssi	77
7.2.4 Joustavuus	77
7.2.5 Ketteryys	78
7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	79
Lähteet	81
Liite	89
Liite 1 Haastattelurunko	89

KUVIOT

Kuvio 1 Pk-yritysten kynnysarvot	10
Kuvio 2 Suorat ja epäsuorat hankinnat	15
Kuvio 3 Kraljicin hankintojen luokittelumatriisi	16
Kuvio 4 Maailman epävarmuusindeksi	21
Kuvio 5 Riskienhallintamatriisi	25
Kuvio 6 Resilienssin viisi avainkyvykkyyttä	31
Kuvio 7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	38
Kuvio 8 Ekstensiivisen tapaustutkimuksen eteneminen	42
Kuvio 9 Tutkimuksen tapausyritykset, joiden nimet on anonymisoitu	46
Kuvio 10 Datastruktuurin pohja	48
Kuvio 11 Trustworthiness-ulottuvuudet ja niiden suhde tutkimuksen laatuun	51
Kuvio 12 Sisustuskivi Oy:n resilienssin datastrukturi	57
Kuvio 13 Elintarvikepakkaus Oy:n resilienssin datastrukturi	61
Kuvio 14 Betoniteollisuuden Kone Oy:n resilienssin datastrukturi	65
Kuvio 15 Tilauskonepaja Oy:n resilienssin datastrukturi	68
Kuvio 16 Tapausten välinen datastrukturi	72

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen ja motivointi

“Vielä viime vuonna saimme tammikuussa raaka-ainehinnat koko vuodeksi, mutta toimittajat joutuivat syksyllä korjaamaan niitä. En ole kokenut sellaista aiemmin. Tänä vuonna hintoja ei saada enakkoon lainkaan. Laskusta näkee, mitä tällä kertaa maksoi”, Mäkilä kertoi Satakunnan Kansan (2.9.2022) haastattelussa. Mäkilän leipomosta annetun kommentin voidaan nähdä havainnollistavan sitä, miten poikkeuksellisia aikoja suomalaisissa pienyrityksissä eletään.

Työ- ja elinkeinoministeriön (7.9.2022) mukaan pienten ja keskisuurten yritysten odotukset lähiajan suhdannekehityksestä ovat heikentyneet. Yksi tähän vaikuttava tekijä on ollut Venäjän hyökkäys Ukrainaan, mikä on johtanut hintojen nousun kiihtymiseen. Lisäksi Covid-19-pandemian haitalliset vaikutukset ovat yhä havaittavissa globaaleissa toimitusketjuissa.

Elinkeinoministeri Mika Lintilän kommentti tuo kuitenkin esiin toivoa tulevasta: *”Epävarmat ajat tuntuvat monilla yrittäjillä nyt kouriintuntuvasti, kuten pk-yritysbarometrin tuloksista näkyy. Onneksi tulokset eivät ole lohduttomat. Mahdollisuuksia kasvuun on edelleen runsaasti olemassa ja epävarmoista ajoista päästään yli niihin tarttumalla ja liiketoimintamahdollisuuksia kehittämällä”*. (Työ- ja elinkeinoministeriön 7.9.2022.)

Viime vuosina yritykset ovat joutuneet kohtaamaan ulkoisia häiriöitä, joiden seurauksiin ne eivät ole osanneet tai pystyneet kunnolla valmistautumaan. Tällaisia tapahtumia on ollut useita, ja esimerkkeinä voidaan mainita Brexit, Covid-19-pandemia ja Venäjän aloittama hyökkäyssota Ukrainaan. Tutkimuskirjallisuudessa esitetään yleisesti, että yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet epävarmemmiksi sekä monimutkaisemmiksi (ks. esim. Merzifonluoglu & Feng 2014; Fattahi 2021; Ahir ym. 2022; Köster ym. 2022).

Toimintaympäristön muutoksen myötä yritysten riskienhallinnan merkitys on korostunut. Pienten ja keskisuurten yritysten tulee pystyä toimimaan ympäristössä, jolle on ominaista korkea epävarmuus ja uhkakuvien määrä. Pk-yrityksillä on oltava tiettyjä ominaisuuksia

ja kapasiteettia epävarmoina aikoina, jotta ne voivat hallita erilaisten häiriöiden seurauksia sekä toipua niistä. (Iborra ym. 2020, 2.)

Yrityksen riskienhallinta voidaan nähdä yhtenä hankintojen johtamisen päätehtävistä ja -vastuista (Van Weele 2018, 56). Riskit muodostavatkin väistämättömän osan hankintojen johtamisesta (Ellegaard 2006, 425). Virolaisen (1998, 687) tutkimuksen mukaan yritykset voivat hyödyntää merkittävästi resurssejaan strategisen hankinnan kautta. Nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä hankintastrategiat voivat esimerkiksi auttaa vähentämään riskejä sekä luomaan yrityksissä paremman reagointikyvyn, jonka avulla ne voivat vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Tässä tutkielmassa yrityksen riskienhallinta jaetaan Soufin ym. (2021) tutkimuksen mukaisesti perinteiseen riskienhallintaan ja resilienssin hallintaan. Riskienhallinnalle on nykyään vahvasti tunnusomaista mahdollisten riskien tunnistaminen ja arvioiminen, mikä voidaan nähdä olevan osa perinteistä riskienhallintaa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta hankintayrityksissä vaatii kuitenkin näiden molempien näkökulmien huomioimista. (Schnellbacher & Weise 2020, 61, 67.)

Resilienssillä tarkoitetaan yrityksen kykyä varautua odottamattomiin tapahtumiin, reagoida häiriöihin sekä toipua niistä nopeasti (Ponomarov & Holcomb 2009). Resilienssin näkökulman houkuttelevuus onkin siinä, että yrityksen ei tarvitse tietää ennalta kaikkia mahdollisia uhkia ja niiden todennäköisyyksiä, kuten perinteisessä riskienhallinnassa on tarpeen (Aven 2019, 1196).

Yrityksen resilienssin muodostavat viisi avainkyvykkyyttä, jotka ovat läpinäkyvyys, yhteistyö, redundanssi, joustavuus ja ketteruus. (Ali ym. 2017; Hohenstein ym. 2015, Duben ym. 2022, 2 mukaan.) Anttilan ym. (2021, 8, 9) mukaan resilienssin kehittämisen tulee olla osa yrityksen strategiaa, koska sen kehittäminen parantaa suomalaisten yritysten toimintaedellytyksiä. Nämä resilienssin lisäämisen keinot voivat olla proaktiivisia eli ennakoivia tai reaktiivisia.

Toimintaympäristön muutokset näkyvät myös tutkimuskirjallisuudessa, mitä kuvastaa resilienssiä koskevien tieteellisten artikkelien ja kirjojen lisääntyneisyys. (ks. Aldunce 2015, 2.) Voidaan lisäksi väittää, että yritysten resilienssin merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Tätä väitettä perustelee esimerkiksi kasvava huolenaihe liittyen raaka-aineiden luotettavaan saatavuuteen sekä EU:ssa että kaikkialla maailmassa. Kriittisiä

raaka-aineita ovat sellaiset raaka-aineet, joilla on suuri taloudellinen merkitys, ja joihin liittyy hinta- ja toimitusriskit. Näitä riskejä lisäävät esimerkiksi raaka-ainevarantojen keskittyminen muutamaankin maahan. Esimerkkeinä voidaan mainita erilaiset metallit, kuten kupari ja alumiini. Tämä raaka-aineiden lisääntyvä niukkuus tarkoittaa myös sitä, että pk-yritykset kilpailevat nyt suoraan globaalien yritysten kanssa. (Köster ym. 2022, 52, 153.)

Zhun ym. (2022, 46–47) selvityksen mukaan suomalaiset konepaja- ja metalliteollisuusyritykset ovat paremmin varautuneet saatavuusriskeihin verrattuna vuoteen 2017. Kaikilla yrityksillä, jotka käyttävät kriittisiä materiaaleja, on jonkinlainen riskienhallintamenetelmä käytössä. On kuitenkin huomioitava, että muiden teollisuusyritysten vastausaktiivisuus oli hyvin alhainen, esimerkiksi metallijalostus- ja elektroniikkateollisuudessa. Isossa kuvassa kaikille yrityksille ei nykyisten ennusteiden perusteella riitä niiden tarvitsemia metalleja.

Linnenluecken (2017, 26) mukaan monet yritykset hyödyntävät resurssejaan ja kyvykkyyksiään kasvattaakseen resilienssiään erilaisten riskien seurauksia vastaan. Resilienssin tutkimisen haasteena voidaan kuitenkin nähdä se, miten näitä näkymättömiä, mutta mahdollisesti tehokkaita kyvykkyyksiä voidaan tutkia. Ponomarovin ym. (2009, 139) mukaan täydentävää ymmärrystä resilienssin ilmiöstä voitaisiin saada käyttämällä laadullista lähestymistapaa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena onkin usein tuottaa tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltainen ymmärrys (ks. Eriksson & Kovalainen 2016).

Linnenluecke (2017) esittää tutkimusaukkoa yritysten resilienssiä koskevassa tutkimuksessa, kuten miten nämä kyvykkyydet syntyvät, mikä on niiden suhteellinen tärkeysjärjestys ja miten ne johtavat yrityksen resilienssin kasvuun. Myös Ponomarov ja Holcomb (2009) tuovat esiin samankaltaista tutkimusaukkoa. Heidän mukaansa yksi ilmeinen puute on resilienssin ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Erityisesti pitäisi hahmottaa resilienssiin liittyvien käsitteiden välisten syy-seuraussuhteiden monimutkaisuutta. Käsitteiden, kuten joustavuuden, ketteryyden ja läpinäkyvyyden välisiä suhteita tulisi selventää.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Trunk ja Birkel (2022, 537) korostavat, että esimerkiksi Covid-19-pandemian vaikutuksia yritysten ja toimitusketjujen resilienssiin on tutkittu runsaasti, mutta vain harvat

tutkimukset ovat keskittyneet pk-yritysten kontekstiin. Tämä tutkimus on rajattu käsittelemään erityisesti suomalaisia pienyrityksiä pk-yritysten luokassa. Rajauksen perusteena on se, että hankinnan tutkiminen ansaitsee enemmän huomiota varsinkin pienyritysten kontekstissa. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään myös laajemmin pk-yrityksiä, joihin sisältyvät mikroyritykset, pienyritykset ja keskisuuret yritykset. Tämä johtuu siitä, että pelkästään pienyrityksiä koskeva tutkimus on vähäistä. Tutkimuksen tapausyritykset kuitenkin noudattavat Euroopan komission (2014) määritelmää pienyrityksen koosta. Euroopan komission määritelmä sisältää kynnysarvot yrityksen henkilöstömäärän, liikevaihdon ja taseen loppusumman osalta. Kuvio 1 havainnollistaa pk-yritysten jakoa eri kokoluokkiin.

	Henkilöstö- määrä	Vuotuinen liikevaihto	Tai ↔ Taseen loppusumma
Keskisuuri	< 250	≤ 50 milj. euroa	≤ 43 milj. euroa
Pieni	< 50	≤ 10 milj. euroa	≤ 10 milj. euroa
Mikroyritys	< 10	≤ 2 milj. euroa	≤ 2 milj. euroa

Kuvio 1 Pk-yritysten kynnysarvot (mukaillen Euroopan komissio 2014)

Kuviosta 1 ilmenee, että pk-yritysten luokassa pienyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähintään 10 ja enintään 49 työntekijää, ja jonka vuotuinen liikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa (Euroopan komissio 2014).

Ellegaardin (2006) tutkimus tukee väitettä, että pienyritysten hankintaa koskeva tutkimus on vähäistä. Ellegaardin mukaan pienyrityksen johdon asenne, organisaatorakenne ja rajallinen markkinavoima ovat vain muutamia ominaisuuksia, jotka tekevät hankintojen tutkimisesta tässä yhteydessä mielenkiintoista. Eri kokoluokkien välisten yritysten varautumisessa näyttää olevan eroja esimerkiksi koronapandemian seurauksia tarkasteltaessa. Pk-yritykset vaikuttavat yleisesti pitävän vaikutusmahdollisuuksiaan pienempinä kuin suuryritykset. (Business Finland 2021a, 22.)

Pk-yritysten merkitys on lisäksi suuri Suomen taloudelle. Työ- ja elinkeinoministeriön (2020, 13) julkaisun mukaan suomalaiset pk-yritykset tuottavat noin 52 % arvonlisästä ja työllistävät noin 60 % henkilöstöstä. Voidaan myös väittää, että tämän kokoluokan yritysten merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Tätä väitettä havainnollistaa esimerkiksi se, että innovatiivisilla pk-yrityksillä on tärkeä rooli puhtaan teknologian markkinoilla. Kotirannan ym. (2015, 13) mukaan suurin osa suomalaisista cleantech-yrityksistä, lähes 70 % ovat pk-yrityksiä.

Tutkimuksen toinen raja on se, että tutkimuksessa keskitytään valmistavassa teollisuudessa toimiviin yrityksiin. Valmistavan teollisuuden voidaan määritellä koostuvan sellaisista yrityksistä, joiden toimintaan kuuluu materiaalien, aineiden tai komponenttien mekaaninen, fyysinen tai kemiallinen muuntaminen uusiksi tuotteiksi (Heidel 2008, 183). Teollisuuden ja muiden toimialojen välisten rajojen vetäminen ei ole kuitenkaan aina selkeää. Pääsääntönä voidaan kuitenkin käyttää sitä, että valmistavan teollisuuden valmistustoiminnassa materiaali muunnetaan uusiksi tuotteiksi, ja tämä valmistusprosessin tuotos voi olla kulutukseen valmis lopputuote tai välituote, jota on tarkoitus jatkojalostaa. (Tilastokeskus 2008, 7, 100.)

Rajausta valmistavaan teollisuuteen perustele se, että teollisuusyritykset ovat usein riippuvaisia monista toimitusketjun ylävirran resursseista, joita ne eivät pysty hallitsemaan suoraan (Ellegaard 2008, 425). Anttila ym. (2021, 5) korostavat lisäksi, että hankinnoilla on suuri osuus suomalaisessa teollisuudessa ja, että Suomen valmistava teollisuus voi olla pitkien etäisyyksien takia erityisen haavoittuva kohtaamaan yllättäviä ulkoisia häiriöitä kilpailijoihin verrattuna.

Myös koronapandemian vaikutuksilla on ollut sektorikohtaisia eroja sen mukaan, miten nopeasti yritykset ovat pystyneet mukauttamaan liiketoimintaansa muuttuneisiin olosuhteisiin. Valmistavalla teollisuudella on pääsääntöisesti ollut suuria haasteita, mitä voi selittää sektorin perinteinen hidasliikkeisyys. Valmistavassa teollisuudessa tulosvaikutukset näkyvät usein viiveellä, koska tuotteilla on pitkät toimitusajat ja olemassa oleva tilauskanta voi kannattaa yrityksen toimintaa useita kuukausia. Ongelmia valmistavalle teollisuudelle ovat luoneet esimerkiksi äkillinen kysynnän lasku ja komponenttien epäluotettava saatavuus. (Business Finland 2021b.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla neljästä Lounais- ja Etelä-Suomessa toimivasta teollisuusyrityksestä. Haastattelut toteutettiin maaliskuu- ja huhtikuussa 2023.

Tutkimuksessa keskitytään yritysten nykytilaan ja siihen, millaisia vaikutuksia viime vuosina esiintyneillä peräkkäisillä häiriöillä on ollut erityisesti yritysten suorien materiaalihankintojen kontekstissa. Haastattelukysymysten tarkasteluajanjaksona korostettiin vuosia 2020–2023, koska tutkimuksessa haluttiin keskittyä etenkin Covid-19-pandemian ja Venäjän aloittaman sodan aiheuttamiin vaikutuksiin pienyritysten resilienssille.

1.3 Tutkimuskysymys

Ennen kuin pienyritysten resilienssiä voidaan kehittää, on ensin paremmin ymmärrettävä resilienssin ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Monimutkaisista ja maantieteellisesti hajautuneista toimitusketjuista johtuvat lisääntyneet riskit edellyttävät, että yrityksillä on parempi teorettinen ymmärrys tästä kriittisestä resilienssin käsitteestä. Tämän avulla ne voivat menestyä epävarmassa toimintaympäristössä myös tulevaisuudessa. (Ponomarov & Holcomb 2009, 138.)

Tutkielman tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ymmärrys resilienssin ilmiöstä pienyritysten hankintojen johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää millaista suomalaisten pienyrityksien resilienssi on hyödyntämällä teorian pohjalta määriteltyjä resilienssin muodostavia kyvykkyksiä. Teoreettisen kontribuution tavoitteena on tarjota täydentävää ymmärrystä valitusta teoriasta, kun taas käytännön kontribuution näkökulmasta tavoitteena on luoda pienyrityksille ymmärrystä resilienssin ilmiöstä, mikä toivottavasti herättää niiden sisällä keskustelua sekä tukee niiden päätöksentekoa.

Tutkimuskysymys, johon tutkimus pyrkii vastaamaan, on määritelty seuraavasti:

- Millaista suomalaisten pienyritysten resilienssi on hankintojen johtamisen näkökulmasta?

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa motivoidaan tutkittavan aiheen ajankohtaisuus ja merkitys sekä esitetään tutkimuksen tärkeimmät rajaukset ja tutkimuskysymys. Johdannon jälkeen tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena on tutkia, tiivistää, vertailla ja kriittisesti analysoida sitä, mitä muut tutkijat ovat kirjoittaneet tämän tutkimuksen aiheesta. (Eriksson & Kovalainen 2016, 46.) Teorialukujen pohjalta muodostetaan

tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka tarkoitus on tukea resilienssin ilmiön tutkimista ohjaamalla aineiston keruuta ja sen analysointia.

Viitekehyksen jälkeen havainnollistetaan tutkimuksessa käytettävää tutkimusotetta. Laadullisen tutkimuksen luonteen vuoksi painoarvoa annetaan erityisesti aineiston analysointiluvulle. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa analyysissä hyödynnetään suhteellisen vähän standardisoituja menetelmiä. Tämän takia aineistoa on mahdollista tulkita usealla eri tavalla, mutta jotkut tulkinnat ovat kuitenkin vakuuttavampia joko teoreettisista syistä tai aineiston sisäisen johdonmukaisuuden takia. (Miles ja Huberman 1994, 7.)

Tulokset-luvussa keskitytään tarkastelemaan ja selittämään pienyritysten resilienssin muodostavia kyvykkyksiä. Tämän jälkeen tutkielman yhteenvedossa ja johtopäätöksissä nämä saadut tulokset pyritään linkittämään olemassa olevaan tutkimukseen (ks. Koskinen ym. 2005, 40). Johtopäätöksissä pyritään korostamaan siirrettäviä käsitteitä ja periaatteita, sekä kehittämään ehdotuksia tulevan tutkimuksen ohjaamiseksi (ks. Gioia ym. 2013, 24).

2 Hankintojen johtaminen pienyrityksissä

2.1 Hankintojen johtaminen

Van Weelen (2018, 7, 10) määritelmän mukaan hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että yrityksen ensisijaisten ja tukitoimintojen hoitamiseen, ylläpitoon ja hallinnointiin tarvittavien tavaroiden, palveluiden, kyvykkyyksien ja tiedon saaminen on turvattu yritykselle mahdollisimman suotuisin ehdoin. Hankintojen johtaminen liittyy siten kaikkiin niihin toimiin, jotka ovat tarpeen toimittajasuhteiden hoitamiseksi siten, että niiden toiminta on linjassa yrityksen tavoitteiden ja yleisen liiketoimintastrategian kanssa. Pereira ym. (2014, 629) esittävät, että hankinnalla on keskeinen rooli missä tahansa organisaatiossa.

Hankintojen johtaminen keskittyy hankintaprosessin jäsentämiseen ja sen jatkuvaan parantamiseen organisaation sisällä, sekä organisaation ja sen toimittajien välillä. Tämän takia hankintojen johtamisella on siis sekä yrityksen sisäinen, että ulkoinen näkökulma. (Van Weele 2018, 10.) Tämän seurauksena hankinnan pitää ottaa huomioon koko toimitusketju, jolla tarkoitetaan verkostoa, joka liittyy yrityksen ja sen toimittajat jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin. Toimitusketjun hallinta kattaa kaikki verkoston toiminnot, kuten materiaalivirtojen sekä siihen liittyvien tieto- ja rahavirtojen hallinnan. (Huuhka 2022 14.)

Kraljicin (1983, 117) mukaan edistyminen kohti tehokasta hankintojen hallintaa tapahtuu vain asteittain, ja yrityksen on matkan varrella ylitettävä lukuisia haasteita. Sillä saavutettavat palkinnot ovat kuitenkin vaivan arvoisia. Ostaminen tavalliseen tapaan altistaa yrityksen haavoittuvuudelle, mutta kehittämällä strategista tietoisuutta ja joustavuutta sekä vahvistamalla yrittäjähenkistä ajattelua hankinnan näkökulmasta, mikä tahansa teollisuusyritys voi Kraljicin mukaan parantaa toimitusvarmuuttaan ja alentaa kustannuksiaan. Vaikka Kraljicin tutkimuksesta on useita vuosikymmeniä, tämän voidaan väittää olevan ajankohtaisempaa kuin koskaan epävarmuuden lisääntyneisyyden takia.

Hankintojen johtamisen kannalta erityyppisiä hankintoja johdetaan eri tavoilla, mikä perustuu hankintojen luokitteluun. Hankintoja voidaan luokitella eri tavoilla riippuen siitä, mitä näkökulmaa halutaan painottaa. Luokittelukriteerejä voivat olla esimerkiksi

hankinnan luonne, käyttötarkoitus, taloudellinen merkittävyys tai toimittajamarkkinat. (Huuhka 2022, 40.)

Hankinnat voidaan jakaa esimerkiksi suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suorat hankinnat ovat kaikkien niiden materiaalien ja tuotteiden hankintaa, mitä käytetään yrityksen lopputuotteiden valmistamiseen. Epäsuorat hankinnat taas ovat kaikkien niiden materiaalien, komponenttien ja palveluiden hankintaa, mitä käytetään yrityksen infrastruktuurin ja taustatoimintojen tukemiseen. (Van Weele 2018, 6.) Kuvio 2 havainnollistaa tyypillisiä tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen käytettäviä suoria hankintoja sekä tuotteisiin liittymättömiä epäsuoria hankintoja.

Suorat hankinnat	Epäsuorat hankinnat
<ul style="list-style-type: none"> • Raaka-aineet • Komponentit • Tuotteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimistotarvikkeet • Tietojärjestelmät • Markkinointipalvelut • Henkilöstö- ja sosiaalipalvelut • Kunnossapitopalvelut • Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

Kuvio 2 Suorat ja epäsuorat hankinnat (mukaillen Huuhka 2022, 42)

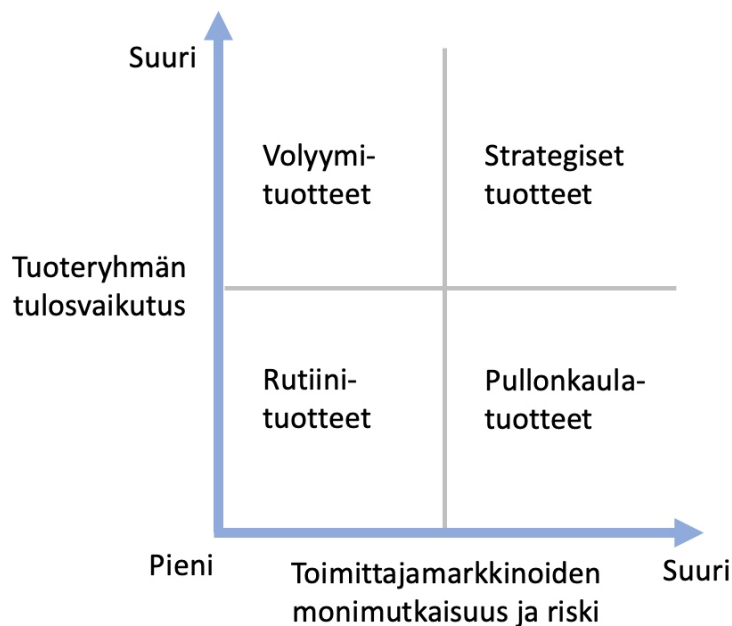
Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti yritysten suoriin materiaalihankintoihin, joita kuvio 2 havainnollistaa. Tämä perustuu valmistavan teollisuuden luonteeseen sekä toimittajasuhteiden hallinnan eroavaisuuksiin. Esimerkiksi puolivalmisteiden, kuten teräs- ja lastulevyjen markkinoita kuvaavat suuret toimittajayritykset sekä sykliset hinnan vaihtelut, joihin muun muassa maailmantalouden tilanne vaikuttaa (Carlsson 2015, 147–148).

Suorien hankintojen toimittajasuhteiden hallinnalla on lisäksi keskeisiä eroja verrattuna epäsuoriin hankintoihin. Suorissa hankinnoissa toimittajasuhteet ovat usein pitkäaikaisia, joiden tarkoituksena on turvata sekä ostajaa että toimittajaa. Epäsuorassa hankinnassa taas keskitytään usein enemmän kustannusten hallintaan. (The Charity Institute of Purchasing & Supply 2022.) Tällöin yrityksellä ei ole niin suurta tarvetta luoda pitkäaikaisia kumppanuuksia.

Toisaalta epäsuorien hankintojen johtamisen arvoa ei voida väheksyä, koska nykyään monissa yrityksissä epäsuorat hankinnat muodostavat suuremman kokonaisuuden kuin suorat hankinnat (Huuhka 2022, 43). Lisäksi Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 332)

korostavat, että teollisessa toimintaympäristössä hankinta on toiminut perinteisesti tuotannon alaisuudessa tai sen kyljessä, mikä on johtanut siihen, että yritykset ovat keskittyneet vain suorien materiaalien hankintaan.

Hankintojen laajaa kirjoa voidaan jakaa hallittaviin kategorioihin erilaisten työkalujen avulla (Huuhka 2022, 44). Yksi tällainen perinteinen työkalu on Kraljicin matriisi, jota havainnollistetaan kuviossa 3. Tämä on ollut viimeisimmän 30 vuoden aikana yleisimmin käytetty menetelmä hankintastrategioiden kehittämiseen (Cox 2015, 717).



Kuvio 3 Kraljicin hankintojen luokittelumatriisi (mukaiillen Kraljic 1983)

Kraljic (1983) luokittelee hankittavat tuoteryhmät neljään erilaiseen kategoriaan kahden kriteerin avulla. Nämä kriteerit ovat tuoteryhmän tulosvaikutus sekä toimittajamarkkinoiden monimutkaisuus ja sen muodostama riski (ks. Kuvio 3). Matriisi suosittelee neljää erilaista hankintastrategiaa riippuen tuoteryhmän positiosta (Carlsson 2015, 75).

Riskit muodostavat merkittävän osan Kraljicin matriisista (Ellegaard 2008, 425). Matriisissa hankintoja kategorisoidaan toimitusriskin perusteella, minkä tasoon vaikuttavat esimerkiksi hyödykkeen saatavuus, toimittajien määrä, markkinakysyntä, varastointiriskit ja korvaavat tuotteet (Harland 2003, 55). Esimerkiksi potentiaalisten toimittajien vähäisyys sekä suuret toimittajan vaihtoon liittyvät kustannukset lisäävät toimitusriskiä (Carlsson 2015, 75).

Huuhka (2022, 54) kuitenkin korostaa, että Kraljicin matriisi ei ole kokonaisvaltainen strategian johtamisen työkalu, eikä se kata edes hankinnan strategiaa kokonaan. Esimerkiksi Carlssonin (2015, 75) mukaan matriisi ei ota huomioon, miten tuoteryhmien kategorioita voidaan kehittää, eikä se ota huomioon yksittäisiä toimittajia ja niiden ainutlaatuisia kyvykkyyksiä. Tämän takia Kraljicin matriisia yleensä täydennetään positioimalla yksittäiset toimittajat eri matriisityökalua hyödyntämällä. Kraljicin matriisia voidaan kuitenkin yleisesti pitää hankintastrategioiden kehittämisen perustyökaluna ja ensiaskeleena (Huuhka 2022, 54).

2.2 Hankintojen johtamisen piirteet pienyrityksissä

Pienyritykset omaavat useita ominaisuuksia, jotka vaikuttavat niiden hankintojen johtamiseen. Ellegaardin (2006, 279) mukaan pienyritysten tyypillinen piirre on niiden rajalliset resurssit, mikä johtaa erityisesti strategisen hankinnan laiminlyöntiin. Strategisella hankinnalla tarkoitetaan strategista lähestymistapaa suunnitella ja hankkia organisaation nykyiset ja tulevaisuuden tarpeet hallitsemalla tehokkaasti toimittajapohjaa hyödyntämällä prosessorientaatiota ja poikkitoiminnallisia tiimejä (Carlsson 2015, 188).

Ellegaardin (2006, 279) mukaan pienyrityksissä suoritetaan yleensä vain operatiivinen komponenttien ja materiaalien hankinta, mutta niissä ei kehitetä hankintaan liittyviä taitoja tai menettelytapoja. Voidaan lisäksi väittää, että pk-yrityksillä on yleisesti enemmän haasteita toimintansa suunnittelussa ja ongelmien ennaltaehkäisyssä (Iborra ym. 2020, 12).

Rajalliset resurssit tarkoittavat sitä, että yritysten haavoittuvuus kasvaa. Kun toimitusriskit kasvavat, yritykset voivat joutua noidankehään, jossa rajalliset resurssit aiheuttavat strategisen hankinnan puutteen, mikä lisää haavoittavuutta entisestään. Näin ollen toimitusongelmien esiintymistiheys lisääntyy, mikä taas sitoo entistä enemmän resursseja, jolloin strategiseen hankintaan jää entistä vähemmän aikaa. (Ellegaard 2006, 279.) Anttila ym. (2013, 15) vertaavat tätä samaa ongelmaa havainnollisesti tulipalojen sammutteluun. Pk-yrityksissä saattaa olla esimerkiksi vain yksi hankintainsinööri- tai päällikkö, joka on samalla hankinnan ainoa täyspäiväinen resurssi. Jos kaikki hankinnoista vastaavan henkilön aika kuluu ongelmien selvittelyyn ja ratkomiseen, niin toiminnan kehittämiseksi ei jää tarvittavaa aikaa.

Bak ym. (2023, 329) tutkimuksen mukaan haavoittavuutta ja haasteita lisää se, että pk-yritykset keskittyvät yleensä tiettyyn markkinasektoriin tai niche-markkinaaan. Tämän johdosta toimitusketjuhäiriöllä, joka liittyy tiettyyn tuotteeseen tai asiakkaaseen, voi olla pienyritykselle merkittäviä vaikutuksia.

Pienyritysten markkinatietämys ja hankintakokemus on usein suurempia yrityksiä rajallisempi. Pienyrityksillä ei yleensä ole aikaa tai resursseja riittävään markkinakartoitukseen ja toimittajavierailuihin, minkä vuoksi niiden näkemys toimittajamarkkinoista ja vaihtoehtoisista toimittajista on usein rajallinen. Toinen yleinen piirre on niiden rajallisempi hankintakokemus. Pienyritykset tekevät hankintapäätöksiä vähäisin tiedoin ja usein epämuodollisin menettelyin, joissa korostuvat subjektiiviset kriteerit. (Ellegaard 2006, 280.)

Ellegaardin tutkimuksessa (2006, 279–280) vain yksi pienyritys piti hankintaa keskeisenä tehtävänä, kun taas muut pienyritykset eivät pitäneet hankintaa lainkaan erillisenä toimintona. Kuitenkin kaikki yritykset olivat hyvin tietoisia hankintaan liittyvistä riskeistä. Erityisesti laatuun ja toimitusvarmuuteen liittyvät aikaisemmat negatiiviset kokemukset vahvistivat sitä, että toimitusriskit olivat hyvin tiedossa. Pienyritykset eivät kuitenkaan yrittäneet hallita riskejä strategisen hankinnan avulla, vaan pyrkivät kokonaan välttämään nämä riskit.

Toimittajasuhteiden hallinnan voidaan nähdä olevan pienyrityksissä keskeinen tehtävä. Pienyritysten hankintojen johtamista kuvaa niiden korkea toimittajauskollisuus, jonka avulla ne pyrkivät hallitsemaan riskejä. Pienyritykset luottavat verkostoitumiseen ja verkostonhallintataitoonsa ulkopuolisten resurssien etsinnässä. Pienyritykset kokevat läheiset suhteet tavarantoimittajiin menestyksen kannalta kriittisenä välttämättömyytenä. Näiden läheisten toimittajasuhteiden avulla ne pyrkivät turvaamaan tasaisen resurssien saannin sekä vähentämään toimitusriskejä. (Ellegaard 2006, 280–281.)

Kuitenkin Ellegaardin tutkimuksessa (2006, 281) neuvotteluvoiman mainittiin harvoin olevan olennainen aspekti suhteessa tavarantoimittajiin, ja neuvotteluihin käytettiin yleisesti vähän aikaa. Tämä voi johtua siitä, että pienyritykset ovat herkempiä sopimuskustannuksille, koska ne ovat yleensä huonommassa neuvotteluasemassa. Arendin ja Wisnerin (2005, 410) mukaan pienyritykset odottavat nopeaa ja suoraa kommunikaatiota niiden toimittajien kanssa, mikä johtuu siitä, että pienyrityksissä on lyhyt hierarkkinen etäisyys sen sisäisiin päätöksentekijöihin.

Dwyerin ja Walkerin (1981) tutkimuksessa verrattiin neuvotteluprosesseja ja niiden lopputuloksia epäsymmetristen ja tasapainoisempien voimarakenteiden välillä. Neuvottelut epätasapainoisessa tilanteessa olivat "tehokkaampia", mutta sopimusehdot olivat huomattavasti vähemmän ennustettavissa. Osa heikoista jäsenistä ei myöskään onnistunut saamaan tutkimuksessa resursseja. Finley (1984) painottaa tutkimuksessaan sitä, että pienyritys on paremmassa neuvotteluasemassa, jos se ei ole riippuvainen vain yhdestä toimittajasta.

Yrityksen koolla on lisäksi vaikutusta sekä sen omaan että sen tavarantoimittajan toimitustäsmällisyyteen. Teollisuusyrityksen toimitustäsmällisyys näyttää olevan yhteydessä yrityskokoon siten, että pienemmällä yrityksellä on matalampi toimitustäsmällisyys. Teollisuuden mikroyrityksen toimitustäsmällisyys on noin 87 %, kun se suurella yrityksellä on jopa 94 %. Myös suuren yrityksen tavarantoimittajien keskimääräinen toimitustäsmällisyys on suurempi, noin 94 %, kun taas mikroyritykselle toimittavien yritysten toimitustäsmällisyys jää noin 85 prosenttiin. (Solakivi ym. 2020, 87.)

Koronavirus on aiheuttanut erilaisia seurauksia eri kokoluokan yrityksille. Koronapandemia näyttäisi vaikuttaneen myönteisemmin suurten ja keskisuurten yritysten toiminnan kokonaistehokkuuteen verrattuna pienempiin yrityksiin. Suurista ja keskisuurista yrityksistä yksikään ei ilmoittanut merkittävistä haitallisista vaikutuksista tilausten toimitusaikoihin, kun taas pienten ja mikroyritysten joukosta tällaisia tapauksia löytyi. (Solakivi ym. 2020, 101.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että suurilla yrityksillä on monia hankintaan liittyviä etuja pienempiin kilpailijoihin verrattuna. Osa eduista syntyy alhaisemmista yksikkökustannuksista, ja osa suuremmasta markkinavoimasta sekä paremmasta kyvystä hallita toimittajakenttää. (Finley 1984, 23.) Pienyritysten merkittävänä piirteenä voidaan nähdä niiden rajalliset resurssit, jotka voivat johtaa erityisesti strategisen hankinnan puutteeseen. Anttila ym. (2013, 15) painottavat, että pienyritysten hankintatoimen kehittäminen vaatii niissä panostusta hankinnan osaamiseen ja resursseihin.

3 Riskienhallinta yrityksissä

3.1 Toimintaympäristön muutos

Globaali liiketoimintaympäristö on muuttunut, ja sen toimitusverkostot ovat alttiina lukuisille häiriöille erilaisista lähteistä. Häiriöitä luovat esimerkiksi poliittiset mullistukset, nopeat teknologian muutokset, asiakkaiden korkeammat odotukset, kapasiteettirajoitukset, globalisoituneet markkinavoimat, luonnonkatastrofit sekä erilaiset tuotantohäiriöt. (Pereira ym. 2014; 2020.)

Merzifonluoglu (2015, 40) mukaan liiketoimintaympäristön volatiilisuus ja sen sisäinen kilpailu on kovempaa kuin koskaan. Vaikka kysynnän ennustetekniikat ovat kehittyneet, on kysynnän tarkka ennustaminen yleisesti haastavaa. Tähän vaikuttaa tuotteiden jatkuvasti lyhenevä elinkaari sekä asiakkaiden muuttuvat mieltymykset. Asiakaskysynnän arvaamattomuuden lisäksi tarjontapäässä haasteita lisäävät saatavuuden ja hintojen epävarmuus.

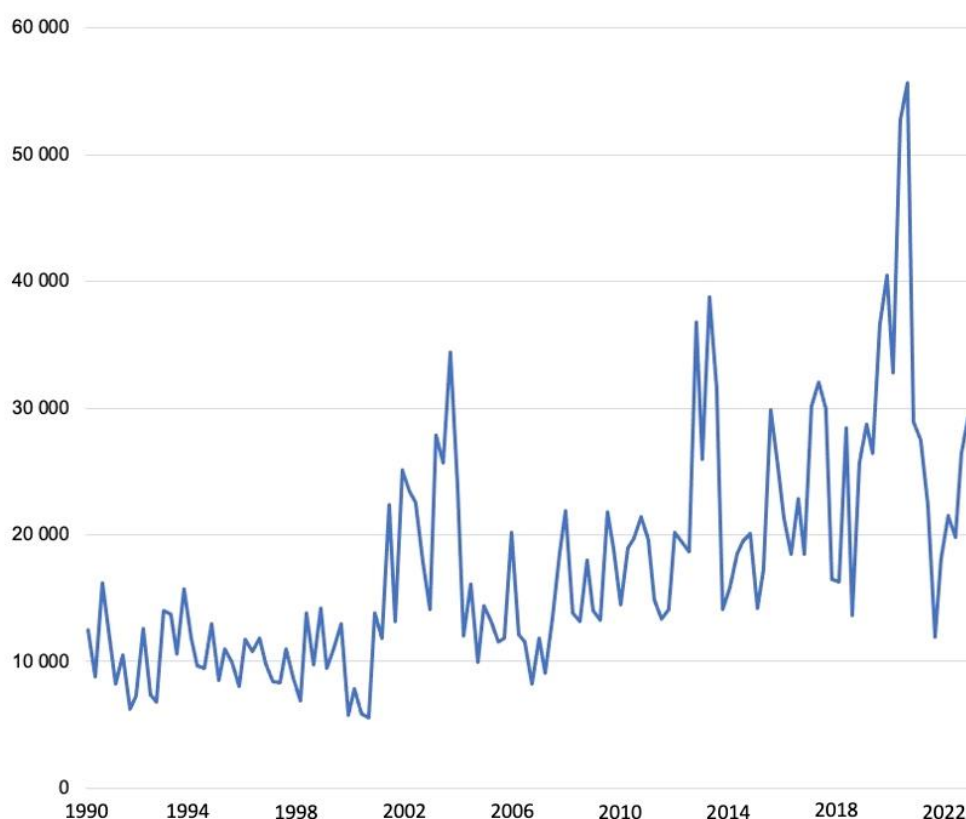
Toimintaympäristön muutokseen on vaikuttanut myös Just-In-Time ja Lean-ajattelu. Näihin pohjautuvien strategioiden avulla yritykset ovat pystyneet lisäämään tehokkuuttaan viime vuosikymmeninä. Yritykset ovat esimerkiksi Just-In-Time-strategian mukaisesti vähentäneet varastotasojaan ja toimittajien kokonaismäärää sekä ulkoistaneet ydinliiketoimintaansa kuulumattomia toimintoja. (Merzifonluoglu & Feng 2014, 221.) Varastotasoista on kuitenkin nyt tullut ajankohtainen aihe kaikenkokoisille yrityksille. Kun toimitusketjujen ennakoimattomuus lisääntyy ja esimerkiksi komponenttien saatavuus on yhä rajallisempaa, riittävien varastotasojen ylläpitäminen on yksi tapa suojautua saatavuusriskeiltä. (Huoltovarmuusorganisaatio 2022, 60.)

Yritykset ovat lisäksi ylläpitäneet pitkäaikaisia suhteita harvemman määrän toimittajien kanssa. Nämä strategiat ovat kuitenkin johtaneet yrityksissä lisääntyneeseen haavoittuvaisuuteen jatkuvasti muuttuvien trendien ja teknologisen kehityksen aikakaudella. Yritykset ovat myös tulleet yhä riippuvaisemmiksi monimutkaisista ja globaaleista tavarantoimittajien ja kumppanien verkostoista. (Merzifonluoglu & Feng 2014, 221.)

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä, jota kuvastavat monimutkaisuus ja epävarmuus, teollisuuden on pakko löytää tehokkaita hankintastrategioita kustannusten hallintaan ja

tuottavuuden parantamiseen (Fattahi 2021, 1). Merzifonluoglu ja Feng (2014, 221) korostavat tutkimuksessaan, että hankintapäätökset ovat nyt tärkeämpiä kuin koskaan, jotta yritykset pysyvät kilpailukykyisinä.

Ahir ym. (2022) ovat rakentaneet indeksin, joka kuvaa taloudelliseen ja poliittiseen kehitykseen liittyvää epävarmuutta. Kuvio 4 havainnollistaa, että globaali yleinen epävarmuus on lisääntynyt huomattavasti. Tämä epävarmuus vaikuttaa esimerkiksi kuluttajien kulutushaluun sekä yritysten haluun palkata ja investoida.



Kuvio 4 Maailman epävarmuusindeksi (mukaillen Ahir ym. 2022)

Kuviosta 4 ilmenee, että viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana globaaleja epävarmuuden huippuja on esiintynyt esimerkiksi lähellä 9/11-iskuja, Lehman Brothersin konkurssia, eurovelkakriisiä, Brexit-äänestystä, vuoden 2016 Yhdysvaltain presidentinvaaleja ja Covid-19-pandemiaa. (Ahir ym. 2022.)

Indeksin kehitystä tarkasteltaessa havaitaan, että maailmanlaajuinen epävarmuus on lisääntynyt vuodesta 2012 lähtien ja se saavutti historiallisen huippunsa vuoden 2020 toisella neljänneksellä Covid-19-pandemian alussa. Tämä globaali epävarmuuden

lisääntyminen kuvaa epävarmuuden lisääntymistä systemaattisesti suurissa talouksissa, mutta havainnollistaa myös merkittäviä heijastusvaikutuksia, jotka ovat käynnistyneet esimerkiksi Yhdysvalloista ja Iso-Britanniasta muualle maailmaan. Voidaan esittää, että epävarmuuden taso on yleisesti korkeampi kehitysmaissa, mutta se on enemmän synkronoitu kehittyneiden talouksien välillä niiden tiiviimpien kauppaja rahoitusyhteyksien takia. (Ahir ym. 2022, 4.)

Suomalaisilla valmistavan teollisuudenalan yrityksillä on lisäksi muitakin riskienhallinnan merkitystä korostavia tekijöitä kuin yleinen epävarmuuden kasvu, jota globaalien poikkeustilanteiden ilmaantumisen yleistymisen aiheuttaa. Anttilan ym. (2021, 5) mukaan suomalaista teollisuutta kuvastaa hankintojen suuri osuus sekä arvoketjujen laajuus ja moninaisuus, mitkä lisäävät riskiä altistua häiriöille ja niiden heijastusvaikutuksille.

Solakiven ym. (2020, 87) logistiikkaselvityksessä kuvataan, kuinka poikkeuksellisia vaikutuksia Covid-19-pandemialla oli erityisesti suomalaisille teollisuusyrityksille. Pandemia pakotti yrityksiä kasvattamaan varastotasojaan sekä samalla kasvatti ostolaskujen maksuaikoja yritysten epävarman taloudellisen tilanteen takia. Selvityksen tulosten mukaan niin teollisuuden rahan sitoutumisaika, kuin yksittäisten komponenttien määrä olivat korkeammalla tasolla kuin yhdessäkään aiemmassa selvityksessä.

Koronan jälkeen helmikuussa 2022 alkaneella Venäjän hyökkäyksellä Ukrainaan on lisäksi ollut merkittäviä vaikutuksia suomalaisille yrityksille, koska Venäjä on ollut Suomessa merkittävä raaka-aineiden hankinta-alue. Venäjään kohdistetut pakotteet ja Venäjän asettamat vastapakotteet ovat johtaneet Suomen naapurimaana sijaitsevan Venäjän eristettyyn asemaan, minkä seurauksena tiettyjen tuotteiden ja komponenttien saatavuus on heikentynyt. (Huoltovarmuusorganisaatio 2022, 4.)

Toimintaympäristön seuranta on yrityksissä tärkeä osa poikkeustilanteisiin varautumista. Sen tarkoituksena on turvata yrityksen jatkuvuus, jota voidaan edistää seuraamalla muutosvoimien vaikutuksia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Anttila ym. 2021, 7.) Yrityksen jatkuvuudella tarkoitetaan organisaation kykyä jatkaa tuotteiden ja palveluiden toimittamista hyväksyttävillä aikaväleillä ja ennalta määritetyllä kapasiteetilla häiriön aikana. Jatkuvuudenhallinta voidaan siten käsittää prosessiksi, jonka avulla toteutetaan ja ylläpidetään toiminnan jatkuvuutta. (ISO 22300 2021.) Jatkuvuudenhallinnan suhdetta resilienssiin tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.1.

3.2 Riskit ja niiden hallinta

Jotta riskienhallintaa ja sen tarvetta yrityksissä voidaan perustella, pitää ensin ymmärtää riskin käsitettä. Klassisessa päätöksentekoteoriassa riskillä tarkoitetaan useimmiten vaihtoehtojen jakauman kuvausta, näiden tapahtumien todennäköisyyksiä ja arvoja. Riskin määrittää tapahtuman todennäköisyys ja sen vaikutus. (March & Shapira 1987, 1404.)

$$\text{Riski} = \text{Todennäköisyys} \times \text{Vaikutus}$$

Manujin ja Mentzerin (2008, 196) määritelmä riskistä on samankaltainen. Heidän määritelmänsä mukaan riski on epävarman tapahtuman odotettu tulos, toisin sanoen epävarmat tapahtumat johtavat riskien olemassaoloon. Näitä epävarmoja tapahtumia voidaan kutsua riskitapahtumiksi.

Riski voidaan käsittää myös erilaisella tavalla. Harlandin ym. (2003, 52) määritelmän mukaan riski sisältää vain ei-toivuttujen seurausten mahdollisuudet, kuten vaaran, vahingon, menetyksen tai loukkaantumisen todennäköisyydet. Tämä määritelmä on enemmän linjassa sen kanssa, miten johtajat yrityksissä yleisesti näkevät riskin käsitteen. He näkevät riskin erilaisella tavalla kuin klassisessa päätöksentekoteoriassa. Ensinnäkin useimmat johtajat eivät pidä epävarmuutta positiivisista tuloksista tärkeänä osana riskin käsitettä. Riski nähdään vain vaarana tai uhkana, eikä kaikkien mahdollisten tulosten jakautumisen mittana. Voidaan esittää, että näiden kahden näkökulman välillä on jännite. Ensimmäisestä näkökulmasta katsottuna riskialtis valinta on sellainen, jolla on laaja valikoima mahdollisia lopputuloksia. Jälkimmäisestä näkökulmasta katsottuna riskialtis valinta on vain sellainen, joka sisältää uhan erittäin huonosta lopputuloksesta. (March & Shapira 1987, 1407.)

Tässä tutkimuksessa riski nähdään laajana käsitteenä, joka sisältää sekä sen mahdolliset negatiiviset että positiiviset seuraukset. Perusteena tälle on riskin luomat mahdollisuudet liiketoiminnassa. Olsonin (2011, 6) mukaan yritysten on kohdattava erilaisia riskejä, mutta toisaalta niiden mahdollisuudet menestykseen syntyvät myös niiden kyvystä käsitellä niitä. Esimerkiksi nopeimmat yritykset pystyvät hyödyntämään toiminnassaan poikkeustilanteiden aiheuttamat tuotteiden ja palveluiden kysyntäpiikit (Anttila 2021, 8).

Epävarmat ja odottamattomat tapahtumat heikentävät liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen ennustettavuutta. Tämän takia sellaisen organisaation merkitys, joka on

kestävä sekä sisäisille että ulkoisille ei-toivutuille tapahtumille, on korostunut. (Soufi ym. 2021, 1.) Manners-Bellin (2018, 30) mukaan yritykset ovat onnistuneet viime vuosikymmeninä vähentämään sisäisiä riskejä rajoittamalla varastotasojaan ja parantamalla tuotantonsa laatua. Ulkoiset riskit ovat kuitenkin kasvaneet, koska toimitusketjut ovat muuttuneet pidemmiksi ja monimutkaisemmiksi. Yritykset ovat viime aikoina olleet monissa toiminnoissaan riippuvaisia tavarantoimittajista. Tämä lisääntynyt riippuvuus on huomattava riski, koska toimittajat eivät aina toimi asiakkaidensa edun mukaisesti. Hankinnan riskienhallinnalla pyritään vähentämään tähän liittyviä riskejä ja niiden seurauksia toimitusketjun suhteissa. (Van Weele 2018, 34.)

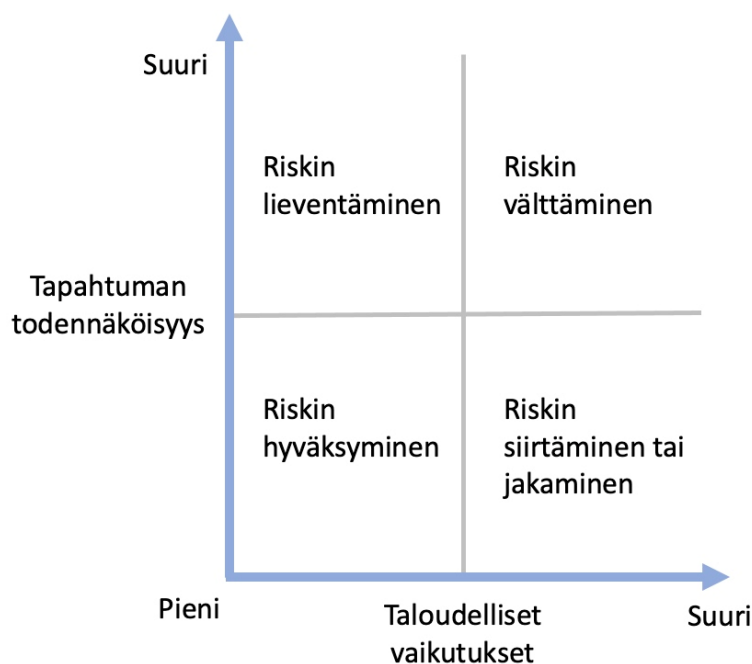
Riskienhallinta voidaan jakaa perinteiseen riskienhallintaan ja resilienssin hallintaan. Kokonaisvaltainen riskienhallinta vaatii näiden molempien näkökulmien huomioimista, koska riskejä tai resilienssiä ei voida analysoida ja hallita kunnolla ilman, että molemmat aspektit huomioidaan. (Aven 2019; Soufi ym. 2021.) Hudsonin ja Hudsonin (2017) mukaan kestävän organisaation tulee hallita siis riskejä ja resilienssiä samanaikaisesti.

3.3 Perinteinen riskienhallinta

Perinteiset riskienhallintamenetelmät perustuvat jokaisen sellaisen mahdollisen tapahtuman todennäköisyyden ja vaikutuksen tuntemiseen, mikä voisi häiritä yrityksen toimintaa. Näiden tavoitteena on vähentää tunnistettujen riskien todennäköisyyksiä tai niiden vaikutuksia ennen kriisiä. (Simchi-Levi ym. 2021; Soufi ym. 2021, 3.)

Yleisempien häiriöiden hallinnassa nämä perinteiset menetelmät toimivat hyvin, koska yritykset voivat hyödyntää historiallista dataa, jonka avulla ne voivat arvioida riskien tason. Tällaisia yleisempiä riskejä aiheuttavat esimerkiksi toimittajan huono suorituskyky, ennustevirheet ja tietyt kuljetushäiriöt. (Simchi-Levi ym. 2014.)

Fan ja Stevenson (2018, 216–217) esittävät tutkimuksessaan viisi yleistä riskienhallintastrategiaa, jotka voidaan nähdä perinteisinä riskienhallintamenetelminä. Nämä ovat riskin hyväksyminen, välttäminen, siirtäminen, jakaminen ja lieventäminen, joita kuvio 5 havainnollistaa.



Kuvio 5 Riskienhallintamatriisi (mukaillen Fan & Stevenson 2018, 217)

Ensimmäinen strategia on riskin hyväksyminen. Ei ole kuitenkaan olemassa tarkkoja ohjesääntöjä siitä, minkälainen riski yrityksen tulisi hyväksyä. Peruseriaatteena voidaan pitää sitä, että jos riskin seuraukset ylittävät tietyn kynnyksen, yrityksen pitäisi hyödyntää muita matriisissa esitettyjä riskienhallintamenetelmiä. Yleisesti jokin riski voidaan hyväksyä, jos sillä on pieni todennäköisyys sekä vähäinen vaikutus yrityksen toimintaan.

Toinen strategia on riskin välttäminen, joka tulee kyseeseen silloin, kun tietyillä tuotemarkkinoilla tai maantieteellisillä alueilla toimimiseen liittyviä riskejä ei voida hyväksyä (Miller 1992, 322). Riskin välttäminen voi onnistua esimerkiksi siten, että yritys poistaa kokonaan omasta toiminnastaan epäluotettavat tuotteet, toimittajat tai markkinat (Jüttner ym. 2003, 206). Voidaan väittää, että investoinnit riskien välttämiseen ovat välttämättömiä, kun käsitellään suuren todennäköisyyden ja suuren vaikutuksen omaavia riskejä, jotta niiden esiintymisen todennäköisyyttä saadaan vähennettyä (Fan & Stevenson 2018, 217).

Riskin siirtäminen on kolmas riskienhallintastrategia, ja sen tarkoituksena on siirtää riski jollekin toiselle osapuolelle. Esimerkiksi vakuutusyhtiöt voivat omaksua jonkin riskin tietystä hinnasta. (Diabat ym. 2012, 3040.) Riskin siirtäminen vaikuttaa sopivalta strategialta, kun yritys käsittelee pienen todennäköisyyden ja suuren vaikutuksen omaavia riskejä (Fan & Stevenson 2018, 217).

Neljäs strategia on riskin jakaminen jonkun toisen osapuolen kanssa. Kumppanuuksien merkitys onkin kasvanut erityisesti valmistavassa teollisuudessa, koska ne nähdään työkaluna riskien jakamiseen. Ostajan näkökulmasta tietty riski voidaan jakaa esimerkiksi sellaisten sopimuslausekkeiden avulla, jotka ottavat huomioon tiettyyn riskiin liittyvät muutokset sopimusmaksujen avulla. (Buzacott & Peng 2012, 657.) Riskin jakaminen vaikuttaa myös sopivimmalta keinolta riskin siirtämisen kanssa, kun kyseessä on pienen todennäköisyyden ja suuren vaikutuksen omaava riski (Fan & Stevenson 2018, 217).

Fanin ja Stevensonin (2018) viimeinen esittelemä strategia on riskin lieventäminen, minkä tarkoituksena on pienentää jokin riski yrityksen näkökulmasta hyväksyttävälle tasolle. Suurin osa olemassa olevasta tutkimuksesta keskittyy erityisesti tähän strategiaan. Riskin lieventäminen vaikuttaa sopivimmalta keinolta, kun yritys käsittelee suuren todennäköisyyden ja vähäisen vaikutuksen omaavia riskejä (Fan & Stevenson 2018, 217). Yrityksien tulee kuitenkin ottaa huomioon, että riskit ovat yhteydessä toisiinsa, eli yhden riskin pienentäminen voi merkitä toisen riskin kasvua. Tästä johtuen riskejä ei tule tarkastella irrallisina toisistaan, vaan yhteneväisenä kokonaisuutena. (Huuhka 2022, 221.)

Erilaiset riskit tarvitsevat erilaisia riskienhallintastrategioita, kuten kuviossa 5 havainnollistetaan. Koska yrityksillä on rajalliset resurssit, niiden on tärkeä ymmärtää miten nämä resurssit voidaan käyttää tehokkaasti käyttämällä riskien luonteille sopivia strategioita. (Fan & Stevenson 2018, 217.) Erilaiset riskienhallintakäytännöt vaativat myös eritasoista osaamista ja resursseja, ja yrityksen tulee huomioida lisäksi se, että vain rajoitettu määrä toimitusriskin hallintakäytäntöjä voi olla tarpeen (Ellegaard 2008, 432).

Schuhin ym. (2011, 8) mukaan hankinnan pitäisi yleisesti hallita paremmin pienen todennäköisyyden ja suuren vaikutuksen omaavia häiriöitä. Heckmann ym. (2015, 120) kuitenkin painottavat, että lisääntyneen monimutkaisuuden ja yritysten keskinäisten riippuvuuksien takia riskien luonteita ja niiden vaikutuksia on todella haastava tai jopa mahdoton ennustaa. Tällaisen pienen todennäköisyyden ja suuren vaikutuksen omaavaa vaikeasti ennustettavaa tapahtumaa voidaan kutsua myös mustaksi joutseneksi. Esimerkiksi viruspandemian tiedettiin ehkä joskus tulevan, mutta silti sen vaikutukset ovat yllättäneet yritykset. (Anttila ym. 2022, 9.)

Näiden mustien joutsenien hallinta on todella haastavaa, koska historialliset tiedot näistä harvinaisista tapahtumista ovat rajallisia tai niitä ei ole ollenkaan. Tämä johtaa siihen, että niiden riskitasoa on vaikea mitata perinteisten mallien avulla (Simchi-Levi ym. 2014).

Tämän takia yrityksen kokonaisvaltainen riskienhallinta vaatii myös resilienssiä ja sen hallintaa, mitä tarkastellaan luvussa 4.

4 Yrityksen resilienssi

4.1 Resilienssin määritelmä

Resilienssin käsite on hyvin moniulotteinen ja sitä käytetään useilla eri tieteenaloilla erilaisissa merkityksissä. Resilienssi on ollut esimerkiksi tieteellisen tutkimuksen aihe useiden vuosien ajan tutkimuksenaloilla kuten ekologiassa sekä kehityspsykologiassa, josta resilienssin tutkimus on saanut myös alkunsa. Toisaalta resilienssin käsitettä on sovellettu suhteellisen uusilla aloilla, kuten riskien- ja toimitusketjujen hallinnassa. Kuitenkin jopa hyvin kehittyneillä tieteenaloilla nykyiset resilienssin määritelmät ovat usein ristiriitaisia sekä epäselviä. (Ponomarov ym. 2009, 124–125.)

Resilienssillä viitataan usein sosiaalisten ja ekologisten järjestelmien ominaisuuteen. Yleisesti ottaen kaikki resilienssin määritelmät liittyvät sekä kykyyn kestää häiriöitä, että kykyyn toipua niistä (Zhang & van Luttervelt 2011, 469; Namdar ym. 2018, 2341.) Resilienssin käsite juontaakin juurensa latinan sanasta *resilire*, joka tarkoittaa takaisin ponnahtamista (Merriam-Webster.com Dictionary 2023).

Yritykset ja toimitusketjut ovat sosiaalisia järjestelmiä, jotka ovat dynaamisesti hyvin monimutkaisia (Anttila ym. 2021, 9). Tämän seurauksena resilienssin näkökulma sai alkunsa täydentämään perinteistä todennäköisyyksiin perustuvaa riskienarviointimenetelmää, jolla on vahvat rajoitukset monentyyppisten tosielämän järjestelmien analysoinnissa, mille on ominaista suuret epävarmuustekijät (Aven 2019, 1196).

Resilienssin lähtökohtana on ajatus siitä, että turvallisuutta vaarantavat tilanteet syntyvät toimintojen odottamattomista yhdistelmistä, eivätkä niinkään toimintavirheistä tai häiriöistä, joita voidaan hallita etukäteen suunnittelulla (Sanastokeskus TSK 2018, 14). Tämän takia yrityksen kokonaisvaltainen riskienhallinta vaatii resilienssin huomioimista perinteisten riskienhallintamenetelmien lisäksi. Vahvistamalla järjestelmän resilienssiä sen turvallisuutta lisätään ilman riskilaskelmien tekemistä (Aven 2019, 1196).

Resilienssiä voidaan tarkastella eri tasoilla, kuten Anttilan ym. (2021, 9) ja Sanastokeskuksen (2018, 14) määritelmässä ilmenee. Anttilan ym. mukaan resilienssillä tarkoitetaan esimerkiksi toimitusketjun, organisaation tai yhteiskunnan kyvykkyyttä ylläpitää toiminnallisuus kohdatessaan yllättäviä häiriöitä. Sanastokeskuksen

määritelmän mukaan resilienssi on yksilöiden ja yhteisöjen kyky ylläpitää toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa sekä valmius kohdata häiriöitä ja palautua niistä.

Tässä tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita yksittäisten yritysten resilienssistä niiden hankintojen johtamisen kontekstissa, mutta yritysten toimitusketjut pitää myös ottaa huomioon. Tämä johtuu siitä, että hankintojen johtaminen omaa yrityksen sisäisen sekä ulkoisen näkökulman (Van Weele 2018, 10). Esimerkiksi vaihtoehtoisten toimittajien määrän vähentyminen tai asiakkaan ja toimittajan välisen etäisyyden kasvaminen voivat aiheuttavaa häiriöiden negatiivisten seurauksien kasvun (Nevalainen ym. 2021, 112). Tutkimuskirjallisuudessa esitetäänkin yleisesti, että yksittäiset yritykset eivät kilpaile keskenään yksilöinä, vaan niiden toimitusketjut kilpailevat toisiaan vastaan (ks. esim. Christopher 2000, 39). Tutkimuksessa toimitusketjujen konteksti huomioidaan yksittäisten yritysten näkökulmasta.

Tutkimuskirjallisuus onkin korostanut toimitusketjun resilienssin käsitettä. Esimerkiksi Hohensteinin ym. (2017) tutkimus keskittyi toimitusketjun resilienssin määritelmään. Heidän systemaattisen katsauksensa tulosten mukaan samankaltaisia määritelmiä on olemassa, mutta toimitusketjun resilienssille ei ole kuitenkaan olemassa universaalia ja laajalti hyväksyttyä määritelmää. Tämän johdosta he tutkimuksen perusteella loivat oman määritelmänsä, jonka mukaan toimitusketjun resilienssi on toimitusketjun kyky varautua odottamattomiin riskitapahtumiin, reagoida niihin ja toipua niistä nopeasti alkuperäiseen tai mahdollisesti parempaan tilaan kasvattaakseen markkinaosuuttaan ja taloudellista suorituskykyään. Hohensteinin ym. määritelmässä erityisen huomionarvoista tämän tutkimuksen kannalta on tavoite paremmasta tilasta, eli positiivisesta lopputuloksesta.

Ponamarovin ja Holcombin (2009, 131) määritelmä toimitusketjun resilienssistä on lähes identtinen, mutta se sisältää toiminnan jatkuvuuden ulottuvuuden. Heidän mukaansa toimitusketjun resilienssi on sen mukautuva kyky varautua odottamattomiin tapahtumiin, reagoida häiriöihin ja toipua niistä ylläpitämällä toiminnan jatkuvuutta.

Resilienssillä ja jatkuvuudenhallinnalla onkin läheinen suhde toisiinsa, koska jatkuvuudenhallinta voidaan nähdä yhtenä resilienssin osa-alueista (Sanastokeskus TSK, 2018). Toiminnan jatkuvuus voidaan ajatella menettelytapojen kokonaisuutena, jonka avulla organisaatio voi jatkaa toimintaansa kriisin aikana. Sitä vastoin resilienssi on kyky kestää odottamattoman häiriön aiheuttama sokki ja sen jälkeen palautua hyväksyttävän toiminnan tilaan. (Dataminr.com, 2022.) Näiden erona voidaan nähdä, että

jatkuvuudenhallinta on prosessikeskeistä, kun taas resilienssinhallinta on luonteeltaan strategisempaa. Resilienssin hallinta voidaan käsittää kokonaisvaltaisena lähestymistapana, johon vaikuttaa sekä strategisen että operatiivisten tekijöiden yhdistelmä ja niiden sisäinen vuorovaikutus. (Mathenge 2020.)

Vielä voitaisiin korostaa Linnenluecken (2017, 19) tutkimusta, joka tuo esiin olemassa olevan jännitteen yrityksen resilienssin hallinnassa. Tämä jännite on organisaation vakauden sekä organisaation muutoksen tarpeiden välillä. Vakautta organisaatiossa luovat esimerkiksi rutiinit, johdonmukaisuus, kontrolli ja alhainen vaihtelevuus. Organisaation muutosta taas tukevat avoimuus, mielikuvitus, kokeileminen ja korkea vaihtelevuus. Tämän jännitteen johdosta kirjallisuus tarjoaa usein ristiriitaisia suosituksia siitä, miten yrityksen tulisi rakentaa niiden resilienssiä. Nevalainen ym. (2021, 141) kuitenkin korostavat, että valmius muutoksiin lähtökohtaisesti vahvistaa yrityksen resilienssiä, kunhan se ei ilmene yrityksessä hallitsemattomana kiireilynä.

4.2 Resilienssin muodostavat kyvykkyydet

Yrityksen kyvykkyydet koostuvat sellaisista ominaisuuksista, tiedoista ja taidoista, joiden avulla yritys voi saavuttaa erinomaisen suorituskyvyn sekä kilpailuedun. Nämä kyvykkyydet kuvastavat strategisen johtamisen merkittävää roolia resurssien mukauttamisessa ja hallitsemisessa, minkä tarkoituksena on vastata ulkoisen toimintaympäristön haasteisiin. (Ponomarov ym. 2009, 134.) Strateginen johdonmukaisuus on tärkeää, koska resurssien johdonmukainen kohdentaminen voi johtaa pk-yrityksissä vakauteen ja antaa paremmat mahdollisuudet selviytyä häiriöistä (Iborra ym. 2020, 2).

Tutkimuskirjallisuudessa on määritelty resilienssin muodostavat kyvykkyydet, ominaisuudet tai elementit useilla eri tavoilla. Esimerkiksi Hohenstein ym. (2015, 108) tutkivat mistä elementeistä toimitusketjun resilienssi koostuu olemassa olevan tutkimuksen perusteella. He ryhmittelivät elementit kahteen pääkategoriaan, joista ensimmäinen on ennakoivat eli proaktiiviset elementit, joiden tavoitteena on luoda yrityksessä valmiutta kohdata häiriö. Näitä proaktiivisia keinoja ovat yhteistyö, varastonhallinta, redundanssi, läpinäkyvyys ja ennalta määrätty suunnitelmat. Toinen pääkategoria ovat reaktiiviset strategiat, joiden tavoitteena on auttaa yrityksiä vastaamaan häiriöön sekä toipumaan ja kasvamaan häiriön jälkeisessä vaiheessa. Nämä reaktiiviset strategiat sisältävät ketteryuden, yhteistyön, joustavuuden ja redundanssin. Kuten

Hohesteinin (2015) ym. jaottelusta ilmenee, niin selkeä rajanveto eri strategioiden välillä on haastavaa, koska samat keinot voivat olla sekä proaktiivisia että reaktiivisia.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Duben ym. (2022) määritelmää resilienssin muodostavista kyvykkyyksistä. Heidän mukaansa resilienssi muodostuu yrityksen viidestä avainkyvykkyydestä, jotka ovat esitetty kuviossa 6. (Ali ym. 2017; Hohenstein ym. 2015, Duben ym. 2022, 2 mukaan). Tutkimuksessa otetaan myös huomioon Hohesteinin ym. (2015) tutkimuksessa tehty jako reaktiivisiin ja proaktiivisiin strategioihin noudattamalla Pereiran ym. (2021, 2) määritelmää resilienssistä. Pereiran ym. mukaa resilienssi on dynaaminen olosuhteiden joukko, joka auttaa organisaatioita selviytymään ennakoimattomista häiriöistä paremmin sekä reaktiivisin että proaktiivisin keinoin.



Kuvio 6 Resilienssin viisi avainkyvykkyyttä (ks. Dube ym. 2022)

4.2.1 Läpinäkyvyys

Ensimmäinen kyvykkyys, joka luo yrityksen resilienssiä on läpinäkyvyys. Sen oleellinen osa on tehokas tiedonkulku, jonka puute saattaa lisätä häiriöiden negatiivisia vaikutuksia. Yrityksen resilienssiä voidaan parantaa digitalisaation ja informaation tehokkaan jakamisen kautta. Kuitenkin digitaalisten teknologioiden ohella yrityksen pitää samalla kehittää esimerkiksi verkostojen rakenteita, toimijoiden välistä luottamusta sekä tuotantostrategioita. (Anttila ym. 2021, 10.) Tämän perusteella voidaan väittää, että yrityksen resilienssin kyvykkyudet ovat sidoksissa toisiinsa. Tätä havainnollistaa se, että verkostojen ja sen luottamuksen kehittäminen voidaan nähdä liittyvän yhteistyön

kyvykkyyteen, kun taas tuotantoon liittyvät strategiat esimerkiksi joustavuuteen, ketteryyteen ja redundanssin kyvykkyyksiin.

Läpinäkyvyyttä voidaan tarkastella myös eri tasojen avulla. Yrityksen sisäistä läpinäkyvyyttä edistävät viestintä ja yhteydenpito työntekijöiden kanssa. Erityisesti kriisin aikana tämä on erityisen tärkeää, koska asioista perillä olevat työntekijät ymmärtävät oman osansa yrityksen auttamisessa ulos kriisistä. Sisäistä läpinäkyvyyttä tukevat esimerkiksi viikoittaiset tai tarpeen vaatiessa päivittäiset tilanneselvitykset. (Business Finland 2021a, 16.)

Läpinäkyvyyttä pitää tarkastella myös toimitusketjun tasolla kokonaisvaltaisesti. Monimutkaisten ja globaalien toimitusketjujen takia yrityksille eri riitä, että ne keskittyvät vain niiden ensimmäisen tason toimittajiin. Yritysten pitäisi luoda ja ylläpitää jatkuvaa näkyvyyttä koko toimitusketjusta. On kuitenkin selvää, että suurten tietolähteiden yhdistäminen ja datan tulkitseminen on valtavan resurssiraskasta yrityksille. (Schnellbacher & Weise 2020, 64–65.) Tämän takia pienyrityksillä voidaan nähdä olevan rajalliset mahdollisuudet koko toimitusketjun proaktiiviseen läpinäkyvyyteen niiden rajallisten resurssien takia.

Kuitenkin erityisesti häiriön aikana tilannekuvan ylläpitäminen on tärkeää, mikä voidaan nähdä reaktiivisena keinona. Jatkuva viestintä toimitusketjun sisällä yhteistyökumppaneiden kanssa auttaa yrityksiä pysymään tietoisina toimintaympäristön tilannekuvasta. Tieto siitä, mitkä yhteistyökumppanit tarvitsevat tukea tai mihin yhteistyökumppaneihin yritys voi luottaa saattaa olla yritykselle kriittistä. (Business Finland 2021a, 19.)

4.2.2 Yhteistyö

Toinen resilienssiä muodostava kyvykkyys on yhteistyö, joka on vahvasti sidoksissa läpinäkyvyyteen. Yhteistyö määritellään kumppaneiden kanssa työskentelyksi, minkä tarkoituksena on edistää yrityksen etua. Yhteistyön hallinta yrityksen sisäisten ja ulkoisten liikekumppaneiden kanssa voidaan väittää aina olleen hankinnan ytimessä. (Schnellbacher & Weise 2020, 99.)

Christopher ja Peck (2004, 17) korostavat, että toimitusketjun yhteistyön peruseriaate on se, että tiedonvaihdon avulla voidaan vähentää epävarmuutta. Näin ollen toimitusketjun riskien vähentämisen ensisijaisena tavoitteena on oltava

toimitusketjuyhteistyön luominen, mikä mahdollistaa tiedonvaihdon sen jäsenten välillä. Christopher ja Peck kuvaavat tavoitteeksi korkeatasoisen toimitusketjun älykkyyden, mikä mahdollistaa sen jäsenille paremman toimitusketjun ala- ja ylävirran riskien läpinäkyvyyden.

Yhteistyön kyvykkyyttä voidaan tarkastella myös reaktiivisuuden ja proaktiivisuuden linssien läpi. Voidaan väittää, että yrityksen pitää luoda yhteistyön kyvykkyyttä proaktiivisesti ennen mahdollisia häiriöitä. Proaktiivinen toimi, kuten kommunikoinnin tehostaminen toimitusketjukumppaneiden välillä voi vähentää merkittävästi taloudellisia menetyksiä sekä mahdollistaa nopeamman toipumisen (Pereira ym. 2020, 2). Häiriön ja kriisin aikana ei ole kuitenkaan optimaalisinta rakentaa luottamusta avainasiakkaisiin, toimittajiin tai työntekijöihin, vaan luottamukselliset suhteet ja kumppanuudet pitäisi olla ennalta luotuna. Nämä läheiset suhteet asiakkaisiin sekä toimittajiin voivat olla ratkaisevia tekijöitä häiriöstä toipumisen kannalta. (Business Finland 2021a, 9.) Reaktiiviset toimet, kuten resurssien välitön muuntaminen ja uudelleen kohdistaminen voivat kuitenkin tarjota yritykselle keinon pienentää sen tappioita (Pereira ym. 2020, 2).

Zhun ym. (2022) tutkimus esittää keinon lisätä yrityksen resilienssiä, minkä voidaan nähdä olevan malliesimerkki yhteistyön kyvykkyydestä. Tämä on ostoryhmät, jotka tarkoittavat useiden yritysten yhteenliittymiä, joissa yritysten raaka-ainetarpeet yhdistetään ja hankitaan yhdessä. Motivaationa ostoryhmien perustamiselle on neuvotteluvoiman kasvattaminen, mikä mahdollistaa paremmat hinnat sekä muut sopimusehdot. Ostoryhmän perustamiseen ja sen toimivuuteen liittyy kuitenkin merkittäviä haasteita, joista voidaan mainita esimerkiksi valmisteluprosessin monimutkaisuus, ryhmän jäsenten erilaiset tavoitteet sekä riskit liittyen salassa pidettävien tietojen paljastumiseen kilpailijoille. Kestävän yhteistyön varmistamiseksi kaikkien jäsenten aikomukset ja tavoitteet tulisi analysoida ennen ostoryhmän perustamista tai sellaiseen liittymistä. Riskejä liittyen ei-toivottavan tiedon paljastumiseen voidaan vähentää tekemällä yhteistyötä muiden eri alojen yritysten kanssa. Avainasemassa ostoryhmissäkin on läpinäkyvä ja avoin viestintä sen kaikkien jäsenten välillä. (Zhu ym. 2022, 33.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että läpinäkyvyys ja yhteistyö ostajan ja sen toimittajien välillä ovat tehokkaita strategioita suojautua häiriöriskeiltä. Läpinäkyvyys ja yhteistyö voivat auttaa tekemään toimitusketjusta resilientin esimerkiksi parantamalla ostajan ja

toimittajan suhdetta, lyhentämällä toipumisaikaa häiriöiden jälkeen sekä mahdollistamalla ennakkovaroitukset häiriöistä. (Namdar ym. 2018, 2340, 2343.) Kestävät kumppanuudet ovat erityisen tärkeitä häiriön aikana. Yritysten pitäisi ottaa huomioon esimerkiksi niiden avainasiakkaat miettimällä miten mahdolliset riskit vaikuttavat näiden tarpeisiin ja muokkaamalla tuotteita sen mukaisesti. Optimitalauksessa yritys voi löytää tämän avulla uuden liiketoimintamahdollisuuden uutta normaalitilannetta varten. (Business Finland 2021a, 19.) Tämänkaltaisen positiivinen riski on linjassa tämän tutkimuksen riskin määritelmän kanssa, joka mahdollistaa myös positiiviset lopputulemat.

4.2.3 Redundanssi

Kolmas yrityksen resilienssiä muodostava kyvykkyys on redundanssi, joka määritellään tässä tutkimuksessa yrityksen varakapasiteetiksi- ja varastoiksi. Perinteisesti ylikapasiteettia ja varastoja ei ole pidetty yrityksessä toivottuina. Kuitenkin strateginen kapasiteetin ja varastojen lisääminen mahdollisiin pullonkaulakohtiin voi olla erittäin hyödyllistä ja merkittävää yrityksen resilienssin luomisessa. (Christopher & Peck 2004, 16.) Nevalaisen ym. (2021, 118) mukaan raaka-aineiden ja komponenttien puskurointi varastoihin voivat auttaa yrityksiä vähentämään sekä toimittajista että logistiikasta aiheutuvia epävarmuustekijöitä.

Puskurivarastot auttavat yrityksiä ylläpitämään tuotantoa markkinahäiriöiden aikana. Niillä on merkittävä rooli odottamattomien riskien, kuten Covid-19-pandemian, hallinnassa, ja ne vähentävät yrityksen riippuvuutta tasaisista tavarantoimituksista. Raaka-ainevarastojen avulla yritykset voivat myös välttää sopimussakkoja, jotka aiheutuvat omien toimitusten viivästyisestä. (Köster ym. 2022, 72.)

Namdar ym. (2018, 2356) kuitenkin painottavat tutkimuksessaan sitä, että vaikka redundanssin avulla yritys voi pienentää häiriöiden vaikutuksia, niin aidosti resilientin toimitusketjun tulisi kuitenkin myös pystyä ennakoimaan odottamattomia häiriöitä, toipumaan nopeasti häiriötilanteesta, ja täten saavuttaa kilpailuetua. Tätä voidaan soveltaa myös yksittäisen yrityksen näkökulmaan ja voidaan väittää, että redundanssi ei välttämättä ole tosiasiallisesti yrityksen proaktiivinen kyvykkyys, vaan reaktiivinen vastaus häiriöön.

Köster ym. (2022, 72) mukaan ensimmäinen haaste liittyen puskurivarastoihin on mahdollisuus siihen, että yritykselle jää ylimääräinen varasto itselleen, koska kysyntä tai hinnat laskevat tehdyn hankinnan jälkeen. Toinen haaste on pääoman sitoutuneisuus. Ali-Yrkön ym. (2023, 4) mukaan pääsy siihen miksi varastoja on monissa yrityksissä pienennetty huomattavasti, on ollut vähentää tätä varastoon sitoutunutta pääomaa.

4.2.4 Joustavuus

Yrityksen joustavuus ja ketteryys ovat käsitteitä, jotka liittyvät epävarmassa ja arvaamattomassa ympäristössä toimimiseen. Näiden käsitteiden määritelmät ja niiden väliset suhteet aiheuttavat kuitenkin paljon sekaannusta ja epäselvyyttä. Tämä johtuu siitä, että osassa tutkimuksissa niiden välillä tehdään selvä erotus ja osassa tutkimuksissa niitä käytetään keskenään synonyymeina. Yleisesti ottaen näillä käsitteillä kuitenkin tarkoitetaan kykyä mukautua ja reagoida muutokseen. (Sherehiv ym. 2007, 445.)

Joustavuuden ja ketteryyden merkitystä korostetaan usein tutkimuskirjallisuudessa. Esimerkiksi Christopherin ja Peckin (2004, 13) mukaan ketteryyden avulla luodaan yritykselle selkeä etu epävarmassa ympäristössä. Alpan ym. (2007, 157) toisaalta painottavat, että pääasiallinen kilpailuetu monille pk-yrityksille on pohjimmiltaan joustava suunnittelutapa, jonka avulla ne selviytyvät onnistuneesti ennakoitavasta ja ennakoimattomasta ulkoisen ympäristön kehityksestä. Voidaan väittää, että yritysten on oltava entistä joustavampia sekä ketterämpiä, jotta ne voivat menestyä erittäin dynaamisilla raaka-ainemarkkinoilla (Köster ym. 2022, 153).

Tässä tutkimuksessa joustavuus ja ketteryys käsitetään erilaisina kyvykkyyksinä hyödyntämällä Fayezin ym. (2015) määritelmiä. Fayezin ym. tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten valmistavat yritykset näkevät ja ymmärtävät toimitusketjunsä ketteryyden ja joustavuuden. Vaikka Fayezin ym. tutkimus keskittyi erityisesti toimitusketjun kontekstiin, niin määritelmät sopivat myös yksittäisen yrityksen näkökulmasta tarkasteluun, sekä auttavat ymmärtämään näiden käsitteiden eroavaisuudet.

Fayezin ym. (2015, 259–261) mukaan ketteryys ja joustavuus voivat olla sekä reaktiivisia että proaktiivisia kyvykkyyksiä. Pk-yrityksillä voidaan kuitenkin nähdä olevan taipumus vinoutuneisuuteen, joko reaktiivisuuteen tai proaktiivisuuteen. Tätä havainnollistaa se, että pk-yritykset pitivät ketteryyttä enemmän proaktiivisena vastauksena ja joustavuutta taas reaktiivisena mekanismina muutokseen. Joustavuus käsitetään yrityksen

operatiivisen tason prosessiksi ja ketteryys taas yrityksen strategisen tason reagointimekanismiksi. Joustavuus määritellään tässä tutkimuksessa yrityksen kyvyksi muuntautua taloudellisesti vastatakseen ympäristön epävarmuuksiin ja muutoksiin proaktiivisin sekä reaktiivisin keinoin. (ks. Fayezi ym. 2015, 263–264.) Joustavuuden tarkoituksen on mahdollistaa yrityksiä sopeutumaan paremmin ennakoimattomiin markkinariskeihin. (Köster ym. 2022, 78).

Simchi-Levi ym. (2014) erottelevat joustavuuden kolmeen eri osaan, jotka ovat järjestelmän, prosessin ja tuotesuunnittelun joustavuudet. Järjestelmän joustavuudella tarkoitetaan tuotantolaitosten kykyä muuttaa tuotevalikoimaa. Prosessijoustavuudella taas tarkoitetaan työvoiman taitojen ja prosessien mukautusta. Kolmas joustavuuden osa on tuotesuunnittelun joustavuus, jota korostaa myös Business Finlandin (2021a, 10) julkaisu. Tuote kannattaa suunnitella resilentiksi esimerkiksi standardoitujen komponenttien avulla, mikä vaikuttaa valmistusprosessin joustavuuteen. Käyttämällä yleisesti saatavilla olevia standardikomponentteja ja -ratkaisuja, yritys voi vähentää mahdollista riippuvuutta yhdestä tietystä komponenttitoimittajasta.

Joustavuutta voi lisätä myös vaihtoehtoisten tavarantoimittajien avulla. Toimittajien optimaaliseen määrään vaikuttavat erityisesti kaksi aspektia, joista ensimmäinen on haluttu vaikutusvalta, jota voidaan helpommin saavuttaa käyttämällä vähemmän toimittajia. Toinen aspekti on yrityksen tarve joustavuuteen, kilpailutukseen ja riskin jakamiseen, mitkä johtavat siihen, että toimittajien määrää pitää kasvattaa. (Carlsson 2015, 86.) Yleisesti ottaen hankinnan hajauttaminen vähentää yrityksen skaalaetuja ja kasvattaa toimittajaverkoston valvontakustannuksia, mutta samalla se on kuitenkin keino vähentää riippuvuutta yksittäisistä toimittajista, mikä vähentää toimitusriskiä (Köster ym. 2022, 77–78). Erityisesti niiden tuotteiden osalta, joiden toimittajat ovat vahvoja, yrityksen tulisi etsiä uusia toimittajia tai vaihtoehtoisesti korvaavia materiaaleja (Kraljic 1983, 114).

On tärkeää lisäksi huomata, että joustavuuden tavoitteena ei ole pelkästään lisätä yrityksen resilienssiä häiriöiden aikana, vaan sen avulla voidaan tehostaa toimintaa myös normaalina aikana. Kun yritykset rakentavat joustavuutta vastatakseen kysynnän ja tarjonnan epävakautteen, ne lisäävät myös resilienssiä ja päinvastoin. Esimerkiksi edullista offshore-toimittajaa voidaan täydentää paikallisella toimittajalla, jolla on

reaktiivinen kapasiteetti, ja joka pystyy vastaamaan nopeasti markkinoiden muutoksiin. (Sheffi & Rice 2005, 48.)

4.2.5 Ketteryys

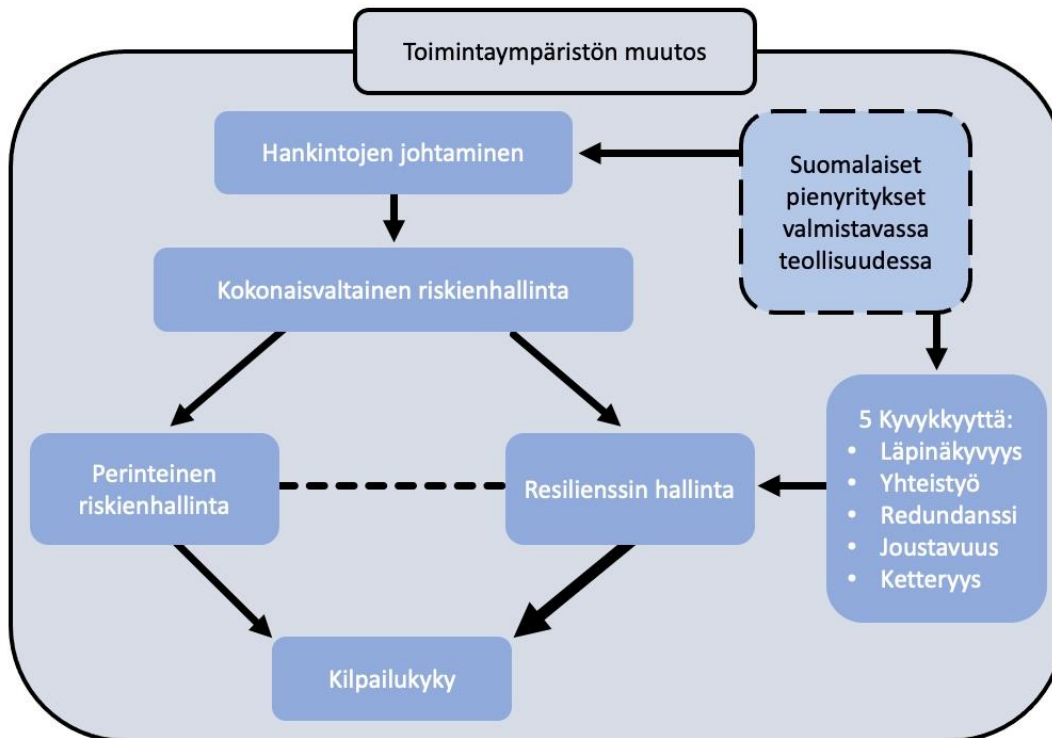
Viimeinen resilienssiä lisäävä kyvykkyys on ketteryys, joka Fayezin ym. (2015, 261, 263–264) tutkimuksessa nähdään dynaamisena konseptina, jota ohjaavat ulkoisen ympäristön muutokset ja organisaation reaktiot joustavuuden muutoksiin. Ketteryyden voidaan nähdä olevan strategisesti ohjattua ja se koostuu yrityksen ajattelutavasta, älykkyydestä ja prosesseista, joiden avulla yritys voi reagoida nopeasti ympäristön epävarmuustekijöihin ja muutoksiin reaktiivisilla sekä proaktiivisilla tavoilla.

Kyky reagoida nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä hyödyntämällä ketteriä liiketoimintakäytäntöjä on ketterän yrityksen avainominaisuus. Organisaation prosessien näkökulmasta ketteryys ilmenee kykynä johtaa muutosta ja epävarmuutta, nopeana päätöksentekona sekä kykynä uudistaa yrityksen liiketoimintaprosesseja. Informaatio ja sen jakaminen voidaan nähdä olevan ketteryyden mahdollistava resurssi. (Gunasekaran 2001, 361, 686–687.) Christopher ja Peck (2004, 19) korostavat, että läpinäkyvyyden avulla voidaan luoda ketteryyttä, joten voidaan väittää, että ketteryys on vahvasti sidoksissa resilienssin muihin kyvykkyyksiin.

Ketteryyttä voidaan tarkastella eri tasoilla ja se liittyy yhtä paljon verkostoihin kuin yksittäisiin yrityksiin. Avaimena ketterään reagointiin voidaan nähdä ketterät kumppanit toimitusketjun ylä- ja alavirrassa. (Christopher & Peck 2004, 18.)

4.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkielman ensimmäisessä teorialuvussa tarkasteltiin ensin yleisesti hankintojen johtamista ja sen jälkeen sitä, millaisia ominaispiirteitä pienyritykset omaavat hankintojen johtamisen kontekstissa. Toisessa teorialuvussa käsiteltiin toimintaympäristön muutosta, riskejä ja niiden hallintaa. Voidaan esittää, että yrityksen kokonaisvaltainen riskienhallinta sisältää resilienssin ulottuvuuden, jota kuvattiin tarkemmin viimeisessä teorialuvussa. Näiden teorialukujen pohjalta muodostettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka esitetään kuviossa 7. Tämän tutkimuksen viitekehysten tarkoituksena on syntetisoida käsitellystä teoriasta yhteenvetokuvio, joka ohjaa aineiston keruuta ja sen analysointia.



Kuvio 7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (ks. Soufi ym. 2021, 2; Dube ym. 2022, 2)

Hankintojen johtamisen merkitys yrityksissä on korostunut viime vuosien aikana, koska hankintojen avulla voidaan merkittävästi vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen. Hankinnoilla voidaan vaikuttaa sekä yrityksen lyhyen aikavälin taloudelliseen tilanteeseen, että pitkän aikavälin kilpailukykyyn parantamiseen. (Huuhka 2022, 11, 16.) Kuvio 7 havainnollistaa, että hankintojen johtamisen yksi päätehtävistä on riskienhallinta (Van Weele 2018, 56).

Yrityksen riskienhallinta vaatii kokonaisvaltaista riskienhallintaa, joka voidaan jakaa perinteiseen riskienhallintaan ja resilienssin hallintaan. Perinteisen riskienhallinnan voidaan nähdä perustuvan epävarmuuteen, mikä tarkoittaa sitä, että häiriöiden yleisyyden ja niiden vaikutuksien välisiä suhteita voidaan tarkastella todennäköisyysjakaumalla. Tämä on kuitenkin mahdollista vain silloin, kun yrityksellä on tarpeeksi historiallista dataa, ja nämä prosessit käyttäytyvät tulevaisuudessa myös samalla tavalla. Voidaan todeta, että odottamattomien tapahtumien ilmaantuminen on aina uhannut perinteistä riskienhallintaa. (Soufi ym. 2021, 1–3.)

Resilienssi on määritelty eri tavoilla kontekstista riippuen. Tässä tutkielmassa resilienssi nähdään tapana välttää ja kestää ulkoisia häiriöitä toteuttamalla suunnitteluperiaatteita. (Linnenluecke 2017, 15.) Resilienssin muodostavia kyvykkyyksiä ovat läpinäkyvyys,

yhteistyö, redundanssi, joustavuus ja ketteruus. Hankintojen johtamisen avulla yritys pystyy organisoimaan, ottamaan käyttöön ja hallitsemaan tarvittavia resursseja, rutiineja ja prosesseja luodakseen resilienssiä, jonka perimmäisenä tarkoituksena on muodostaa yritykselle kilpailukykyä (Pereira ym. 2020, 2).

Resilienssin hallinnalla voidaan vastata Simchi-Levin ym. (2014) esittämään perinteisen riskienhallinnan ongelmaan. Heidän mukaansa perinteisiä riskienhallinnantekniikoita käyttävät yritykset päätyvät usein keskittymään vain sellaisiin toimittajiin, joihin ne käyttävät eniten rahaa, ja joiden toimittamat osat ne kokevat tärkeimmiksi tuotteiden differoinnin kannalta. Tämä johtaa siihen, että halpahintaisten tuotteiden toimittajiin liittyvät riskit jätetään huomioimatta, minkä seurauksena on, että yrityksissä tehdään vääriä päätöksiä ja yritys jää alttiiksi piiloriskeille.

Perinteisen riskienhallinnan ja resilienssin voidaan nähdä olevan kuitenkin yhteydessä toisiinsa, koska perinteiset riskienhallintastrategiat voivat kasvattaa yrityksen resilienssiä arvaamattoman häiriön kohtaamisessa. Toisaalta yrityksen resilienssiä lisäävät kyvykkyydet voivat auttaa myös tunnistettujen riskien hallinnassa.

Voidaan lisäksi väittää, että resilienssin hallinnan merkitys on korostunut toimintaympäristön muutoksen myötä. Yksittäisen yrityksen menestymiseen vaikuttavat siis entistä enemmän sen toimintaympäristön ja toimitusketjun kehittyminen sekä niiden muutokset (Huuhka 2022, 17). Jokaisen toimitusketjun toimintaan liittyy riski odottamattoman häiriön esiintymisestä. Nämä riskit ovat kuitenkin kasvaneet globaalien toimitusketjujen, tuotteiden lyhyempien elinkaarien ja asiakkaiden kasvaneiden vaatimuksien johdosta. Niin kutsutut mustat joutsenet ja niiden aiheuttamat seuraukset voivat johtaa myynnin ja markkinaosuuden menettämiseen sekä kustannuksien nousuun. (Ponomarov & Holcomb 2009, 124.) Esimerkiksi koronaviruspandemia on osoittanut globaalien toimitusketjujen haavoittuvuuden ja siksi niiden uudistamista sekä resilienssin kehittämistä pohditaan nyt laajasti (Anttila ym. 2021, 9).

5 Tutkimusote

5.1 Laadullinen tutkimus ja ekstensiivinen tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ymmärrys resilienssin ilmiöstä pienyritysten hankintojen johtamisen kontekstissa. Resilienssin tutkimisen haasteisiin kuuluu kuitenkin se, miten näitä resilienssin muodostavia näkymättömiä, mutta mahdollisesti tehokkaita kyvykkyyksiä voidaan tutkia (Linnenluecken 2017, 26). Tämän haasteen ja tutkielman tavoitteen takia tutkimukseen valittiin laadullinen lähestymistapa.

Erikssonin ja Kovalaisen (2016, 4, 29–30) mukaan laadulliset tutkimusmenetelmät liittyvät tutkittavan ilmiön tulkintaan ja ymmärtämiseen, kun taas määrälliset tutkimusmenetelmät keskittyvät ilmiön selittämiseen, hypoteesien testaamiseen ja tilastolliseen analyysiin. Useiden laadullisten tutkimusmenetelmien aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin vaikuttavat sosiaalinen ja kulttuurillinen konteksti. Näiden tavoitteena on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltainen ymmärrys, mikä on linjassa tämän tutkielman tavoitteen kanssa. Stake (2013) korostaakin, että useat ilmiöt saavat erilaisia muotoja riippuen paikallisista olosuhteista.

Tutkimusmenetelmän pitää olla myös asianmukaisesti relevantti tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta. Tutkimuskysymys siis määrää menetelmien valinnan, eikä toisinpäin. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys ”Millaista suomalaisten pienyritysten resilienssi on hankintojen johtamisen näkökulmasta?” voidaan nähdä tyypillisenä laadulliseen tutkimukseen sopivana kysymyksenä, minkä tavoitteena on tilojen, prosessien ja tilanteiden kuvaileminen. (ks. Eriksson & Kovalainen 2016, 29–30, 42.)

Tämä tutkimus toteutetaan lisäksi tapaustutkimuksena, koska se tukee tutkielman tavoitteiden saavuttamista. Tapaustutkimusta voidaan parhaiten kuvata tutkimusstrategiana, jota käytetään monissa tilanteissa lisäämään tietoa organisaatioista ja niihin liittyvistä ilmiöistä (Yin 2003, 1; Eriksson & Kovalainen 2016, 145). Tarve tapaustutkimukselle syntyykin halusta ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä (Yin 2003, 2), kuten resilienssiä.

Erikssonin ja Kovalainen (2016, 131) näkemyksen mukaan tapaustutkimukset ovat erinomaisia luomaan kokonaisvaltaista ja syvällistä tietoa, joka on sidottu tiettyyn

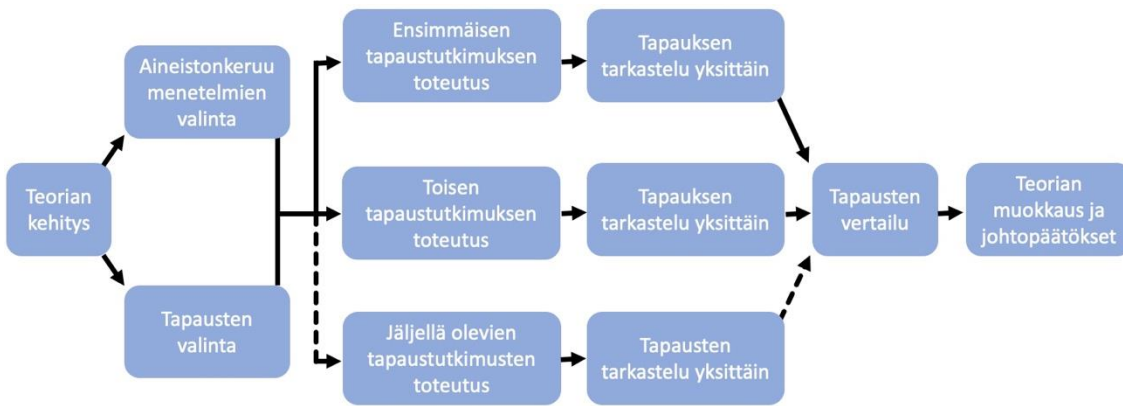
kontekstiin. Kontekstin ymmärtämisellä on tärkeä merkitys, varsinkin kun ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole selvästi näkyvissä (Yin 2003, 13). Tapaustutkimukselle on kuitenkin esitetty myös kritiikkiä sen käytännön tosielämän ulottuvuuden takia. Tämän takia tapaustutkimuksia kutsutaan joskus anekdoottisiksi kuvauksiksi, joista puuttuu tieteellinen “kovuus”. (Eriksson & Kovalainen 2016, 133.)

Tapaustutkimuksen tärkeä komponentti on sen analyysiyksikön määrittely. Esimerkiksi klassisessa tapaustutkimuksessa käytettävä analyysiyksikkö eli tapaus voi olla yksilö, mutta se voi olla myös vaikeammin määriteltävä ja rajattava tapahtuma tai kokonaisuus. (Yin 2002, 22–23.) Tämän tutkimuksen analyysiyksikkönä käytetään yksittäisen pienyrityksen hankintatoimea.

Tapaustutkimukset voidaan jakaa intensiivisiin ja ekstensiivisiin tapaustutkimuksiin. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tutkitaan yleensä yhtä tapausta syvällisesti, ja sen tavoitteena on ymmärtää miten spesifi ja ainutlaatuinen tapaus toimii. Ekstensiivinen tapaustutkimus taas pyrkii tunnistamaan samankaltaisuuksia useamman tapauksen välillä tunnistamalla toistuvia kuvioita, mekanismeja ja ominaisuuksia valitussa kontekstissa. Sen tavoitteena voi olla kehittää, tarkastella tai testata teorioita. (Eriksson & Kovalainen 2016, 133, 136.)

Tämä tutkimus toteutetaan ekstensiivisenä tapaustutkimuksena, jonka avulla voidaan tutkia resilienssin ilmiötä ja kehittää teoreettinen esitys, jota voidaan siirtää muihin konteksteihin. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen pääpaino on teorian kehittämisessä eikä tapauksissa itsessään. (Eriksson & Kovalainen 2016, 136.) Tutkimukseen valitaan useita tapauksia, koska halutaan luoda täydentävää ymmärrystä resilienssin ilmiöstä ja täyttää teoreettiset kategoriat, joita tarkastellaan tarkemmin luvussa 5.3. (ks. Eriksson & Kovalainen 2016, 137). Monitapaustutkimuksella voidaan nähdä olevan myös parempi todistearvo kuin yksittäistapaukseen perustuvassa tutkimuksessa (Yin 2003, 133; Miles & Huberman 1994, 29).

Tapaustutkimuksen ydin voidaan nähdä olevan sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä (Koskinen ym. 2005, 154). Kuviossa 8 esitetään ekstensiivisen tapaustutkimuksen prosessi, jota tämä tutkimus noudattaa.



Kuvio 8 Ekstensiivisen tapaustutkimuksen eteneminen (mukaillen Yin 2003, 50)

Kuvio 8 havainnollistaa, että ekstensiivisen tapaustutkimuksen ensimmäinen vaihe on teorian kehitys. Yinin (2003, 15, 50) mukaan tapaustutkimukset hyötyvät teoreettisten ehdotusten aiemmasta kehittämisestä, joiden tarkoituksena on ohjata aineistonkeruuta ja sen analyysiä. Teoria kehittämisen jälkeen valitaan sopivat aineistonkeruumenetelmät ja tutkittavat tapaukset, minkä jälkeen yksittäiset tapaustutkimukset voidaan toteuttaa.

Aineiston analyysi alkaa yksittäisten tapausten analyysillä (engl. within-case analysis), minkä jälkeen tuloksia tarkastellaan tapauksia vertaillen (engl. cross-case analysis). Perusteena sille, että yksittäiset tapaukset analysoidaan ensin, on se, että on ratkaisevan tärkeää ymmärtää kunkin yksittäisen tapauksen dynamiikka, ennen kuin siirrytään tapausten välisiin selityksiin (Miles & Huberman 1994, 207). Tapausten välisen analyysin tavoitteena on löytää tapausten välisiä eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä (Eriksson & Kovalainen 2016, 141–142), joiden avulla voidaan lopuksi täydentää ja muokata olemassa olevaa teoriaa. Tutkimusaineiston analyysimenetelmää käsitellään tarkemmin luvussa 5.3.

5.2 Aineiston keruu

5.2.1 Aineistonkeruumetodi

Aineiston sopivuus ja siihen pääsy ovat keskeisiä tapaustutkimuksen haasteita. Tavoitteena on kerätä rikasta aineistoa, joka mahdollistaa syvällisen ja yksityiskohtaisen analyysin sekä tarjoaa mahdollisuuden oppia tutkittavasta ilmiöstä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 53.) Menetelmä aineiston keräämiseksi tulee valita siis siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen (Koskinen ym. 2005, 157).

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumetodina käytettiin haastatteluja, jotka ovat Yinin (2003, 88) mukaan keskeisiä tapaustutkimuksen tiedon lähteitä. Haastatteluiden vahvuutena aineistonkeruumetodina on se, että niiden avulla voidaan keskittyä suoraan tapaustutkimuksen aiheeseen. Lisäksi Koskisen ym. (2005, 106) mukaan haastattelut ovat usein ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin maalisi- ja huhtikuussa 2023.

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat yleensä luonteeltaan strukturoimattomia tai puolistrukturoituja (Bryman & Bell 2015, 509). Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, mikä tarkoittaa sitä, että pääkysymykset olivat kaikille vastaajille samat, mutta haastatteluissa ei käytetty valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava sai vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Eloranta 1998, 63). Brymanin ja Bellin (2015, 485) mukaan puolistrukturoidut haastattelut sopivat erityisesti ekstensiiviseen tapaustutkimukseen, koska niiden avulla voidaan taata paras mahdollisuus tapausten väliseen vertailuun.

Puolistrukturoituja haastatteluja käytetään vastaamaan “mitä” ja “miten” kysymyksiin. Tämän etuna on se, että kysymysmateriaalit ovat jokseenkin systemaattisia ja kattavia, kun taas haastattelun sävy on keskustelullinen ja vapaamuotoinen. (Eriksson & Kovalainen 2016, 94.) Puolistrukturoidun haastattelun voidaan nähdä myös luovan joustavuutta aineistonkeruuprosessiin, koska kysymysjärjestystä voi haastattelun aikana muuttaa, ja se mahdollistaa täydentävien kysymysten kysymisen haastattelurungon ulkopuolelta (Bryman & Bell 2015, 481).

Haastatteluiden mahdollisina heikkouksina aineistonkeruumetodina Yin (2003, 86) esittää mahdollisuuden siihen, että haastateltava kertoo sen mitä haastatteliija haluaa kuulla, sekä aineiston mahdolliset epätarkkuudet, jotka johtuvat haastateltavan virheellisestä muistamisesta. Puolistrukturoitujen haastatteluiden haasteena voi lisäksi olla se, että ennalta suunnitellut kysymykset voivat estää haastateltavaa nostamasta esiin tärkeitä aiheita. Aineiston analyysin näkökulmasta haasteita luo taas se, että vaikka aineistonkeruu on jokseenkin systemaattista, niin haastateltavat voivat puhua ja vastata vapaammin kuin strukturoiduissa haastatteluissa. (Eriksson & Kovalainen 2016, 95.)

Haastattelurunko, joka on liitteenä 1, muodostettiin viitekehyksen pohjalta. Sillä on Koskisen ym. (2005, 108) mukaan kaksi keskeistä tehtävää. Ensimmäinen tehtävä on

antaa haastattelulle hahmo ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset. Toinen tehtävä on varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti.

Haastattelurunko päädyttiin lähettämään haastateltaville henkilöille etukäteen, koska parhaimmillaan sen avulla voidaan estää osapuolia kiirehtimistä asioiden edelle, kun molemmat näkevät logiikan, jolla haastattelussa edetään. Toisaalta haastattelurungon lähettäminen voi kuitenkin ohjailla ja jäykistää keskustelua, koska haastateltavalla on mahdollisuus valmistella mielessään valmiita vastauksia rungossa esiintyviin kysymyksiin. (Koskinen ym. 109, 123.)

5.2.2 Näyte

Tutkimusaineisto pyritään valitsemaan siten, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta (Koskinen ym. 2005, 273). Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tilastollinen yleistettävyyden, erityisesti tähän tarkoitukseen suunniteltuja otantamenetelmiä ei tarvita. Tarkoituksena ei ole edustavuus ja satunnaisuus, jotka ovat määrällisen tutkimuksen luonteeseen sopivia käsitteitä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 53.)

Erikssonin ja Kovalaisen (2016, 53) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua harkinnanvaraisesta ja tarkoituksenmukaisesta otoksesta. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin termiä harkinnanvarainen näyte harkinnanvaraisen otoksen sijasta. Tämän perusteena on luoda erotus tilastollisista otantamenetelmistä, koska laadullinen tutkimus perustuu lähes aina tarkoituksenmukaisesti poimituihin näytteisiin, eikä tilastollisiin otoksiin (ks. Eskola & Suoranta 1998, 15; Koskinen ym. 2005, 273). Tarkoituksenmukaisessa näytteessä valitaan informaatorikkaita tapauksia, jotka parhaiten tukevat tutkimuskysymyksen vastaamisessa (Patton 2002, 230).

Tapaustutkimuksen kohteita voidaan valita monen erilaisen strategian mukaan (ks. esim. Patton 2002, 243–244). Tähän tutkimukseen pyrittiin valitsemaan mahdollisimman tyypilliset ja edustavat tapausryitykset, koska haluttiin tukea tapauksista tehtävien johtopäätöksien siirrettävyyttä pienyritysten kontekstin sisällä (ks. Eskola & Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa voidaan nähdä myös käytettävän kriteerien mukaista näytettä, joka tarkoittaa sitä, että tapaukset noudattavat ennalta määritettyjä valintakriteerejä. (Patton 2002, 238). Nämä valintakriteereinä käytetyt rajaukset määriteltiin tämän tutkielman johdannossa luvussa 1.2.

5.2.3 Aineiston määrä ja saturaatio

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein vähäiseen määrään tapauksia, mikä mahdollistaa niiden perusteellisen analyysin. Eisenhardt (1989, 545) korostaa, että tapaustutkimukselle ei ole olemassa ideaalista tapausten lukumäärää, mutta noin 4–10 tapausta on yleensä toimiva määrä. Eisenhardtin mukaan alle neljän tapauksen käyttäminen voi aiheuttaa haasteen sellaisen teorian kehittämisessä, jolla on riittävää monimutkaisuutta. Toisaalta yli kymmenen tapauksen käyttäminen voi johtaa siihen, että aineiston monimutkaisuutta ja määrää voi olla vaikea hallita.

Kaikki haastattelut ovat erilaisia, minkä takia haastatteluista syntyvää aineiston määrää tai laatua ei voi tietää ennen haastattelun suorittamista. Tämä johtaa siihen, että jonkun tietyn näytteen määrittäminen etukäteen ei sovi laadullisen tutkimuksen luonteeseen. (Eriksson & Kovalainen 2016, 88.) Tämän haasteen takia Yin (2003, 60–61) ja Patton (2002, 246) korostavatkin tutkimusprosessin joustavuutta. Esimerkiksi Yin painottaa tutkijan sopeutumiskykyä tapaustutkimuksen teossa, mikä voi ilmetä tarpeena löytää uusi tapaus tutkimusprosessin edetessä.

Laadullisen aineiston koon määrittämiseksi voidaan käyttää sen kylläntymistä eli saturaatiota (Eskola & Suoranta 1998, 47). Uusien tapausten lisääminen voidaan lopettaa silloin, kun teoreettinen saturaatio on saavutettu. Uusia tapauksia pitäisi lisätä siihen pisteeseen asti, jossa uuden tapauksen tuoma lisäarvo on vain marginaalinen. (Eisenhardt 1989, 545.)

Eskola ja Suoranta (1998, 47–48) kuitenkin painottavat, että minkäänlaista saturaatiota ei voida saavuttaa, ellei ole tiedossa mitä aineistosta hakee. Tämän haasteen takia tässä tutkimuksessa hyödynnetään ennaltamääriteltyä teoreettista viitekehystä, joka voidaan nähdä aineiston analyysiä ohjaavana linssinä. Joten saturaatiopistettä ei määriteltä etukäteen, vaan sitä tarkkailtiin tutkimuksen edetessä tämän teoreettisen linssin avulla.

Tähän tutkimukseen valittiin ensin neljä tapausyritystä, mikä noudattaa Eisenhardtin (1989, 545) esittämää yleisesti sopivaa tapausten lukumäärää sekä Pattonin (2002, 246) ohjetta minimimäärästä. Pattonin ohje painottaa sitä, että tutkimuksen tapausmäärälle pitää määrittää alussa sen minimimäärä, joka perustuu ilmiön odotettuun kohtuulliseen kattavuuteen. Tutkimuksen tapausyritykset ja niiden päätoimialat ovat esitetty kuviossa 9. Jokaisesta tapausyrityksestä haastateltiin yhtä henkilöä.

Yrityksen nimi	Päätoimiala
• Sisustuskivi Oy	• Kivet, kivimateriaalit ja kiviasennukset
• Elintarvikepakkaus Oy	• Pakkaukset
• Betoniteollisuuden Kone Oy	• Betonikoneet ja betoniteollisuuden laitteet
• Tilauskonepaja Oy	• Konepajateollisuus ja metallityöt

Kuvio 9 Tutkimuksen tapausyritykset, joiden nimet on anonymisoitu

Tutkimuksen aineiston analyysin jälkeen todettiin, että teoreettinen saturaatio on saavutettu, ja uusien tapausten lisääminen ei ole tarpeellista pro gradu -tutkielman laajuuden vuoksi. Nämä kuviossa 9 esitetyt neljä tapausyritystä koettiin riittäväksi aineistoksi vastaamaan tutkimusongelmaan, koska analyysin tulokset alkoivat toistamaan yhteneväisiä piirteitä sekä pienyritysten kohtaamia haasteita.

5.3 Aineiston analysointi

Tapaustutkimuksen tärkein vaihe on aineiston analysointi, mutta se on samalla sekä tutkimuksen haastavin, että vähiten systemaattinen osuus (Eisenhardt 1989, 539). Keskeistä ovat tulkinnat, joita aineistosta tehdään. Ratkaisevaa ei ole aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut, vaan tulkintojen syvyys ja kestävyys. (Eskola & Suoranta 1998, 50.)

Aineiston analyysi toteutettiin hyödyntämällä laadullista sisältöanalyysia, jonka tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen ja tosiasioihin perustuva kuvaus, joka tarjoaa laajemman ymmärryksen resilienssin ilmiöstä (ks. Eriksson & Kovalainen 2016, 120). Aineiston analyysiin työkaluna oli koodaaminen, jolla laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan koodien ja merkkien liittämistä tutkijan tulkinnan mukaisesti aineistosta määritelyihin tekstijaksoihin (Eskola & Suoranta 1998, 112).

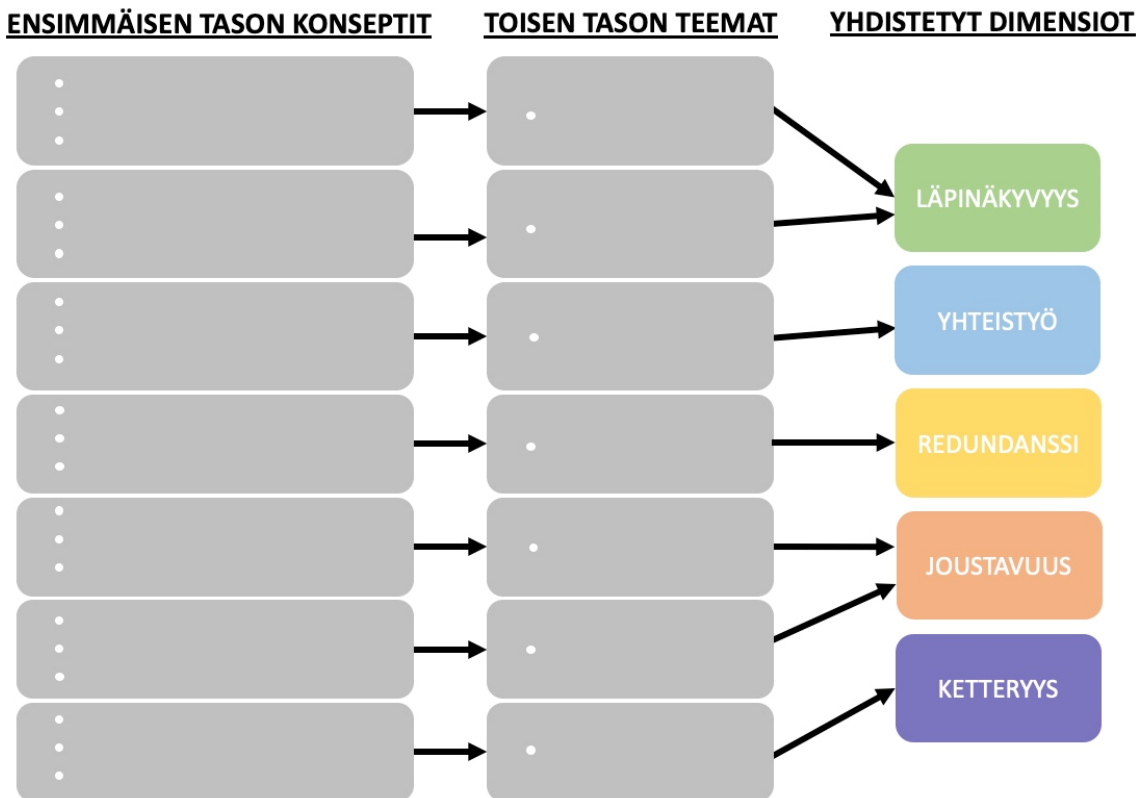
Koodaus pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman objektiivisella tavalla, minkä tavoitteena on mahdollistaa se, että muut tutkijat voisivat toistaa tämän koodausprosessin ja lopulta päätyä samankaltaiseen lopputulokseen (Eriksson & Kovalainen 2016, 120). Koodauksen jälkeen aineistoa oli mahdollista tarkastella joustavasti, esimerkiksi siitä voitiin etsiä haluttuja kohtia ja ryhmitellä aineistoa uudelleen. Näin aineistosta voitiin

koota lähempää tarkastelua varten kaikki ne kohdat, joissa puhuttiin jostain tietyistä aiheista. (Eskola & Suoranta 1998, 112.)

Koodauksessa hyödynnettiin laadullisen aineiston käsittelyyn ja analyysiin tarkoitettua NVivo-tietokoneohjelmaa (Engl. QADAS, Computer Assisted Qualitative Data Analysis). Eriksson ja Kovalainen (2016, 116) kuitenkin huomauttavat, että CAQDAS ei voi itsestään luoda syvällistä analyysia, vaan analyysiprosessissa korostuvat tutkijan omat tulkinta- ja reflektointitaidot.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa aineiston koodaukseen (Bryman & Bell 2015, 595). Eskola ja Suoranta (1998, 110) esittävät kuitenkin kirjassaan kaksi erilaista ja yleistä lähestymistapaa. Ensimmäinen tapa on lähteä liikkeelle analysoimaan aineistoa aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisoletuksia. On kuitenkin tärkeää huomioida se, että tutkijalla on aina olemassa olettamuksia, mutta koodaus pyritään suorittamaan siten, että niiden ei anneta häiritä aineistosta nousevia teemoja. Toisessa lähestymistavassa hyödynnetään jotakin teoriaa tai siihen otetaan teoreettisesti perusteltu näkökulma. Eriksson ja Kovalainen (2016, 123) esittävät aineiston koodaukseen myös kolmannen tavan, joka perustuu koodien ja kategorioiden johtamiseen hyödyntämällä molempia yllä käsiteltyjä päätapoja.

Eisenhardtin (1989, 539) mukaan tutkimuksissa kuvaillaan yleensä riittävästi aineistonkeruumenetelmiä, mutta aineiston analyysin osalle annetaan liian vähän tilaa, mikä johtaa aineiston ja johtopäätöksien väliseen kuiluun. Tähän ongelmaa pyrittiin vastaamaan soveltamalla Gioian lähestymistavan mukaista aineiston koodausta, joka perustuu kolmeen analyysitasoon ja niiden muodostamaan datastrukturiin. (Gioia ym. 2013, 20). Kuviossa 10 esitetään tämän tutkimuksen datastrukturiin mallipohja.



Kuvio 10 Datastruktuurin pohja (ks. Corley & Gioia 2004, 185)

Perinteisesti Gioian lähestymistavassa aineistosta kehitetään ensin kattava yhteenveto ensimmäisen tason konsepteja (engl. 1st order concepts). Tämän jälkeen ensimmäisen tason konseptit järjestetään toisen tason teemoiksi (engl. 2nd order themes). Lopuksi nämä toisen tason teemat pyritään tiivistämään yhdistetyiksi teoreettisiksi dimensioiksi (engl. aggregate dimensions). (Gioia ym. 2013, 26.) Nämä kolme analyysitasoa siten muodostavat perustan datastruktuurin rakentamiselle, minkä voidaan nähdä olevan aineiston analyysin tärkein vaihe. Datastruktuuri mahdollistaa aineiston esittämisen visuaalisesti sekä havainnollistaa sen, miten raaka aineistosta on edetty tiettyihin kategorioihin. (Gioia ym. 2013, 20.) Gioia (2021, 26) pitääkin jonkinlaista datastruktuuria välttämättömyytenä, koska se tarjoaa lukijalle tavan ymmärtää miten kaikki tutkimuksen konseptit, teemat ja dimensiot linkittyvät toisiinsa.

Gioian lähestymistapa perustuu siihen, että sen avulla voidaan systemaattisesti esittää ensimmäisen tason konseptit, jotka luodaan haastateltavalähtöisen (engl. informant-centric) koodauksen avulla, sekä toisen tason teemat ja yhdistetyt dimensiot, jotka ovat enemmän tutkijalähtöisen koodauksen tuotosta (Gioia ym. 2013, 18). Mees-Bussin ym. (2022, 412) mukaan ensimmäisen ja toisen tason koodit ovat analyyttisiä työkaluja,

minkä avulla haastateltavan puhe muutetaan teoreettisiksi kategorioiksi analyysin edetessä.

Gioia ym. (2013, 25–26) pitävät tätä lähestymistapaa enemmän laadullisena ja joustavana metodologiana, jota voidaan soveltaa, kuin tiukasti noudatettavana metodina. Kun tätä lähestymistapaa käsitellään joustamattomana kaavana tai mallina, se ei vain rajoita sen innovatiivisia mahdollisuuksia, vaan se myös rajoittaa sen päätarkoituksen toteutumista, joka on aineiston ja teorian välisten yhteyksien tarkka ja perusteellinen osoittaminen. Myös Eriksson ja Kovalainen (2016) painottavat, että koodausprosessi on aina tulkintaan perustuva prosessi, joka vaatii joustavuutta. Tämä antoi luottamusta Gioia-metodologian mukaisen analyysin soveltamiseen tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä ei edetty perinteisen kaavan mukaan ensimmäisen tason konsepteista eteenpäin, vaan tässä tutkimuksessa hyödynnettiin ennalta määriteltyjä resilienssin viittä kyvykkyyttä, jotka muodostavat kuviossa 10 esitetyt yhdistetyt dimensiot. Näiden aiemman tutkimuksen pohjalta muodostettujen teoreettisten konseptien tarkoituksena oli auttaa empiirisen aineiston kuvaamisessa ja analysoinnissa (Eriksson & Kovalainen 2016, 141). Koskisen ym. (2005, 39, 43) mukaan hyvä teoria tarjoaakin aikaa ja vaivaa säästävän oikopolun jonkin ilmiön keskeisiin piirteisiin. Toisaalta aiemman tutkimuksen teoriaa ei saisi seurata liian tiukasti, koska muuten päädytään työskentelemään kokonaan aiemman tutkimuksen ehdoilla.

Tämän tutkimuksen ja sen empiirisen toteutuksen voidaan nähdä olevan teorialähtöistä, mutta aineiston analyysissä pyrittiin pysymään avoimena myös uusille näkökulmille, joita aineistosta nousi. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen analyysissä käytettiin teorialähtöisten ja aineistoon pohjautuvien koodien sekoitusta (Eriksson & Kovalainen 2016, 123). Tämän avulla pyrittiin tasapainottamaan sekä teorialähtöisen että aineistolähtöisen koodauksen vahvuuksia ja heikkouksia. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 126) korostavat, että onnistunut teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa.

Soveltamalla Gioia metodologiaa pyrittiin vastaamaan myös Mees-Bussin ym. (2022) esittämään kritiikkiin. He jakavat koodauksen ensimmäisen tason koodaukseen, joka sisältää ensimmäisen tason konseptit, sekä toisen tason koodaukseen, joka sisältää toisen tason teemat ja yhdistetyt dimensiot. Nämä teoreettiset kategoriat voidaan nähdä aineiston säilytysastioina, ja niiden luontiprosessi esitetään koodien lajittelun,

vähentämisen ja yhdistämisen prosessina. Kriitikki kohdistuu erityisesti toisen tason koodaukseen, joka sisältää enemmän abstraktien kategorioiden käyttöä verrattuna ensimmäisen tasoon. Kriittikinä Mees-Buss ym. (2022, 412–413) esittävät ohjeiden vähäisyyttä siitä, kuinka tässä abstraktioprosessissa edetään. Metodologia ei ota kantaa siihen, kuinka tutkija voi parhaiten valita, mihin teoreettisiin toisen tason kategorioihin ensimmäisen tason konseptit tulisi liittää, vaan prosessia pidetään itsestäänselvyytenä. Tämän haasteen takia tässä tutkimuksessa tukeuduttiin enemmän aiempaan olemassa olevaan tutkimukseen, verrattuna perinteisempään Gioia-metodologian mukaiseen analyysiin.

Haastatteluista kerätty aineisto litteroitiin ensimmäiseksi mahdollisimman sanatarkasti, jotta aineistosta saatiin mahdollisimman luotettava. Tarkasti litteroidusta aineistosta on myös helppo poimia suoria lainauksia tutkimukseen, jossa ne voivat toimia monessa roolissa. Ne esimerkiksi värittävät tekstiä sekä toimivat todistuksina tutkijan väitteille. (Koskinen ym. 2005, 318.) Erityisesti tulokset-luvussa hyödynnettiin suoria lainauksia, jotka ovat linjassa muodostettujen datastruktuurien kanssa. Näiden lainauksien avulla lukija pystyy näkemään paremmin aineiston ja tulosten välisen yhteyden. (Gioia ym. 2013, 23.)

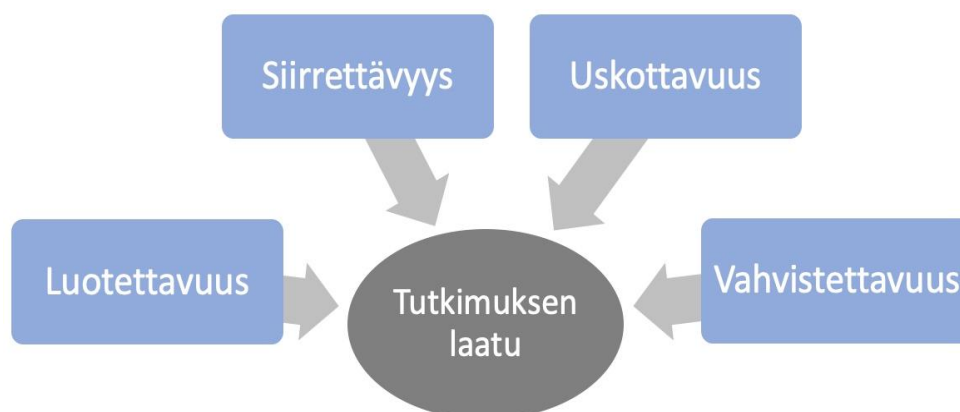
Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla ja silmäilemällä litteroitu aineisto läpi useaan kertaan (ks. Koskinen ym. 2005, 231–232), mikä auttoi kokonaiskuvan hahmottamisessa. Ekstensiivisen tapaustutkimuksen prosessia seuraamalla koodaus aloitettiin yksittäisten tapausten analyysillä, jonka jälkeen tuloksia tarkasteltiin toisiinsa vertaillen. Tämän prosessin avulla pyrittiin muodostamaan rikas kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, tavoitteena lisätä tutkittavan ilmiön ymmärrettävyyttä sen todellisessa kontekstissa (Eriksson & Kovalainen 2016, 119.)

5.4 Tutkimuksen laatu

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta voidaan arvioida erilaisten näkökulmien avulla. Eskolan ja Suorannan (1998, 152) mukaan laadullisessa tutkimuksessa esitetty terminologia voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa perinteisiä käsitteitä sovelletaan mahdollisuuksien mukaan laadulliseen tutkimukseen. Erikssonin ja Kovalaisen (2016, 305, 307) mukaan perinteinen tutkimuksen arvioinnin viitekehys koostuu kolmesta käsitteestä, jotka ovat reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyyden. Klassisten arviointikriteerien sopivuudessa laadulliseen tutkimukseen

voidaan nähdä kuitenkin olevan useita ongelmia, koska nämä kriteerit ovat pääasiassa enemmän merkityksellisiä määrällisen tutkimuksen kontekstissa (ks. esim. Bryman & Bell 2015, 48; Eriksson & Kovalainen 2016, 307). Toisessa Eskolan ja Suorannan (1998) kategoriassa vanhoille termeille kehitetään uusia sisältöjä ja kolmannessa kategoriassa vanhat perinteiset termit hylätään kokonaan, koska koetaan, että laadullisen tutkimuksen luonne sen vaatii. (Eskola & Suoranta 1998, 152.)

Tämän tutkimuksen laatua arvioidaan Lincolnin ja Guban (1985) esittämän ns. Trustworthiness-ulottuvuuksien avulla. Tämä viitekehys voidaan luokitella kuuluvan Eskolan ja Suorannan jaottelussa kolmanteen kategoriaan, jossa perinteiset käsitteet korvataan paremmin laadullisen tutkimuksen luonteeseen sopivilla termeillä. Lincolnin ja Guban (1985) mukaan laadullisen tutkimuksen laatu muodostuu neljästä ulottuvuudesta, joita havainnollistetaan kuviossa 11. Näiden ulottuvuuksien perimmäisenä tarkoituksena on auttaa sekä lukijoita että tutkimuksen tekijää vakuuttamaan siitä, että tutkimuksen tulokset ovat sellaisia, että niihin kannattaa kiinnittää huomiota.



Kuvio 11 Trustworthiness-ulottuvuudet ja niiden suhde tutkimuksen laatuun (mukaiillen Lincoln ja Guba 1985)

Ensimmäinen laadun ulottuvuus on luotettavuus (engl. dependability), joka vastaa määrällisessä tutkimuksessa käytettävää reliabiliteetin käsitettä (Bryman & Bell 2015, 403). Luotettavuus liittyy tutkimusprosessin johdonmukaisuuteen ja jäljitettävyyteen. Tämän tutkimuksen luotettavuutta tukee se, että tutkimuskysymys on selkeä ja tutkimusasetelma on linjassa sen kanssa. Aineisto on lisäksi kerätty yhdenmukaisesti, koska tutkimuksessa hyödynnettiin valmista haastattelurunkoa, ja on vain yksi haastattelija. (ks. Miles & Huberman 1994, 278.) Case-haastattelut myös nauhoitettiin,

koska sen avulla saatiin luotua tarkempi tulkinta haastatteluista kuin mitään toista menetelmää hyödyntämällä (Yin 2003, 92). Tutkimuksen jäljitettävyyttä lisää se, että tutkimusprosessi on pyritty esittämään mahdollisimman läpinäkyvästi.

Toinen laadun ulottuvuus on siirrettävyys (engl. transferability), jolla tarkoitetaan tutkimuksen havaintojen sovellettavuutta toiseen tapaukseen ja toimintaympäristöön. Jotta tämä siirrettävyys olisi mahdollista, tutkimuksessa pitää luoda tutkimuskohteina olevista tapauksista riittävän tiheä kuvaus. (Eskola & Suoranta 1998, 50.) Gioian (2021, 21) mukaan siirrettävyys perustuu pohjimmiltaan siihen, että yksittäinenkin havainto voi edustaa periaatetta, joka voi soveltua moneen erilaiseen kontekstiin. Yleistettävyydellä taas tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on kerätty tarpeeksi laajaa näyttöä tutkittavasta ilmiöstä, mitä voidaan sitten soveltaa laajasti. Voidaan uskoa, että tässä tutkimuksessa käytettävä tapausten näyte on liian vähäinen siihen, että tuloksia ja johtopäätöksiä voitaisiin yleistää laajalla mittakaavalla. Laadullisen tutkimuksen merkitys liittyy kuitenkin enemmän valittujen tapausten informaation rikkauteen sekä tutkijan analyttisiin kykyihin, kuin valittujen tapausten lukumäärään (Patton 2002, 245), joten siirrettävyyden käsitteen voidaan nähdä olevan tässä tutkimuksessa merkityksellisempi käsite.

Lincolnin ja Guban (1985) mukaan tutkimuksen tekijän tehtävänä ei ole tarjota siirrettävyyden indeksiä, vaan hänen vastuullaan on tarjota lukijalle tietoa, joka mahdollistaa siirrettävyyden arvioinnin. Siirrettävyyttä tässä tutkimuksessa tukee tapausten kuvailu, minkä avulla lukija voi itse arvioida, onko tulosten siirrettävyys mahdollista omaan tapaukseen ja kontekstiin. Tämän apuna aineiston analyysi aloitettiin analysoimalla jokainen tapaus erikseen, ennen kuin siirryttiin tapausten välisiin selityksiin. Yksittäisten tapausten analyysissä pyrittiin tuomaan esiin näiden tapausyhteyksien toimintaan vaikuttavia piirteitä sekä niiden kohtaamia haasteita.

Tutkimuksen siirrettävyys liittyy myös aikaisempien tutkimuksien yhteyteen. Tulosten siirrettävyyttä lisää se, että tutkimus on sidoksissa aiemmin luotuun teoriaan sekä se, että tutkimuksen lopussa esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia. (ks. Miles & Huberman 1994, 279.)

Kolmas trustworthiness-ulottuvuus on uskottavuus (engl. credibility), jonka avulla tarkastellaan johtopäätöksien uskottavuutta ja loogisuutta. Tämän tutkimuksen uskottavuutta tukee se, että esitetty aineisto on sidoksissa aikaisemmassa tutkimuksessa

luotuihin kategorioihin, jotka muodostavat resilienssin muodostavat kyvykkyydet. Lisäksi tutkimusstrategiana käytetyn ekstensiivisen tapaustutkimuksen voidaan nähdä lisäävän tutkimuksen uskottavuutta, koska sen perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa rikas kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Ekstensiivisen tapaustutkimuksen mahdollistaman tapausten välisen vertailun tarkoituksena onkin syventää ymmärrystä ja selitystä halutusta ilmiöstä. (ks. Miles & Huberman 1994, 279, 173.) Erikssonin ja Koistisen (2014, 20) mukaan on kuitenkin selvää, että kun tapauksia on useita, niin tapauksia ei voi käsitellä yhtä monipuolisesti kuin intensiivisessä tapaustutkimuksessa. Tämän vuoksi ekstensiiviselle tapaustutkimukselle voidaan esittää kritiikkiä sen yksinkertaistavasta analyysistä ja kontekstin puutteesta. Tämän tutkimuksen uskottavuutta voi nähdä lisäksi heikentävän se, että haastateltavat eivät saaneet mahdollisuutta arvioida tuloksia tai johtopäätöksiä ennen tutkielman valmistumista (ks. Miles & Huberman 1994, 279).

Tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa yleisesti tutkimuksessa käytettävä triangulaatio (Bryman & Bell 2015, 401), jolla tarkoitetaan prosessia, jossa hyödynnetään useita näkökulmia tutkimustulosten tarkentamiseen ja selkeyttämiseen (Eriksson & Kovalainen 2016, 306). Triangulaatio vahvistaa tutkimuksen laatua yhdistämällä useita erilaisia aineistoja tai metodeja, mukaan lukien hyödyntämällä tutkimuksessa sekä määrällisiä että laadullisia lähestymistapoja (Patton 2002, 247). Triangulaatio voidaan jakaa neljään eri kategoriaan, jotka ovat datatriangulaatio, tutkijatriangulaatio, teoriatriangulaatio sekä metodologinen triangulaatio (Denzin 1978, Pattonin 2002, 247 mukaan).

Eriksson ja Koistinen (2014, 46) kuitenkin korostavat, että useiden eri triangulaation muotojen yhdistäminen on sekä aikaa vievää että kallista. Heidän mukaansa triangulaatio ei ole edellytys hyvälle tapaustutkimukselle. Tässä tutkimuksessa voidaan kuitenkin nähdä käytettävän datatriangulaatiota, koska aineisto on kerätty useasta eri yrityksestä eri henkilöiltä. Tapaustutkimuksia pidetäänkin yleisesti tarkempina, vakuuttavampina ja monipuolisempina, jos ne perustuvat useisiin empiirisen aineiston lähteisiin. (Eriksson & Kovalainen 2016, 138) On kuitenkin huomioitava, että tässä tutkimuksessa haastattelut ovat ainoa aineistonkeruumenetelmä, ja tutkimuksessa haastatellaan vain yhtä henkilöä kunkin kohdeyrityksen sisällä.

Neljäs ja viimeinen laadun ulottuvuus on tutkimuksen vahvistettavuus (engl. confirmability), joka liittyy aineistosta tehtyjen tulkintojen ymmärrettävyyteen. Tämän tutkimuksen vahvistettavuutta tukee se, että tutkimuksessa käytettyjä metodeja ja

menettelytapoja kuvaillaan tarkasti. Tämän avulla lukija voi seurata prosessia siitä, miten aineisto on kerätty, tiivistetty ja esitetty. Vahvistettavuutta voi nähdä lisäävän myös Gioia-metodologian mukainen järjestelmällinen analyysi, minkä avulla esitetyt johtopäätökset ovat suorassa yhteydessä aineistoon. (ks. Miles & Huberman 1994, 278.) Eriksson ja Kovalainen (2016, 144) korostavatkin, että tutkimuksen tekijällä on velvollisuus selittää mihin aineiston eri otteiden sisällyttäminen ja tulkinta perustuvat.

Tapaustutkimuksessa aineiston täytyy olla analysoitu riittävän kattavasti, jotta tutkimuksessa voidaan rakentaa polku aineistosta johtopäätöksiin (Eriksson ja Koistinen 2014, 45–46). Tässä tutkimuksessa tätä polkua havainnollistetaan lukijalle datastruktuurien avulla, joiden avulla ylläpidetään myös todisteiden ketjua, mikä on Yinin (2003) mukaan yksi tapaustutkimuksen laadun lisäämisen periaatteista. Gioia-metodologiaa hyödyntämällä mahdollistetaan laajan aineiston redusointi yksinkertaisempaan ja ymmärrettävämpään muotoon, ja datastruktuureja hyödyntämällä voidaan sitten kuvata graafisesti mitä aineistossa tapahtuu. Tutkimuksen vahvistettavuutta voi nähdä kuitenkin heikentävän se, että vaihtoehtoisia johtopäätöksiä pohditaan vasta tutkimusprosessin lopussa, eikä niitä hyödynnetä aineiston keruussa. (ks. Miles & Huberman 1994, 278.)

Vahvistettavuus liittyy myös objektiivisuuteen, johon tutkimukset yleisesti pyrkivät. Täydellinen objektiivisuus on kuitenkin mahdotonta saavuttaa (Bryman & Bell 2015, 403.), ja erityisesti laadullisen tutkimuksen luonne lisää objektiivisuuteen liittyviä haasteita. Esimerkiksi Eskolan ja Suorannan (1998, 113, 110) mukaan laajan aineiston kokonaan kattava koodaaminen on mahdotonta, koska aina löytyy uusia näkökulmia ja koodattavia asioita. Siksi tämän tutkimuksen pyrkimyksenä oli aineiston riittävä koodaus hyödyntämällä haastattelurunkoa sekä viitekehystä, jotka mahdollistivat paremmat mahdollisuudet keskittyä tutkittavaan ilmiöön. Erityisesti ennalta määritellyt resilienssin muodostavat kyvykkyudet helpottivat aineiston analyysiä sekä mahdollistivat tapausten välisen analyysin ja kokonaiskuvan hahmottamisen, koska kaikkia tapauksia tarkasteltiin saman linssin läpi. Tämä ei kuitenkaan aiheuttanut liiallisia rajoituksia aineiston analyysin joustavuudelle, koska ensimmäisen tason konseptit ja toisen tason teemat pyrittiin pitämään aineistolähtöisinä.

Eskola ja Suoraranta (1998, 110) lisäksi korostavat, että koodaus on aina tulkinnallista työtä, mutta subjektiivisuussyytöksiin voi varautua liittämällä tutkimukseen suoria

lainauksia. Gioian ym. (2013, 23) mukaan suorat lainaukset yhdessä datastruktuurin kanssa auttavat lukijaa näkemään aineiston ja tulosten välisen yhteyden. Näiden avulla pyrittiin tukemaan tämänkin tutkimuksen objektiivisuutta.

5.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen laadun arvioinnin lisäksi on tärkeää tarkastella tutkimuksen eettisyyttä. Tutkimuksen eettisyyden takaamiseksi ja vahvistamiseksi tässä tutkielmassa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) luomaa ohjetta tutkimuksen eettisistä periaatteista. Tämän tutkielman kannalta keskeisimpien periaatteiden voidaan nähdä liittyvän tutkimukseen osallistuvien henkilöiden oikeuksiin sekä henkilötietojen käsittelyyn.

Näitä periaatteita toteutettiin informoimalla kirjallisesti sähköpostin välityksellä tutkimukseen osallistuvia henkilöitä tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä sekä tutkimuksen käytännön toteutuksesta, kuten millaiseksi aineiston käsittelyn ja säilyttämisen elinkaari on suunniteltu (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9). Tämän lisäksi tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden ja yritysten nimet anonymisoitiin, minkä voidaan nähdä olevan yleinen käytäntö liiketoimintatutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen 2016, 55). Tutkielman valmistuttua tutkimusaineisto tullaan hävittämään.

6 Tulokset

6.1 Tulosten tarkastelu tapauksittain

6.1.1 Sisustuskivi Oy

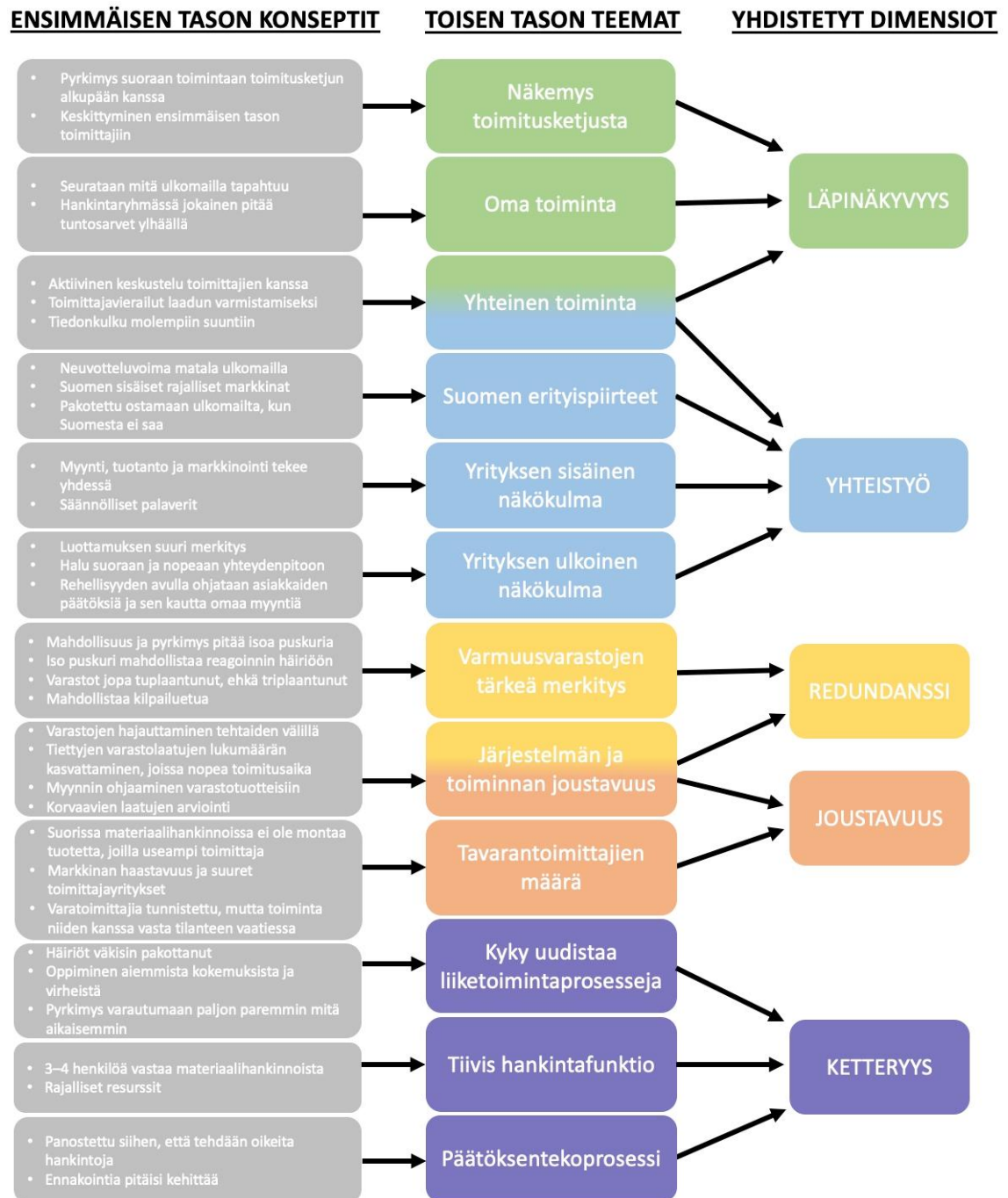
Sisustuskivi Oy on suomalainen sisustuskivien valmistaja, jonka päätuotteena ovat keittiötasot. Yrityksen tavarantoimittajat ovat pääasiassa ulkomaisia, kiveä hankintaan paljon esimerkiksi Italiasta, Espanjasta ja Intiasta. Haastateltavan vastuualueisiin kuuluvat tekninen neuvonta ja tuotanto. Yrityksen materiaalihankinnoista vastaa 3–4 henkilöä yhdessä poikkifunktionaalisesti, mutta yrityksellä ei ole henkilöä, joka olisi hankintafunktiolle täysipäiväinen resurssi.

”Siinä on henkilöitä myynnistä ja markkinoinnista ja sitten mä edustan itse tuotannon näkökulmaa”.

Yrityksen hankintoihin vaikuttavat erityisesti keittiöalan suhdannevaikutukset sekä toimialan erityispiirteet. Sisustuskivi Oy:n hankintastrategiaa kuvaa se, että tuotteet pyritään ostamaan mahdollisimman edullisesti, mutta laatuun kiinnitetään erityistä huomiota. Haastateltava korostaa avainasiana myös toimitusvarmuutta. Viimeaikaiset toimitusketjuhäiriöt ovat aiheuttaneet haasteita yrityksen toiminnalle, ja riskienhallinnan merkityksen voidaan nähdä olevan yrityksessä korostunut. Esimerkiksi Covid-19-pandemian seurauksena Sisustuskivi Oy:n materiaalihankintojen toimitusajat pidentyivät huomattavasti. Lisäksi Venäjän aloittama hyökkäyssota Ukrainaan on aiheuttanut materiaalivirroissa ongelmia.

”Ukraina on yks maailman suurimpia mistä tulee valkoinen savi ja sitä valkoista savea käytetään sitten tietenkin meidän levyjen valmistamiseen. Meidänkin pari materiaalia niin jouduttiin etsimään korvaava tuote, kun tuli ilmoitus, että ei pystytä toimittamaan näitä levymääriä teille ja sitten tietenkin toimituslupaus oli X:lle (yrityksen suurin asiakas) annettu, niin siinä tuli sitten kiire löytää vastaava samanlainen joltain toiselta valmistajalta”.

Kuviossa 12 havainnollistetaan miten Sisustuskivi Oy:n resilienssin kyvykkyydet muodostuvat hyödyntämällä Gioia-metodologian mukaista datastruktuuripohjaa.



Kuvio 12 Sisustuskivi Oy:n resilienssin datastrukturi

Läpinäkyvyyttä pyritään luomaan Sisustuskivi Oy:n oman toiminnan avulla sekä yhteistyössä sen tavarantoimittajien kanssa. Aktiivinen kommunikaatio koetaan tärkeäksi osaksi sitä ja sen nähdään toimivan yleisesti ottaen hyvin.

”Pyritään seuraamaan vähän mitä Italiassakin tapahtuu, että onko lakkoja tai vastaavia voimassa ja siellä tulee kyllä käytyä suht usein, että pääsee sitten kärryillä siihen touhuun ja tehtaisiin muutenkin.”

”On kyllä ollut hyvä suhde aika moneen, että sieltä on tullut sitten hyvissä ajoin jo tietoa, että nyt saattaa olla tietyissä materiaaleissa toimitusvaikeuksia, että varautukaa hyvissä ajoin. Se on tärkeää, se yhteydenpito, että se tieto kulkee molempiin suuntiin. Pari toimittajaa ollaan vaihdettu just sen takia, että hekin ilmoitti suoraan, että he ei pysty toimittamaan näitä meidän määriä.”

Sisustuskivi Oy:n pyrkimyksenä on vähentää toimitusketjun monimutkaisuutta ja sen aiheuttamaa epävarmuutta toimimalla suoraan raaka-aineiden tuottajien kanssa. Yrityksen voidaan nähdä kuitenkin keskittyvän enimmäkseen sen ensimmäisen tason toimittajiin, mikä aiheuttaa rajallisen näkemyksen koko toimitusketjusta. Yhteistyön kyvykkyydestä voidaan nostaa esiin Suomen luomat haasteet.

”Suomen maassa on ihan hyvätkin neuvottelut, mutta sitten kun mennään ulkomaan hankintoihin, mitä suurin osa meidän on, niin meidän markkinamme on kyllä niin pieni Suomessa, että ei meillä ole niin paljon sitten taas siellä puolella mahdollisuutta.”

Haastattelun pohjalta voidaan väittää, että Sisustuskivi Oy kokee tärkeimmäksi resilienssin kyvykkyydeksi redundanssin. Tämä redundanssi ilmenee yrityksen suurina raaka-aineiden puskurivarastoina, joiden avulla yritys on pystynyt saavuttamaan myös kilpailuetua.

”Pidetään sitä varastoa niin suurena, että siinä on se kuukauden vähintäänkin tai kahden aikaa keksiä tai löytää korvaava tuote, jos jotain tapahtuu.”

”Meillä on ehkä hyvä tuurikin käynyt sen suhteen, että ei ole päässyt tulemaan sen pahempi ongelmia tai toimitusketjuhäiriöitäkään mitä olisi voinut kuvitella, että olisi ollut mahdollisiakin, että on selvitty kyllä hyvin. On ollut hyvä, että on pystytty ostamaan sitten tarpeeksi tavaraa varastoon ja pitämään sitä suurta puskuria varastoissa.”

”Ainakin kilpailijoihin nähden niin ollaan hyvässä tilanteessa, että semmoisiakin tilanteita on kuulemma ollut, että kilpailijoilta on tavara loppunut, niin sitten meiltä sitä on saanut, niin on sitten asiakas valinnut meidät.”

Yrityksen joustavuutta rajoittaa erityisesti toimittajamarkkinan keskittyneisyys. Joustavuutta pyritään kuitenkin luomaan poikkifunktionaalisesti myynnin avulla, esimerkiksi suuntaamalla myyntiä pois tilausväreistä.

”Kovin montaa tuotetta ei ole semmoista, että meillä olisi varsinkaan suorien materiaalihankintojen puolella, että pystyisi samaa tuotetta ostaa useammalta toimijalta. Se olisikin hieno tilanne, kun olisi, että pystyisi vaikka kilpailuttamaan vähän ostoja sitten.”

”Meilläkin myynnin puolelta kokeillaan, että kun asiakas on kiinnostunut tuotteesta, niin sitä koitetaan vaan yrittää saada käännettyä sitten vaan varastotuotteisiin, että oikeastaan se on helpoiten mennyt kun ihan rehellisesti kertonut, että kuinka haasteellinen se voi olla se levyn toimitus meidän tehtaalte ja kuinka muuttujaa siinä on matkassa, niin sitten ihmisetkin on ehkä ymmärtänyt sen, että he eivät ota sitä riskiä, että keittiö myöhästyy vaikka kahta kuukautta, että se on ohjannut sitten jo itsessäänkin sitten niihin varastotuotteisiin.”

Ketteryys voidaan nähdä ilmenevän parhaiten Sisustuskivi Oy:n kykynä uudistaa ja kehittää toimintaansa. Yrityksen kokemat häiriöt nähdään mahdollisuutena oppia tulevaisuutta varten, mutta resilienssiä rajoittavat kuitenkin yrityksen rajalliset resurssit. Haastateltava myös kokee, että yrityksen riskienhallinta on korostunut erityisesti sodan ja pandemian takia, sekä yritys on oppinut tekemistään virheistä.

”Me ollaan huomattu, että ollaan oltu paljon varautuneempia tilanteeseen, kun periaatteessa tää tilanne on puskenut meidät siihen, niin se on ollut omalla tavallaan hyväkin asia.”

”Meillä auttoi se, kun korona alkoi niin meille pidentyi toimitusajat huomattavasti kaikissa materiaaleissa mitä hankittiin, niin sitten siltä kantilta pystyttiin sitten vähän paremmin varautumaan tähän Venäjän sota tilanteeseen. Kun tiedettiin jo, että on pitkät toimitusajat niin huomattiin jo hyvissä ajoin sitä puskuria, että ei oltu sitten niin lirissä. Niin oltiin sitten vähän etumatalla jo sen suhteen.”

”Näiden tilanteiden jälkeen mitä on ollut, niin on ruvettu kyllä puhumaan ja vähän oltu varpaillaan me koko aikaa, että seurattu varastojen tilannetta, että miten tietyt levyt menee. Ja asetettu jopa tietyt aikamäärät, että mihin päivään mennessä on lyötävä lukkoon tietyt määrät levyistä mitä tilataan ja pidetty semmoinen tai otettu käyttöön periaatteessa varastosaldo, että sitten kun tietty määrä levyjä enää varastossa niin sitten pistää suoraan uusi tilaus menemään... Virheistä opittu voisi tiivistää.”

”Me ollaan pieni yritys. Niin resurssit on tietenkin rajalliset, mutta pyritään kyllä uhraamaan aikaa siihen, kun tärkeä asia kumminkin, että kaikkemme me kyllä yritämme.”

6.1.2 Elintarvikepakkaus Oy

Elintarvikepakkaus Oy on suomalainen kiertotalouspainotteinen kasvuyritys, joka valmistaa elintarvikepakkauksia. Yrityksen toiminta on hyvin vientivetoista, ja tällä hetkellä yrityksessä on käynnistymässä varsinainen teollistamisvaihe. Haastateltava on yrityksen toimitusketjupäällikkö ja hänen vastualueisiinsa kuuluvat hankinta,

laatujohtaminen, vastuullisuusjohtaminen ja logistiikka. Elintarvikepakkaus Oy:n hankintafunktio on yrityksessä organisoitu kahteen osaan.

”Semmoinen kaksijako oikeastaan, että sourcing, eli uusien toimittajien, uusien materiaalien hankinta ja hinnoittelu on lähinnä mulla ja sitten se operatiivinen ostaminen on tuossa logistiikan osuudessa (logistiikkakoordinaattorille).”

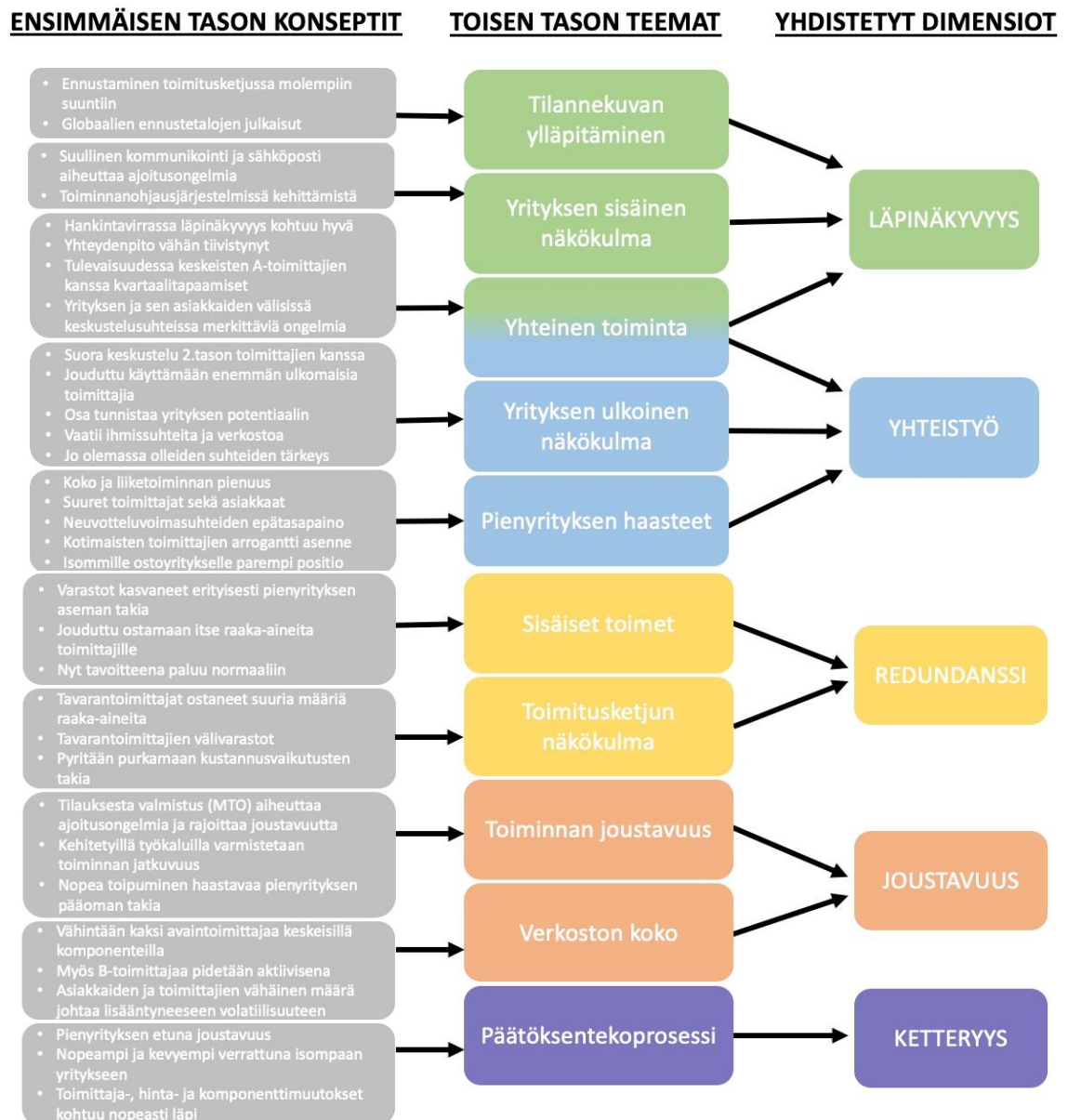
Yrityksen hankintastrategia pohjautuu siihen, että yritys hankkii mahdollisimman ekologiset materiaaliratkaisut. Lisäksi yrityksen koko ja elintarviketeollisuuden regulaatio johtavat siihen, että toimittajavaihdot ovat haastavia, joten yritys pyrkii pikemminkin kehittämään yhteistoimintaa tavarantoimittajien kanssa. Suurimman riskin Elintarvikepakkaus Oy:lle muodostaa laaturiski.

”Laadullinen riski on meillä se suurin riski tässä toiminnassa, eli jos sinne hankittaviin komponentteihin pääsee jotain mitä sinne ei kuulu ja me toimitetaan se elintarviketeollisuuteen, niin ymmärrät minkälainen show se on. Se on kasvojen menetys meidän asiakkaalle, se on kasvojen menetys meille ja sitten puhutaan usein rahallisesti isoista asioista. Laaturiski on ehdoton ja sitä tietysti valvotaan sitten montaa kautta, että se vaatii tiettyä valvontaa ja riskienhallintaa toimittajien puolesta täällä meidän puolella.”

Yrityksen toimintaympäristössä tapahtuneet peräkkäiset häiriöt ovat aiheuttaneet suuria haasteita kasvuyritykselle. Ensin Covid-19-pandemia vaikutti merkittävästi kokonaismarkkinaan ja hankintapuolen saatavuuteen. Tämän jälkeen haasteita lisäsivät Venäjän aloittama sota Ukrainaan, ja erityisesti sen aiheuttama inflaatio elintarviketeollisuudelle.

”Muutokset on ollut rajuja myös tuolla ylävirran puolella, että ihan oikeastaan kaikki mikä sinne liittyy, niin aika harva asia on toiminut viimeisen vuoden/kahden aikaan siellä niin sanotusti normaalisti, että kaikessa on aina joku semmoinen lisävääntö ja sitten tietysti hintatilanne on ollut ihan voisi sanoa katastrofaalinen esim. raaka-ainepuolella.”

”Lead timet pitäisi olla tuolla meidän toimitusketjussa sanotaan neljästä kahdeksaan viikkoa ja nythän ne on ollut etenkin Covidin takia niin ollut sitten pikemminkin 12–16 viikkoa, jolloin siellä on ollut pakko olla vähintään parin kuukauden tavarat liikenteessä koko ajan.”



Kuvio 13 Elintarvikepakkaus Oy:n resilienssin datastrukturi

Yrityksessä pyritään lisäämään läpinäkyvyyttä tekemällä omia ennusteita ja hyödyntämällä toiminnassa ennustetalojen julkaisuja. Läpinäkyvyys koetaan kohtuullisen hyväksi yrityksen toimittajien suuntaan, ja yritys on saanut pääsääntöisesti toimittajiltaan tiedon toimitushäiriöstä etukäteen. Elintarvikepakkaus Oy:n läpinäkyvyyttä voi kuitenkin nähdä heikentävän viestinnän haasteet yrityksen sisällä sekä yrityksen ja sen asiakkaiden välillä.

”Pienyritystasolla se on aika paljon tätä suullista kommunikointia tai sitten sähköpostia, niin ei toimi kyllä niin saumattomasti talon sisällä eikä talosta uloskaan päin kuin pitäisi toimia.”

”Me on kamppailtu itse niitten toimitusketjuongelmien kanssa just sen takia, kun on ollut aikaisemmat volyymit/kuukausivolyymit ja on ollut ennusteet ja muuta vastaavaa, kun niissä on yhtäkkiä tapahtunut jotain, niin mitään keskustelua ei oikeastaan ole käytykään (asiakkaiden kanssa), että se on ollut aika jännä maailma sitten se taas. No mutta ehkä kertoo siitä, että semmoisia suhteita ei ole aikoinaan rakennettukaan sitten, että se on vaan teknisesti kaupallinen suhde sitten.”

Suhteet ja verkostot ovat kriittisen tärkeitä Elintarvikepakkaus Oy:n yhteistyön kyvykkyydelle. Haastateltava kokee, että yrityksiin, joihin oli ennalta luotuna hyvät suhteet, niin ne suhteet ovat jopa parantuneet tai tiivistyneet näiden vaikeuksien aikana. Luottamus koetaan yrityksessä tärkeäksi. Joidenkin yritysten kanssa sitä on ollut ja niissä suhteissa missä sitä ei ollut ennen häiriöitä, niin sitä ei ole myöskään niiden aikana syntynyt. Haasteita yrityksessä lisää se, että face-to-face kontaktit ovat jääneet Covidin aikaiselle tasolle. Lisäksi yhteistyön kyvykkyyttä yrityksessä nähdään rajoittavan myös yrityksen koko.

”Täytyy sanoa, että tietyt firmat ei vilkaissutkaan meidän suuntaan.”

”Toiset sitten taas näki sen tulevaisuuden potentiaalin, että näkee sen, että me ollaan tavallaan heille ladun aaraaja ja, että me tapetaan sitä muovia tuolta alta pois ja viedään heidän sanomaansa eteenpäin ja sitten tarjosivat allokatiota, vaikka kaikki periaatteessa oli myyty viime vuonna mitä myytävissä on. Mutta se vaatii sitten neuvotteluja ja ihmissuhteita ja verkostoa, että semmoisia saa syntymään, että jos sä pyörität jotain parin miljoonan liikevaihtoa, niin se ei paljon globaalia firmaa kiinnosta.”

Pienyrityksen koko on myös aiheuttanut sen, että yritys on käyttänyt enemmän ulkomaisia toimittajia kuin kotimaisia, vaikka yrityksen hankintastrategian mukaan ostot pyritään tulevaisuudessa keskittämään kotimaahan.

”Me on jouduttu tässä tilanteessa, tässä ehkä viimeisen kahden vuoden aikana käyttämään enemmän ulkomaisia kuin kotimaisia, koska se on ollut hyvin arrogantti se asenne täällä kotimaassa, että jotkut ei ole suostunut palvelemaan meitä ollenkaan. Niin se on ollut ihan tylästi ei tai täysi hiljaisuus.”

Elintarvikepakkaus Oy:n hankintafunktio pyrkii luomaan lisäarvoa innovaatioiden avulla, mutta se vaatii pitkäaikaisia ja luottamuksellisia toimittajasuhteita. Pienyrityksen nähdään omaavan pienet tuotekehitysresurssit, joita sitten suuret ja globaalit materiaalitoimittajat voivat tukea. Tämän avulla yritys voi hankkia lisäarvoa, koska pienyritys ei pysty sen rajallisten skaalaetujen takia ”puristamaan” suoraan hinnasta.

”Toimittajan vaihdot on aika haastavia, pikemminkin pyritään kehittämään sitä yhteistoimintaa tavarantoimittajien kanssa oikeastaan monellakin jalalla samaan aikaan.”

”Jos nyt sanoisin jotain vanhasta oppineena, niin pidempiaikaisiin suhteisiin, ei lyhytnäköiseen hinnankilpailutukseen ja sitten lisäarvon tuottamiseen sen yhteistyön kautta pikemminkin kuin sitten sen hintakilpailun kautta.”

Yrityksen redundanssin kyvykkyyttä kuvastaa yrityksen omien puskurivarastojen kasvu sekä pyrkimys rakentaa redundanssia toimitusketjuun. Haasteita ovat luoneet pienyrityksen asema, pääoman sitoutuneisuus ja Covidin aiheuttamat saatavuushäiriöt. Tällä hetkellä yrityksen tavoitteena on kuitenkin normaalitila, jossa hälytysrajat ja varmuusvarastot ovat merkittävästi alempia.

”On jouduttu ostamaan itse esimerkiksi raaka-aine eriä, jota meidän painotalot käyttää, vaikkei se ole perinteisesti toimitusketjussa meidän osuus siellä, mutta se on just ainut keino varmistaa tiettyjä jatkuvuuksia tuossa hommassa, joka on sitten tuonut riskejä ja kustannuksia, ja sitten jättänyt myöskin käteenkin jotain raaka-aine eriä, joille on vaikea ollut löytää käyttöä... Jos yrityskoko olisi toinen niin olisi todennäköisesti pystynyt tekemään sopimuksia, joissa varmistetaan saatavuus jollain muulla, kuin se että hankitaan se etukäteen itselle.”

”Tällä hetkellä mä näkisin, että niitä pyrittäisiin purkamaan, koska niiden kustannusvaikutukset tietysti kertyy aina sitten jonnekin. Nythän ei tietysti rahalla ollut mitään korkoa tässä viime aikoina, toisin kuin nyt sitten taas alkaa olla, niin ei ole kauheasti ollut sillain pääoman kannalta merkitystäkään.”

Yrityksen joustavuutta kuvastaa se, että yritys käyttää aktiivisesti vähintään kahta tavarantoimittajaa sen keskeisille komponenteille. Pienyrityksen ongelmana kuitenkin koetaan se, että sen verkosto toimitusketjun molempiin suuntiin on hyvin rajallinen. Yritykselle on pieni määrä toimijoita hankintaketjussa ja vastaavasti pieni määrä asiakkaita, mikä johtaa lisääntyneeseen volatiilisuuteen. Joustavuuden haasteita lisää myös yrityksen make-to-order-tuotanto, jonka ei koeta mahdollistavan minkäänlaista joustoa tuotantoon.

”Vähän kuin sijoittamisessa, että jos ei ole kaikkia munia yhdessä korissa, niin se homma ei heilahdu niin nopeasti. Niinku isommalla yrityksellä sitten usein on, että siellä saattaa olla satoja asiakkaita. Että, jos sulla on 5 tavarantoimittajaa ja 10 asiakasta, niin siellä tietysti nää vaikutukset voi olla ihan radikaaleja.”

”Myyntipuolen malli sanelee liikaa koko tätä virtaa sitten tässä, että ilman muuta haluaisin tän hankinnan kautta myös joustavuutta tuohon tarjota, mutta

kun kaikki komponentit ei mahdollista joustavaa hankintaa, niin se ei tavallaan tuo siihen iloa, että sitten pitäisi olla ne kaikki osat siinä, jotta se tuo sitten taas joustavuutta siihen tuotantoon. Emme pysty oikeastaan tuotannossa tekemään mitään ennen kuin kaikki komponentit ovat aina täällä.”

Yrityksen ketteryyden voidaan nähdä muodostuvan pääosin pienyrityksen virtaviivaisesta päätöksentekoprosessista.

”Mä näkisin, että se (pätöksenteko) on kuitenkin aika joustavaa ja nopeata, että jos nyt kuukausi rytmillä täällä johtoryhmää... ja muutenkin voidaan päätöksiä tietysti tehdä toimitusjohtajan kanssa tuossa viereisessä huoneessa. Niin ne ovat nopeita ja kevyitä verrattuna sitten taas johonkin isompaan firmaan.”

6.1.3 Betoniteollisuuden Kone Oy

Betoniteollisuuden Kone Oy on suomalainen teollisuusyritys, joka suunnittelee, valmistaa ja markkinoi betoniteollisuuden kuljetus- ja pumppauskoneita sekä -laitteita. Yrityksen hankintojen osuus arvioidaan olevan noin 40 % yrityksen liikevaihdosta. Yritys ostaa sekä kotimaasta että ulkomailta, mutta sen ostot ulkomailta ovat kalliimpia komponentteja, kuten hydraulikka- ja elektroniikkaosia. Rahallisesti mitattuna ostojen osuus ulkomailta kattaa noin 40 % yrityksen kokonaishankinnoista. Haastateltavan päävastuualueisiin kuuluvat yrityksen markkinointi sekä kansainvälinen myynti.

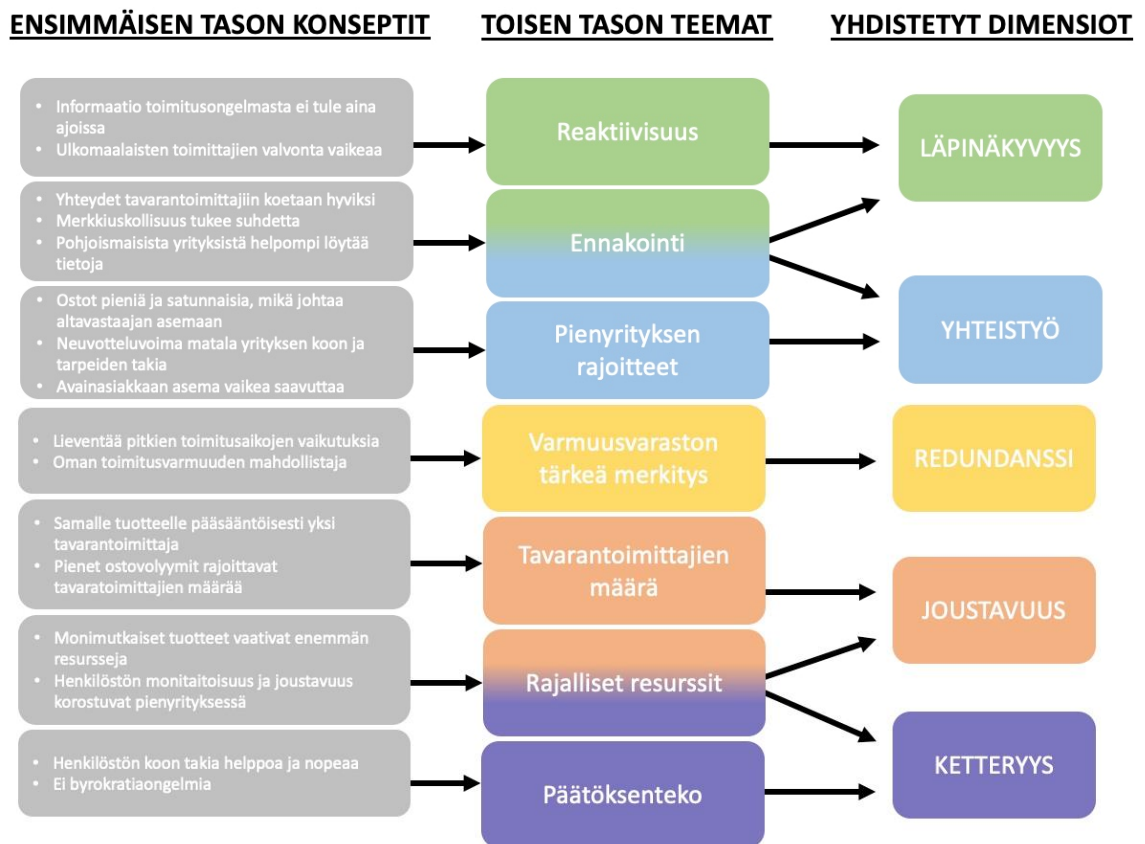
”Hankinta on jaettu siten, että on yksi henkilö, joka ostaa osia, mutta ei pieniä nippeleitä kuten pultteja yms. Meillä hydraulikkasta vastaava ostaa hydraulikkaosia ja sähköistä vastaava sähköosia. Näiden nippelien kohdalla on sovittu vuosihinnat eli nippelien ostajat ainoastaan tilaavat. He eivät puutu hintoihin muutoin kuin tarkastamalla laskun oikeellisuuden.”

”Koska Betoniteollisuuden Kone Oy on pieni, osallistun kielitaitoni puolesta ostoihin, jotka tehdään ulkomailta.”

Viimeaikaisilla toimitusketjuhäiriöillä on ollut merkittäviä vaikutuksia yrityksen toimintaan. Betoniteollisuuden Kone Oy:n resilienssiä, mitä havainnollistetaan kuviossa 14, nähdään rajoittavan erityisesti yrityksen pieni koko.

”Viime aikoina toimitusajat ovat pidentyneet ja hinnat nousseet valtavasti, jopa 100 %, emmekä me voi sille mitään.”

”Pienet volyymit rajoittavat toimintaa. On aivan selvää, että kaikki asiakkaat toimittajan kannalta eivät ole tärkeitä, vaikka näin sanotaan. Suuret ostajat ovat tärkeitä ja pienet menevät täyteenä.”



Kuvio 14 Betoniteollisuuden Kone Oy:n resilienssin datastrukturi

Betoniteollisuuden Kone Oy:n yhteistyön ja läpinäkyvyyden kyvykkyksiä kuvastaa erityisesti yrityksen toimittajauskollisuus, joka mahdollistaa tavarantoimittajien tuntemuksen ja hyvät tietoyhteydet niiden kanssa. Informaatio toimitusongelmasta ei tule kuitenkaan aina etukäteen, ja läpinäkyvyyttä rajoittaa lisäksi haasteet ulkomaisten toimittajien valvonnassa. Pienyrityksen rajoitteena kehittää yhteistyön kyvykkyyttä koetaan olevan sen rajallinen kyky luoda läheisiä yhteistyökumppanuuksia sen tavarantoimittajien kanssa.

”Ostot ovat pieniä ja tapahtuvat silloin tällöin. Siksi olemme aina jonkinlaisia altavastaajia. Vertaa yritykseen, joka ostaa säännöllisesti ja suuria erinä.”

”Ainoa tapa hallita riskejä on maksuehdot. Silloin saamme tavaran ennen maksua. Me emme voi mitenkään vaikuttaa poikkeustilanteissa kokomme takia.”

Betoniteollisuuden Kone Oy:n tärkein resilienssiä muodostava kyvykkyys voidaan nähdä olevan sen redundanssi. Haastateltava kokee puskurivarastojen olevan pakollinen ja

tärkeä osa pk-yrityksiä, mikä mahdollistaa niissä reagoinnin mahdolliseen toimitushäiriöön.

”Toimituksemme ovat viivästyneet, mutta koska meillä on ekonomistin kannalta liian suuri varasto, tämä toimitusaikojen viivästyminen ei juurikaan ole häirinnyt meitä. Ainoa ongelma tässä on ennustaa tarve eli tilata ajoissa sopivat määrät.”

Betoniteollisuuden Kone Oy:n joustavuutta voidaan nähdä rajoittavan sen riippuvuus tavarantoimittajista. Yritys käyttää pääsääntöisesti vain yhtä tavarantoimittajaa samalle tuotteelle, mikä johtuu yrityksen pienistä ostovolyymeistä. Henkilöstön monitaitoisuus taas koetaan välttämättömäksi osaksi yrityksen joustavuutta sen rajallisten resurssien takia. Henkilöstön pieni määrä vahvistaa kuitenkin samalla yrityksen ketteryyttä mahdollistamalla nopean päätöksentekoprosessin.

”Pieni yritys ei voi pitää suurta henkilökuntaa, vaan eri tehtävät jaetaan ja jokaisella on useita tehtäviä, jopa sellaisia, joihin ei ole koulutautunut. Kaikki hommat pitää kuitenkin tehdä.”

”Pienessä yrityksessä päätökset tehdään heti, eli siis nopeasti ja helposti, koska henkilöitä on vähän. Lisäksi pienellä yrityksellä ei ole koskaan byrokratiaongelmia.”

6.1.4 Tilauskonepaja Oy

Tilauskonepaja Oy on suomalainen alihankintayritys, joka toimii keskiraskaassa teollisuudessa. Yrityksen asiakkaat ovat enimmäkseen globaaleja suuryrityksiä, ja sen tavarantoimittajat ovat kotimaisia. Yrityksen palvelut muodostuvat hitsauksesta, koneistuksesta ja kokoonpanosta. Haastateltava on yrityksen toimitusjohtaja, joka vastaa hankinnan sopimuksista ja toimittajayhteistyöstä. Operatiivisesta raaka-aineiden ostoista vastaa yrityksen myynti, joka koostuu kahdesta henkilöstä.

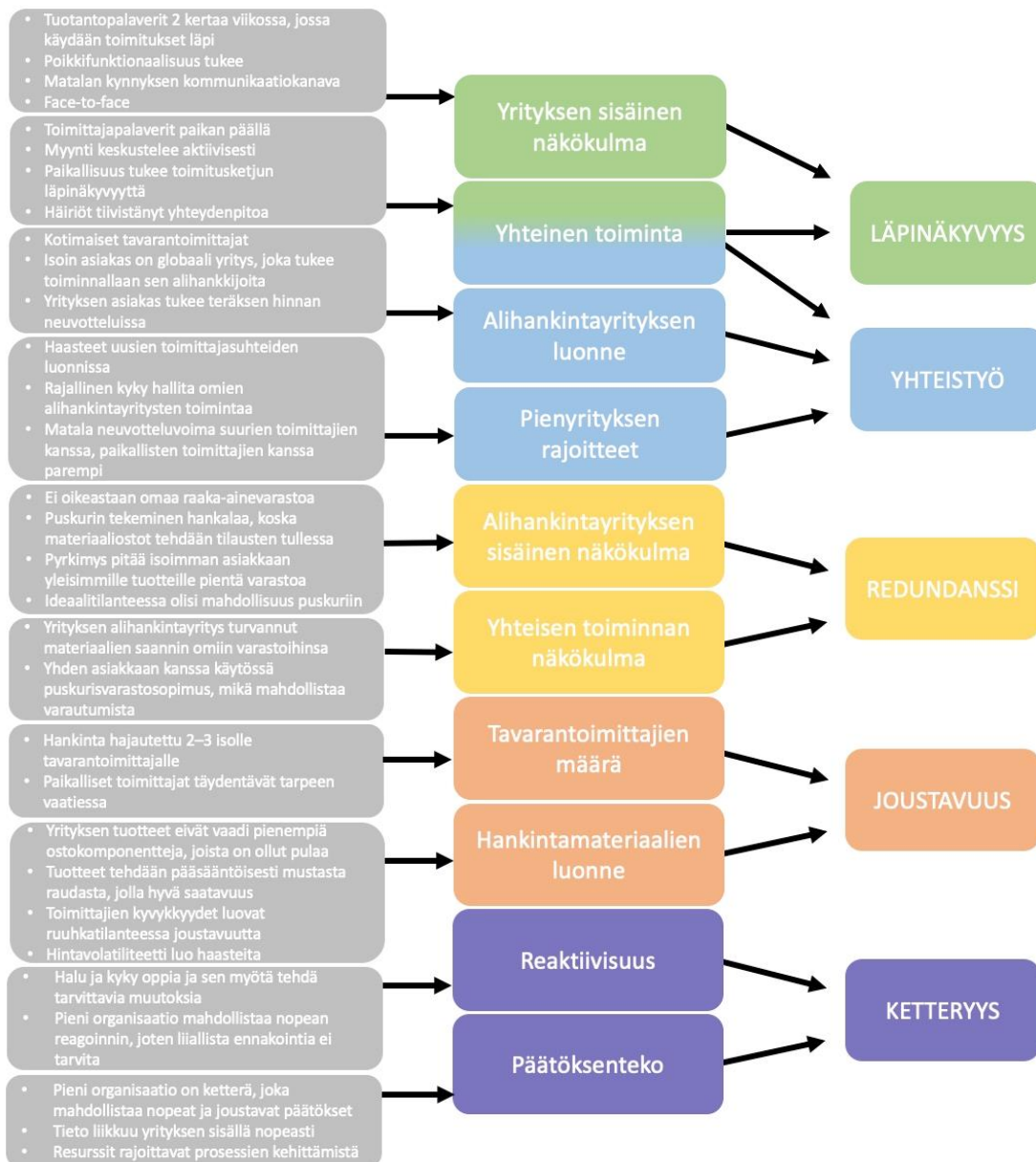
”Se on ollut hyvä ratkaisu, että se henkilö, joka on sen myynytkin niin tietää jo parhaiten, niin se laittaa siitä samalla sitten ostot eteenpäin. Monesti he on jo kilpailuttanut sen siinä kohtaa, kun itse on tarjottu.”

Tilauskonepaja Oy:n laatujärjestelmän puitteissa yritys tekee riskien arviointia ja analyysia. Yritys arvioi esimerkiksi sen toimittajia vuosittain, ja sen perusteella tunnistaa reagointia vaativia haasteita. Viime vuosina esiintyneillä toimitusketjuhäiriöillä ei nähdä olleen radikaaleja vaikutuksia yrityksen toiminnalle. Raaka-aineiden voimakkaat

hinnanvaihtelut ja ajoittaiset haasteet materiaalien saatavuudessa ovat kuitenkin aiheuttaneet yritykselle joitain haasteita. Tähän on vaikuttanut asiakkaiden luonne ja erityisesti lyhyet tilausikkunat. Yrityksellä on noin seitsemän viikkoa aikaa asiakkaan tilauksesta toimitukseen, mikä samalla vaikuttaa siihen, että toimitusaika myös yrityksen materiaalien suhteen täytyy olla kohtuullisen nopea.

”Siinä oli semmoista viikon–kahden pidentynyttä toimitusaikaa siellä toimittajien suunnalla, mutta yllättävän hyvin he pystyivät pitää kiinni niistä. Totta kai se näkyi sitten meillä kanssa, että oli hiukan haastetta saada tuote lähtee ajoissa asiakkaalle, kun tilausikkuna on lyhyt. Niin jos ensimmäinen lenkki ottaa siihen vähän lisääaikaa, niin se sitten väkisinkin tässä kertaantuu.”

Kuviossa 15 havainnollistetaan miten Tilauskonepaja Oy:n resilienssin muodostavat kyvykkyydet ilmenevät.

ENSIMMÄISEN TASON KONSEPTIT**TOISEN TASON TEEMAT****YHDISTETYT DIMENSIOT**

Kuvio 15 Tilauskonepaja Oy:n resilienssin datastrukturi

Tilauskonepaja Oy:n läpinäkyvyyden kyvykkyyttä voidaan tarkastella yrityksen sisäisen näkökulman ja yritysten välisen yhteisen toiminnan kautta. Sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna läpinäkyvyyttä kuvastavat erityisesti aktiivinen kommunikointi kasvokkain sekä matalankynnyksen poikkifunktionaalinen viestintä yrityksen sisällä.

”Meillä on ihan tällainen WhatsApp-ryhmäkin Tuotanto nimellä. Jos siellä tavaravastaanotto huomaa, että puuttuu jotain, niin se on ollut semmoinen matalankynnyksen kommunikointikeino, että sinne voi laittaa vaan valokuvan ja kirjoittaa että puuttuu osa X. Tai samallai meidän tuotannon henkilöt on voinut siinä laittaa, että jos meidän polttoleiketoimittajat on

leikannut jotain reikiä, niin ne onkin väärin tai jotain muuta, niin he on kanssa matalalla kynnyksellä voinut kuvan laittaa ja hyvin lyhyesti kertoa. Niin saadaan se tieto liikkumaan mahdollisimman nopeasti.”

Läpinäkyvyyttä tukevat myös kotimaiset tavarantoimittajat, jotka haastateltavan mukaan kertovat todenmukaisesti minkä tahansa tilanteen. Mahdollisena haasteena toiminnassa ulkomaisten toimittajien kanssa koetaan kulttuurierot. Yhteydenpito toimittajien kanssa on tiivistynyt häiriöiden seurauksena, ja yritys on pääsääntöisesti saanut etukäteen tiedon mahdollisesta toimitusongelmasta. Yrityksen myynti huolehtii suurimmaksi osaksi omien tilausten saapumisesta ja varmistelea toimittajilta, että pitääkö sovittu toimitusaika. Toimittajavierailut koetaan myös tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa, minkä voi nähdä syventävän sen toimittajasuhteita.

”Yleensä näiden toimittajapalaverien yhteydessä ollaan vähän vuoron perään sitten aina välillä heillä ja välillä meillä. Mutta on se ollut ainakin meillä tärkeä osa sitä, että käydään siellä paikan päällä.”

Neuvotteluvoimasuhteiden koetaan olevan epätasapainossa yrityksen suurien tavarantoimittajien kanssa erityisesti yrityksen koon ja sen tarpeiden takia. Kuitenkin paikallisesti Tilauskonepaja Oy on tietyille toimijoille suuri ostaja, mikä helpottaa näiden kanssa neuvottelua. Tilauskonepaja Oy:n yhteistyön kyvykkyyteen vaikuttaa erityisesti se, että yrityksen toiminta koostuu pelkästä alihankinnasta. Yrityksen asiakkaat ovat enimmäkseen globaaleja suuryrityksiä, joiden suuremmat resurssit ovat tukeneet myös konepajan toimintaa hankinnan näkökulmasta.

”Me ollaan sen verran pieni toimija, että ei me pystytä ihan hirveästi hallitsemaan esimerkiksi meidän alihankkijoiden toimintaa tai ei pystytä muokkaamaan sitä samalla tavalla kuin meidän isoin asiakas, joka on kansainvälinen iso yritys, niin heillä on niin paljon tavallaan voimaa ja valtaa, että he pystyy sitten taas omaa toimitusketjuaan muokkaamaan, mutta hekin teki sitä varmennusta, että heidän alihankkijat sai ostettua materiaaleja, että he varmensi tietyiltä toimijoilta sitä, mikä sitten helpotti siinä kohtaa meitäkin. Me tiedettiin, että ainakin heidän tuotteisiinsa saadaan tietyiltä toimijoilta raaka-aineet.”

Yrityksen hankinta oli ennen Covid-19-pandemiaa hyvin keskittynyttä yhdelle tavarantoimittajalle. Haasteita uusien toimittajien etsinnässä voidaan nähdä luoneen yrityksen pieni koko sekä materiaalien ajoittainen heikko saatavuus. Tällä hetkellä yrityksen hankinta on hajautettu 2–3 päätoimittajalle.

”Joo kyllä se siinä, kun se korona alkoi, ja sitten kun rupesi materiaalin saatavuus siellä vuoden päästä sakkaamaan. Niin se oli mielenkiintoista

aikaa, kun soittelin näitä polttoleikkausfirmoja läpi ja kun sieltä tuli ihan ensimmäisenä, että emme ota uusia asiakkaita.”

Tilauskonepaja Oy:n redundanssiin vaikuttavat erityisesti alihankintayrityksen luonne ja siihen liittyvä korostunut yhteistyö. Alihankkijan roolissa puskurin tekeminen koetaan todella hankalaksi, koska yrityksellä ei ole omia tuotteita. Tämän takia yritys joutuu tekemään materiaaliostot vasta tilausten saapuessa. Kuitenkin yhteistyö yrityksen isoimman asiakkaan kanssa on mahdollistanut sen, että yritys pyrkii pitämään pientä varastoa yleisimmille komponenteille.

”Se buffers stocki, niin sitä ollaan vähän kasvatettu mitä sen sopimuksen piiriin kuuluu, niin sitten meillä on mahdollisuus olla se materiaali polttoleikkattuna hyllyssä. Se nyt on ollut ehkä semmoinen, että se on hiukan kasvanut. Oikeastaan muiden asiakkaiden kanssa ei, koska me emme tiedä sitä kauhean pitkälle, että mitä sieltä sitten tulee. Ideaali se olisi, jos meillä voisi olla vähän enemmänkin varastoa useammalla asiakkaalla.”

Yrityksen joustavuutta kuvaa hankinnan hajauttaminen 2–3 isolle päätoimittajalle, joita yritys käyttää aktiivisesti. Näitä suuria tavarantoimittajia yritys täydentää käyttämällä myös paikallisia pieniä toimittajia, minkä voidaan nähdä lisäävän yrityksen joustavuutta ja reagointimahdollisuutta.

”Ei he pysty vastaamaan meidän isompaa tarpeeseen, mutta kiire- ja hätätilanteessa saadaan tästä läheltäkin. Ne on ollut tosi hyviä, auttanut kyllä monessa tiukassa tilanteessa.”

Joustavuutta luovat myös yrityksen hankintamateriaalien luonne. Yrityksen tuotteet valmistetaan pääsääntöisesti mustasta raudasta, jolla on hyvä saatavuus. Yrityksen tuotteiden ei koeta vaativan sellaisia ostokomponentteja, joista on ollut monessa yrityksessä pulaa. Lisäksi toimittajien kyvykkyyksien voidaan nähdä lisäävän yrityksen joustavuutta.

”Monella polttoleikkaajalla, sen polttoleikkauksen lisäksi, niin ne myyvät myös kaikkeneistä koneistusta ja särmäyksiä... joskus on tilanteita, että meillä voi olla joku tietty kone tai särmäys ruuhkautunut, niin sitten se on suuri apu, kun tiedetään, että okei me voidaan nämä ostaakin porattuna ja särmätynä valmiiksi tällä kertaa.”

Ketteryyden voidaan haastattelun pohjalta väittää olevan Tilauskonepaja Oy:n tärkein resilienssiä muodostava kyvykkyys. Yrityksen ketteryyttä kuvastaa erityisesti kyky mukautua toimintaympäristöön sen nopean reagoinnin avulla. Haastateltava esimerkiksi kokee, että yritys ei ollut oikeastaan millään tavalla varautunut pandemiaan, vaan sen

luomat haasteet taklattiin niiden tullessa vastaan. Yrityksen koetaan olevan sen verran pieni organisaatio ja siinä mielessä ketterä, mikä mahdollistaa nopean ja joustavan päätöksenteon sekä toimenpiteet, joilla yritys turvaa omaa jatkuvuutta.

”Tää on ollut se, mikä silloin sitten nousikin siellä (kun saatavuus heikentyi Covidin aikana), että kun meillä oli vaan yks päätoimittaja. Että, sitä täytyy hajauttaa hiukan enemmän. Se on pysyvä muutos mikä me silloin tehtiin, että se on strategiassa edelleen, että on 2–3 polttoleiketoimittajaa.”

Tilaukonepaja Oy:n resilienssin voidaan väittää olevan enemmän reaktiivista kuin proaktiivista, koska pienyrityksen resurssit nähdään rajoittavan sen kykyä ennakoita, mutta samalla ne vahvistavat yrityksen reagoitokykyä. Prosessien kehittäminen koetaan tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa, mutta haasteita luovat rajallinen aika.

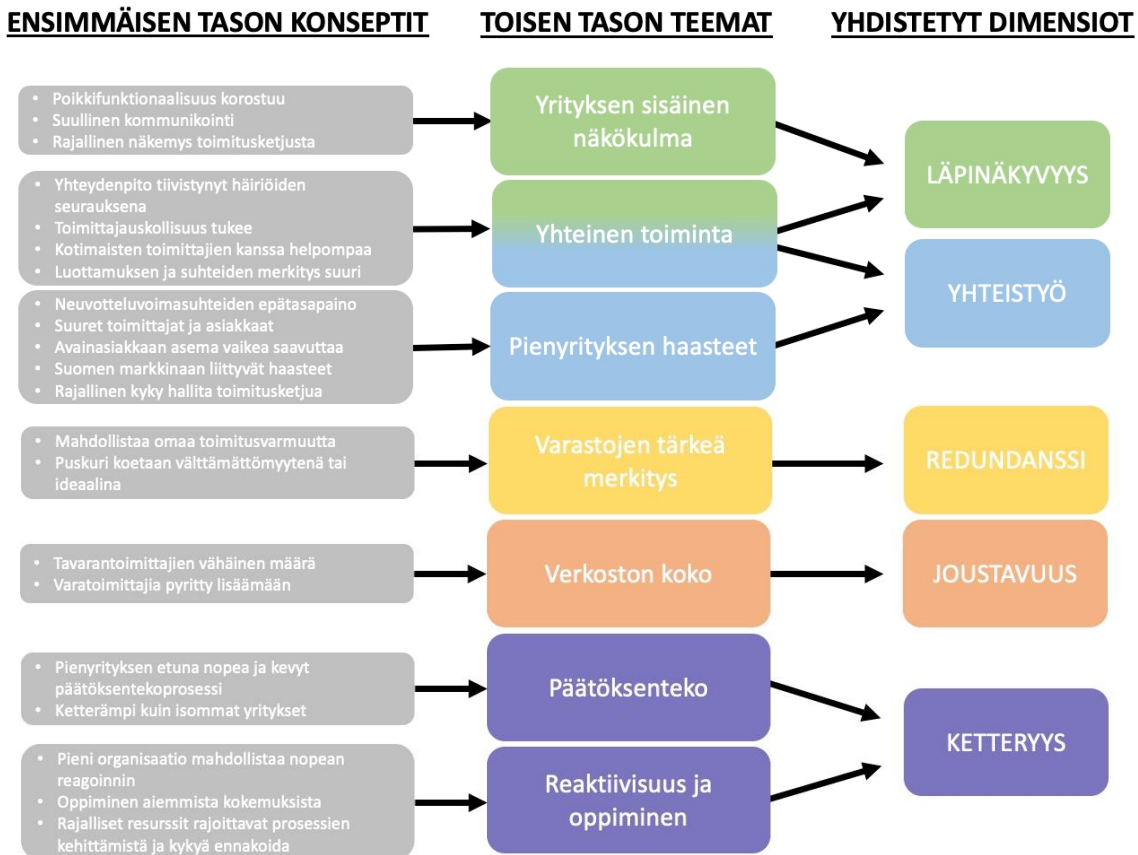
”Kyllä me johtoryhmässäkkin niin mietitään siihen liittyviä asioita (ulkoiset riskit). Mutta ne on niin paljon pois meidän käsistä, että ihan määräänsä enempää niitä ei kannata miettiä ja mä luulen, että tässä tullaan just edelleen tähän, koska ollaan sen verran pienempi organisaatio. Täällä on helppo sitten muuttaa ja muokata asioita ja reagoida nopeasti. Ymmärrän, että isommissa organisaatioissa täytyy paljon tarkemmat suunnitelmat, koska se organisaatio niin massiivinen. Siellä tehtävät muutostoimenpiteet vaatii varmasti paljon enemmän aikaa.”

6.2 Tulosten tarkastelu tapauksia vertaillen

Yksittäisten tapausten analysoinnissa nousi esiin, että pienyritysten resilienssi ilmenee yritysten välillä erilaisilla tavoilla. Tämä johtuu siitä, että yritysten raaka-aineiden hankintaan ei vaikuta ainoastaan yrityksen kokoluokka, vaan myös yritysten markkina- sekä maakohtaiset tekijät (ks. Köster ym. 2022, 56). Tutkimuksen neljän tapauksen analyyseissä korostui kuitenkin yhteneväisiä pääpiirteitä, joita havainnollistetaan kuviossa 16.

Tapauksia vertaamalla toisiinsa voidaan todeta, että pienyritysten läpinäkyvyys ja yhteistyö ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yritysten sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna pienyritysten läpinäkyvyyttä kuvastavat poikkifunktionaalisuus, suullinen kommunikointi sekä rajallinen näkemys toimitusketjusta. Näillä ominaisuuksilla voidaan todeta olevan sekä resilienssiä vahvistavia, että heikentäviä vaikutuksia. Yhteisen toiminnan näkökulmasta voidaan nostaa esille se, että yhteydenpito on tiivistynyt

häiriöiden seurauksena. Pienyrietykset kokevat lisäksi välttämättöminä ennalta luodut suhteet sekä pitävät suuressa arvossa luottamusta toimijoiden välillä.



Kuvio 16 Tapausten välinen datastrukturi

Yhteistyön kyvykkyyttä rajoittavat pienyrietyksen aseman luomat haasteet. Kaikissa yrityksissä koetaan olevan neuvotteluvoimasuhteiden epätasapaino tavarantoimittajien kanssa, mikä johtuu erityisesti pienyrietyksen koosta ja sen rajallisista ostovolyyeistä. Haastatteluissa korostui yhteneväisenä tekijänä pienyrietysten vaikea positio suurien tavarantoimittajien sekä suurien asiakkaiden välissä.

Tapausten välisessä vertailussa nousee esiin erityisesti redundanssin merkitys. Lähes kaikissa tapausyrietyksissä suuret puskurivarastot koettiin välttämättömytenä ja ainoana keinona varmistaa oman toiminnan jatkuvuus. Ainoastaan Tilauskonepaja Oy:n oman varaston merkityksen koettiin olevan vähäinen, mitä selittää alihankintayrietyksen asema. Tilauskonepaja Oy:ssäkin koettiin kuitenkin ideaalina, että yritys pystyisi pitämään suurempaa omaa varastoa.

Joustavuuden näkökulmasta pienyrietyksiä kuvastaa niiden rajallinen tavarantoimittajien verkosto, minkä voidaan nähdä lisäävän riippuvuutta suurista toimittajista. Tutkimuksen

perusteella voidaan kuitenkin väittää, että viime vuosien häiriöiden seurauksena pienyritykset ovat alkaneet kiinnittämään enemmän huomiota hankintansa hajauttamiseen. Tämän muutoksen voi nähdä havainnollistavan myös pienyritysten ketteryyden kyvykkyyttä, jota tarkastellaan seuraavaksi.

Tapausten välisessä vertailussa korostuu oppimisen kyky sekä pienyritysten nopeat ja kevyet päätöksentekoprosessit. Pienyritysten nähdään olevan ketterämpiä kuin suurempien yritysten, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin häiriöihin. Toisaalta niiden rajalliset resurssit estävät kykyä ennakoita häiriöitä ja niiden seurauksia.

Tapausten resilienssin välillä on myös eroja, joista voidaan nostaa esiin ensin Suomen markkinan luomat haasteet. Pienyritykset näkevät yleisenä haasteena toiminnassaan Suomen rajalliset markkinat, minkä johdosta ne kokevat pakollisena käyttää hankinnoissaan ulkomaisia ja globaaleja tavarantoimittajia. Tämän taas nähdään entistä enemmän heikentävän pienyritysten neuvotteluvoimaa ja läpinäkyvyyttä. Tutkimuksen tapausyrityksistä Tilauskonepaja Oy oli ainoa yritys, joka ei käyttänyt ulkomaisia tavarantoimittajia.

Toinen merkittävä ero tapausten välillä on siinä, kuinka hankinta on yrityksissä organisoitu. Tapausyritysten välillä voidaan todeta olevan eroja siinä, kuinka paljon resursseja yritykset omaavat hankintojen johtamisen näkökulmasta. Osassa yrityksissä hankinnan tehtävät kuuluvat esimerkiksi tuotannosta tai myynnistä vastaavien henkilöiden vastuulle.

Voidaan korostaa kasvuyhtiö Elintarvikepakkaus Oy:tä, joka on toiminut alle 10 vuotta, mutta sen hankintatoimen maturiteetin voidaan väittää olevan korkeampi kuin muiden tapausyritysten. Elintarvikepakkaus Oy kohtaa kuitenkin samoja haasteita kuin muut tapausyritykset, jotka ovat toimineet useita vuosikymmeniä. Kasvuyrityksen aseman voidaan uskoa vaikuttavan myös siihen, kuinka haluttavina varastot yrityksessä koetaan. Elintarvikepakkaus Oy onkin ainoa tapausyritys, jossa pyritään palaamaan normaaleihin varastotasoihin, mikä johtuu rahan hinnan noususta uudelle tasolle.

7 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen, joka oli muotoiltu seuraavanlaisesti:

- Millaista suomalaisten pienyritysten resilienssi on hankintojen johtamisen näkökulmasta?

Tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan hyödyntämällä tutkimusstrategiana ekstensiivisen tapaustutkimuksen mallia. Laadullisen lähestymistavan tarkoituksena oli kuvailla tutkittavaa ilmiötä sekä keskittyä tulkitsemaan tilanteita ja prosesseja (ks. Eriksson & Kovalainen 2016, 42). Tutkimuksessa resilienssin käsitettiin muodostuvan yrityksen viidestä erilaisesta kyvykkyydestä, joita haluttiin ymmärtää paremmin.

Tutkielman tuloksia voivat hyödyntää sekä tapausyritykset että muut samankaltaiset pienyritykset. Tämä johtuu siitä, että tutkielmassa on pyritty luomaan mahdollisimman rikas kuvaus resilienssin ilmiöstä, mikä mahdollistaa tulosten siirrettävyyden arvioinnin eri yritysten ainutlaatuisiin konteksteihin. Pienyritykset voivat hyödyntää tutkielmaa päätöksenteon tukena, mikä voi esimerkiksi mahdollistaa niitä kehittämään resilienssiään proaktiivisempaan suuntaan. Tämän avulla ne voivat kohdata tulevaisuuden häiriöt luottavaisemmin.

Tutkimuksen perusteella voidaan väittää, että resilienssin merkitys korostuu pienyrityksissä erityisesti kahdesta syystä. Ensimmäinen syy on se, että pienyritysten hankintojen johtamista kuvastavat rajalliset resurssit, mikä tapausten välisessä analyysissä nousi esiin perinteisen riskienhallinnan puutteena. Toinen syy on toimintaympäristön muutos, joka johtaa häiriöiden lisääntyneisyyteen ja niiden aiheuttamien haitallisten vaikutusten kasvuun. Alshahrinin ja Salamin (2022, 16) tutkimus tukee väitettä siitä, että resilienssi on entistä tärkeämpää pk-yritysten toiminnassa ja niiden kasvussa nykypäivän epävarmassa markkinatilanteessa.

Tapausyrityksissä riskienhallinnan merkitys on korostunut viime vuosien häiriöiden seurauksena. Yrityksien sisällä ei kuitenkaan puhuttu resilienssistä. Syy tähän voi olla resilienssin monialainen tausta, jonka takia sen kyky ohjata päätöksentekoa on jäänyt vajavaiseksi (ks. Hyvönen & Juntunen 2018, 2). Nevalainen ym. (2021, 21) kuitenkin

painottavat, että resilienssi voi seurata tekemisen tavoista ja toimenpiteistä, joita ei ole tietoisesti tarkoitettu lisäämään yrityksen resilienssiä. Tämän vuoksi resilienssiä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa läpinäkyvyyden, yhteistyön, redundanssin, joustavuuden ja ketteryyden kyvykkyyksien avulla, mikä mahdollisti kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saavuttamisen kyseisestä ilmiöstä.

Tämän tutkimuksen keskeisimmät havainnot ovat linjassa Anttilan ym. (2021) tutkimuksen tulosten kanssa. Anttila ym. (2021, 7) painottivat tutkimuksessaan, että Suomen valmistavan teollisuuden toiminta on poikkeustilanteissa usein reaktiivista, mutta kuitenkin nopeaa. Heidän mukaansa proaktiiviset toimintamallit usein puuttuvat. Tämän reaktiivisuuden voidaan väittää korostuvan tämän tutkimuksen tulosten mukaan erityisesti pienyritysten kontekstissa sekä niiden resilienssin muodostavissa kyvykkyyksissä, joista esitetään seuraavaksi tärkeimmät johtopäätökset.

7.2 Keskeisimmät johtopäätökset

7.2.1 Läpinäkyvyys

Pienyritysten läpinäkyvyyttä rajoittava piirre on tutkimuksen tulosten mukaan epämuodollinen kommunikaatio yrityksen sisällä sekä yrityksen ja sen toimittajien välillä. Tämä saattaa johtua osittain siitä, että osassa pienyrityksissä haasteita koettiin luovan niiden toiminnanohjausjärjestelmät, jotka eivät olleet loppuun asti hiottuja. Poikkifunktionaaliset ja tehokkaammat toiminnanohjausjärjestelmät auttaisivat seuraamaan, arvioimaan ja suunnittelemaan yritysten toimitusprosesseja ja varastotasoja paremmin (ks. esim. Köster ym. 2022, 74).

Pienyritysten läpinäkyvyyttä tukisi tiedonsaannin parantaminen, joka tarjoaisi yrityksille keinon ennakoida häiriöitä ja selvittää niistä paremmin sekä yksittäisinä yrityksinä että osana toimitusketjua. Koska tavarantoimittajat ovat usein yritysten rikkaimpia informaation lähteitä, yhteistyön kehittäminen niiden kanssa on avainasemassa (ks. Trunk & Birkel 2022, 560–561.)

7.2.2 Yhteistyö

Yhteistyön kyvykkyyttä kuvastaa tulosten mukaan toimittajauskollisuus, mikä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Ellegaardin (2008, 432) tutkimuksessa

tarkasteltavat pienyritykset lähestyivät toimitusriskien hallintaa yhteneväisellä tavalla, missä toimitusriskien hallinnan ytimessä oli toimittajauskollisuus.

Tulosten valossa voidaan kuitenkin väittää, että pienyritysten toimittajasuhteet ovat enemmän pitkäaikaisia arms length-suhteita kuin läheisiä kumppanuuksia toimittajien kanssa. Tässä voidaan nähdä olevan ristiriita, koska tällainen toimittajasuhde sopii vain silloin, kun potentiaalisia toimittajia on paljon ja kun toimitusriski on matala.

Tällaisia pelkästään kaupallisia arms length-suhteita kuvastaa perinteisesti se, että niissä keskitytään lyhyen aikavälin hankintaan, keskitytään enimmäkseen hintaan ja informaation jakaminen on vähäistä. Läheinen kumppanuus taas keskittyy pitkän aikavälin hankintaan ja suhdetta kuvastaa läpinäkyvyys. Vaikka myös arms length-suhteessa kiinnitetään huomiota laatuun ja toimitusvarmuuteen, niin läheisessä kumppanuudessa painoarvoa saa lisäksi innovaation mahdollisuus arvontuottajana. (Lysons & Farrington 2006, 224.) Tämän tutkimuksen tapausyrityksistä erityisesti yksi pyrki lisäämään tuotekehitysresussejaan globaalien tavarantoimittajien kanssa toteutetun yhteistyön avulla, mutta pienyrityksen aseman koettiin kuitenkin luovan siinä haasteita.

Tuloksia tarkasteltaessa pienyritysten toimittajasuhteet vaikuttavat olevan perinteisiä ja markkinaehtoisia suhteita, joissa toimitusketjun jokainen yritys tekee päätökset erikseen omien tietojensa perusteella maksimoidakseen oman voittonsa (ks. Liu & Wang 2007, 327). Pienyrityksen asema suurien toimittajien ja asiakkaiden välissä luo haasteita, koska vahvoilla yrityksillä on tapana siirtää riskiä sen toimitusketjun muille osapuolille, pitäen samalla itsellään isomman voittomarginaalin (ks. Chopra 2019, 459).

Anttilan ym. (2021, 7) mukaan Suomen teollisuuden menestyminen pohjautuu arvoketjuyhteistyöhön. Bak ym. (2023, 337) painottavat, että pk-yritysten on rakennettava resilienssiään luomalla pitkäaikaisia ja luotettavia suhteita kumppaneihinsa. Pk-yrityksillä ei kuitenkaan välttämättä ole rajallisten resurssiensa vuoksi aikaa tai asiantuntemusta kehittää tällaisia kumppanuuksia (Terziovski 2010, 895). Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa Trunkin ja Birkelin (2022, 560) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan pk-yritysten resilienssi riippuu yksilöiden osallistumisesta. Luottamus, joka syntyy vain ihmisten välillä, on välttämätöntä, jotta kriisistä voidaan selviytyä yhdessä.

7.2.3 Redundanssi

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan väittää, että pienyritysten resilienssi pohjautuu suurelta osin redundanssiin, joka ilmenee erityisesti puskurivarastoina. Yritysten oma toimitusvarmuus koetaan todella tärkeäksi prioriteetiksi ja sen avulla pienyritykset pystyvät saavuttamaan kilpailuetua epävarmassa markkinatilanteessa.

Kuitenkaan esimerkiksi Solakiven ym. (2020, 106–107) logistiikkaselvityksen kyselyn tulokset eivät kokonaan tue tätä väitettä. Selvityksen mukaan suomalaisten yritysten resilienssi pohjautuu nopeaan reagointiin sekä hyvään kysynnän ja tarjonnan ennustettavuuteen, eikä niinkään yritysten suuriin varmuusvarastoihin. Tämä ero saattaa kuitenkin tämän tutkimuksen tulosten mukaan johtua siitä, että pienyritysten kontekstissa varastojen merkitys kasvaa, koska pienyritykset kokevat omaavansa rajallisemmat keinot varmistaa omaa toimitusvarmuuttaan.

Tulevaisuudessa redundanssiin liittyviä haasteita luo kuitenkin pääoman sitoutuneisuus korkojen nousun myötä. Tämä vaikuttaa omalta osaltaan siihen, että pienyritysten resilienssin painopistettä pitäisi pystyä siirtämään pois redundanssista. Tämän painopisteen muutoksen tärkeyden voidaan uskoa korostuvan erityisesti suomalaisten kasvuyritysten kontekstissa.

7.2.4 Joustavuus

Tulosten mukaan pienyritysten joustavuutta rajoittaa erityisesti niiden vähäinen tavarantoimittajien määrä, mikä johtuu niiden rajallisista ostovolyyeistä. Yhtä tavarantoimittajaa käytetäänkin yleensä tilanteissa, joissa ostovolyymit ovat liian pieniä hankinnan hajauttamiseen (ks. esim. Carlsson 2015, 87).

Tulosten mukaan pienyritykset ovat alkaneet kuitenkin kiinnittämään enemmissä määrin huomiota varatoimittajien hankintaan ja hankintansa hajauttamiseen. Tämä saattaa johtua viimeisten parin vuoden aikana toteutuneista riskeistä. Tämä muutos on linjassa esimerkiksi Ali-Yrkön ym. (2022) toteuttaman yritys-kyselyn kanssa. Kyselyn tulosten mukaan suomalaisten pk-yritysten yleisin keino toimintavarmuutensa parantamiseksi on ollut uusien toimittajien hankinta. Myös Köster ym. (2022) korostavat varatoimittajien merkitystä. Heidän mukaansa pk-yritysten kannattaa välttää liiallista tukeutumista yhteen

ainoaan toimittajaan hankintariskin vähentämiseksi, mutta kuitenkin liiallista hajauttamista ei suositella.

Ajankohtainen aihe on myös toimitusketjujen alueellistuminen. Ali-Yrkön ym. (2023, 9) tutkimuksen tulosten mukaan voidaan väittää, että toimitusketjut ovat ainakin jossakin määrin alueellistumassa. Ali-Yrkön ym. mukaan suomalaiset pk-yritykset ovat häiriöiden seurauksena alkaneet ostamaan materiaaleja enemmässä määrin kotimaasta sekä lähialueilta. Tämän tutkimuksen tapausyrityksillä voidaan nähdä olevan olemassa samankaltaista tahtotilaa, mutta kotimaasta ostamista rajoittavat erityisesti Suomen rajalliset markkinat, jolloin pienyritykset kokevat ulkomailta ostamisen pakollisena.

7.2.5 Ketteryys

Kösterin ym. (2022, 153) mukaan on selvää, että ennakkoluuloton ja innovatiivinen hankintakulttuuri auttaa kaikenkokoisia yrityksiä selviytymään dynaamisilla raaka-ainemarkkinoilla. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin väittää, että tämä korostuu erityisesti pienyritysten kontekstissa.

Tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta, että pienyritysten resilienssin merkittävin kyvykkyys on niiden ketteryys, joka ilmenee erityisesti niiden kykyä oppia virheistään ja reagoida haasteisiin. Nopea päätöksentekoprosessi on pienyrityksissä yleistä, mikä on Hun ja Keen (2022, 307) mukaan kriisin aikana ratkaisevan tärkeää. Tulosten perusteella tämä ketteryys vaikuttaa olevan enemmän reaktiivinen kuin proaktiivinen kyvykkyys. Business Finlandin (2021a, 22) julkaisussakin painotetaan sitä, että erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset pitävät kriisiä tilaisuutena kehittää toimintaansa valmistautuakseen seuraavaan häiriöön. Tämä saattaa johtua siitä, että pk-yrityksillä ei ole yleisesti kykyä investoida kehittyneeseen teknologiaan tai laajoihin tutkimus- ja kehityshankkeisiin (ks. Zighan & Ruel 2023, 246).

Kuitenkin Marcazzan ym. (2022, 782) mukaan tämän häiriöistä oppimisen voidaan toisaalta nähdä olevan myös olennainen osa pienyritysten proaktiivisuutta, jolla ne voivat edistää niiden resilienssin rakentamista. Marcazzan ym. (2022) keskittyivät tutkimuksessaan edistämään olemassa olevan tutkimuksen rajoitteita, missä on keskitytty pk-yritysten kykyyn reagoida kriiseihin sen sijaan, että ne ennakoisivat niitä. Marcazzanin ym. mukaan pk-yrityksien resurssien rajallisuus johtaa siihen, että on epätodennäköistä, että yrityksillä olisi virallinen toimintasuunnitelma häiriöitä varten.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että pk-yrityksillä ei olisi lainkaan ennakointikykyä, vaan pk-yritykset tutkivat esimerkiksi säännöllisesti sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöään, ennakoivat riskejä ja valmistautuvat mahdollisiin ratkaisuihin, vaikka tällainen prosessi ei johtaisikaan vakiintuneisiin ja muodollisiin riskienhallintaprosesseihin.

Tämänkaltainen toimintatapa on nähtävissä olevan käytössä myös tämän tutkimuksen tapausyrityksillä. Tulosten mukaan pienyrityksissä on puutetta perinteisestä riskienhallinnasta, mutta pienyrityksissä nähtiin niiden halu seurata toimintaympäristöään ja pitää yllä tilannekuvaa hyödyntämällä esimerkiksi ennustetalojen julkaisuja ja seuraamalla tavarantoimittajien maiden tapahtumia, kuten mahdollisia lakkoja.

7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Pienyritysten resilienssin voidaan nähdä elävän ja muuttuvan koko ajan. Tämä johtuu erityisesti niiden ketteryyden kyvykkyydestä, joka mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen. Tämän vuoksi tutkimuksen yksi rajoite voidaan nähdä olevan tutkimuksen ajallinen rajaus. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan väittää, että pienyritysten kiinnostus riskienhallintaan on kasvanut erityisesti viimeisten parin vuoden aikana. Esimerkiksi Venäjän aloittaman hyökkäyssodan seurauksena tai sen pakottamana pienyritykset ovat alkaneet kehittämään omia prosessejaan, minkä voidaan nähdä olevan vielä kesken.

Toinen tutkimuksen merkittävä rajoite liittyy tutkimusstrategiana käytettyyn tapaustutkimukseen. Tämän tutkimuksen analyysiyksikkönä eli tapauksena käytettiin pienyrityksen hankintatoimea. Aineisto kuitenkin kerättiin vain yhdeltä henkilöltä per yritys. Syvemmän ymmärryksen olisi voinut saavuttaa haastatteleamalla useampaa henkilöä yrityksen sisällä.

Tutkimuksen kolmantena rajoitteena on rajaus valmistavaan teollisuuteen, jonka voidaan nähdä olevan tiettyjen toimialojen yläkäsite. Tämän tutkimuksen tapausyritykset toimivat eri toimialoilla, joiden ominaispiirteet vaikuttavat näiden yritysten resilienssiin ja muodostavat yritysten toiminnalle reunaehtoja. Tämä luo kokonaisuudessaan yritysten väliselle vertailulle haasteita ja vaikeuttaa tulosten siirrettävyyden pohdintaa.

Kuitenkin nämä yllä käsitellyt rajoitteet sekä tutkimuksen johtopäätökset luovat myös mahdollisuuksia tämän aiheen jatkotutkimukselle. Koska tässä tutkielmassa keskityttiin

pienyrittäjien kontekstiin, voitaisiin jatkotutkimuksessa tutkia miten yrityskoko vaikuttaa yritysten resilienssiin ja sen hallintaan. Esimerkiksi millaista suuryrityksen resilienssi on pienyritykseen verrattuna? Solakiven ym. (2020, 104) tekemän logistiikkaselvityksen mukaan suomalaisyritysten resilienssi on pääasiallisesti hyvällä tasolla. Yrityksen koolla on kuitenkin vaikutusta siihen, miten yritykset arvioivat toimintaansa, sillä suuret ja keskisuuret organisaatiot ovat optimistisempia kuin pienet ja mikroyritykset. Tämä ero saattaa Solakiven ym. mukaan johtua suurten organisaatioiden isommista resursseista ja vakiintuneemmista riskienhallintakäytännöistä, mikä vaatii kuitenkin vielä jatkotutkimusta.

Myös tämän tutkielman rajaus keskittyy valmistavaan teollisuuteen luo jatkotutkimusmahdollisuuden, kuten millaisia eroja toimialojen välillä on. Tämän tutkielman teoriaosuuden lopussa esitettyä viitekehystä voitaisiin hyödyntää muiden toimialojen sekä eri kokoluokan yritysten resilienssin tutkimiseen. Avaimena tämän tutkimuksen viitekehyksen hyödyntämisessä on tapausten ainutlaatuisen kontekstin ymmärtäminen, mikä muodostuu tapausten ja niiden toimintaympäristön välisestä vuorovaikutuksesta.

Viimeinen jatkotutkimusmahdollisuus muodostuu siitä, miten pienyritysten resilienssiä voitaisiin kehittää. Tulosten perusteella pienyritysten resilienssin merkittävä rajoite voidaan väittää olevan niiden rajallinen kyky luoda läheisiä kumppanuuksia tavarantoimittajien kanssa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä keinoihin, joilla pienyritykset voisivat parantaa asemaansa. Tutkimuskysymys voisi esimerkiksi olla se, miten pienyritykset rajallisilla resursseillaan ja ostovolyyymeillaan pystyvät luomaan läheisiä kumppanuuksia niiden suurten tavarantoimittajien kanssa.

Lähteet

- Ahir, H. – Bloom, N. – Furceri, D. (2022), The world uncertainty index, *NBER Working Paper No. 29763*, JEL No. E0.
- Aldunce, P. – Beilin, R. – Howden, M. – Handmer, J. (2015) Resilience for disaster risk management in a changing climate: Practitioners' frames and practices. *Global environmental change*, Vol. 30, 1–11.
- Ali-Yrkkö, J. – Hirvonen, J. – Pajarinen, M. (2023) *Ovatko globaalit arvoketjut muuttumassa?* ETLA Raportti No 135. <<https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-135.pdf>>, haettu 4.4.2023.
- Alpkan, L. – Yilmaz, C. – Kaya, N. (2007) Market orientation and planning flexibility in SMEs: Performance implications and an empirical Investigation. *International small business journal*, Vol. 25 (2), 152–172.
- Alshahrani, M. A. – Salam, M. A. (2022) The Role of Supply Chain Resilience on SMEs' Performance: The Case of an Emerging Economy. *Logistics*, Vol. 6 (3), 1–20.
- Anttila, J.-P. – Jussila, A. – Mikkola, M. (2013) Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. *VTT Technology* 81, 1–40.
<<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2013/T81.pdf>>, haettu 23.11.2022.
- Arend, R. J. – Wisner, J. D. (2005) Small business and supply chain management: is there a fit? *Journal of business venturing*, Vol. 20 (3), 403–436.
- Aven, T. (2019) The call for a shift from risk to resilience: What does it mean? *Risk analysis*, Vol. 39 (6), 1196–1203.
- Bak, O. – Shaw, S. – Colicchia, C. – Kumar, V. (2023). A systematic literature review of supply chain resilience in small-medium enterprises (SMEs): A call for further research. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 70 (1), 328–341.
- Bryman, A. – Bell, E. (2015) *Business research methods*. 4. p. Oxford University Press, Oxford.
- Business Finland (2021a) Kestävän tuotannon resilienssi: Kuinka varautua kriiseihin ja kasvaa kestävästi. <https://www.businessfinland.fi/48e0b2/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/bioeconomy--cleantech/sustainable-manufacturer/bf_resilienssi_fin_web_01_2021.pdf>, haettu 16.11.2022.

- Business Finland (2021b) Miten valmistava teollisuus toipuu kriiseistä? Kauppalehti. <<https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/business-finland/miten-valmistava-teollisuus-toipuu-kriiseista/>>, haettu 16.11.2022.
- Buzacott, J. – Peng, H. S. (2012) Contract design for risk sharing partnerships in manufacturing. *European Journal of Operational Research*, Vol. 218 (3), 656–666.
- Carlsson, M. (2015) *Strategic Sourcing and Category Management: Lessons Learned at Ikea*. KoganPage, London.
- Chopra, S. (2019) *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. 7 p. Pearson Education Limited, Harlow.
- Christopher, M – Peck, H. (2004) Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15 (2), 1–13.
- Christopher, M. (2000) The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial marketing management*, Vol. 29 (1), 37–44.
- Corley, K. G. – Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49 (2), 173–208.
- Cox, A. (2015) Sourcing portfolio analysis and power positioning: towards a “paradigm shift” in category management and strategic sourcing. *Supply chain management*, Vol. 20 (6), 717–736.
- Dataminr.com (2020) <<https://www.dataminr.com/resources/business-continuity-vs-business-resilience/>>, haettu 19.12.2022.
- Diabat, A. – Govindan, K. – Panicker, V. (2012) Supply chain risk management and its mitigation in a food industry. *International Journal of Production Research*, Vol. 50 (11), 3039–3050.
- Dube, N. – Li, Q. – Selviaridis, K. – Jahre, M. (2022) One crisis, different paths to supply resilience: The case of ventilator procurement for the COVID-19 pandemic. *Journal of purchasing and supply management*, 1–14.
- Dwyer, F. R. – Walker, O. C. (1981) Bargaining in an asymmetrical power structure. *Journal of marketing*, Vol. 45 (1), 104–115.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 532–550.
- Ellegaard, C. (2006) Small company purchasing: A research agenda. *Journal of purchasing and supply management*, Vol. 12 (5), 272–283.

- Ellegaard, C. (2008) Supply risk management in a small company perspective. *Supply chain management*, Vol. 13 (6), 425–434.
- Eriksson, P. – Koistinen, K. (2014) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative methods in business research*. 2. p. Sage Publications, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- EU Komissio (2014) Komission asetus (EU) N:o 651/2014.
<https://eurlex.europa.eu/legalcontent/FI/TXT/PDF/?uri=OJ:JOL_2014_187_R_0001&from=EN>, haettu 14.11.2022.
- Fan, Y. – Stevenson, M. (2018) A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International journal of physical distribution & logistics management*, Vol. 48 (3), 205–230.
- Fattahi, M. (2021) Resilient procurement planning for supply chains: A case study for sourcing a critical mineral material. *Resources policy*, Vol. 74, 1–13.
- Fayezi, S. – Zutshi, A. – O'Loughlin, A. (2015) How Australian manufacturing firms perceive and understand the concepts of agility and flexibility in the supply chain. *International journal of operations & production management*, Vol. 35 (2), 246–281.
- Finley, L. (1984) Can your small company acquire resources as favorably as the large company? *American journal of small business*, Vol. 9 (1), 19–25.
- Gioia, D. A. – Corley, K. G. – Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (1), 15–31.
- Gioia, D. A. (2021) A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 57 (1), 20–29.
- Gunasekaran, A. (2001). *Agile manufacturing - The 21st century competitive strategy*. 1. p. Elsevier, Oxford.
- Harland, C. – Brenchley, R. – Walker, H. (2003) Risk in supply networks. *Journal of purchasing and supply management*, Vol. 9 (2), 51–62.
- Heckmann, I. – Comes, T. – Nickel, S. (2015) A critical review on supply chain risk – Definition, measure and modeling. *Omega (Oxford)*, Vol. 52, 119–132.

- Heidel, D. S. (2008). Manufacturing Sector. *Journal of Safety Research*, Vol. 39 (2), 183–186.
- Hohenstein, N.-O. – Feisel, E. – Hartmann, E. – Giunipero, L. (2015) Research on the phenomenon of supply chain resilience: A systematic review and paths for further investigation. *International journal of physical distribution & logistics management*, Vol. 45 (1–2), 90–117.
- Hu, M. K. – Kee, D. M. H. (2022) Fostering sustainability: reinventing SME strategy in the new normal. *Foresight*, Vol. 24 (3/4), 301–318.
- Hudson, P. – Hudson, T. (2017) *Possibility space: understanding risk*. Hudson Global Consulting, Delft University of Technology.
<<https://www.ntnu.edu/documents/1272224149/0/Keynote+lecture+Patrick+Hudson.pdf/12606dfb-ee30-4175-98bc-807ff5857501>>, haettu 2.12.2022.
- Huoltovarmuusorganisaatio (2022) *Kriittisten kuljetusvirtojen muutokset Suomessa, Suomesta ja Suomeen*. Loppuraportti 12/2022. Destia Oy.
- Huuhka, T. (2022) *Tehokkaan hankinnan työkalut*. 6. uud. p. BoD – Books on Demand, Helsinki.
- Hyvönen, A.–E. – Juntunen, T. (2018) *Resilienssi avaimena laaja-alaiseen kokonaisturvallisuuteen: haasteita ja mahdollisuuksia*. Valtioneuvosten selvitys- ja tutkimustoiminta, 1-11.
<<https://tietokayttoon.fi/documents/113169639/113170760/25-2018-Resilienssi+avaimena+laaja-alaiseen+kokonaisturvallisuuteen.pdf/7e63c536-fe95-4c0b-acbf-ca2b0accedb7/25-2018-Resilienssi+avaimena+laaja-alaiseen+kokonaisturvallisuuteen.pdf?version=1.0&t=1537250423000>>, haettu 29.3.2023.
- Iborra, M. – Safón, V. – Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long range planning*, Vol. 53 (6), 1–15.
- Iloranta, K. – Pajunen-Muhonen, H. (2015) *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Tietosanoma, Helsinki.
- ISO 22300 (2021) *Security and resilience — Vocabulary*.
<<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:ed-3:v1:en>>, haettu 1.12.2022.
- Jüttner, U. – Peck, H. – Christopher, M. (2003) Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics*, Vol. 6 (4), 197–210.

- Kotiranta, A. – Tahvanainen, A.-J. – Adriaens, P. – Ritola, M. (2015) *From cleantech to cleanweb – The Finnish cleantech space in transition*. ETLA Reports No 43. <<http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-43.pdf>>, haettu 23.3.2023.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, Vol. 61 (5), 109–117.
- Köster, H. – Neubert, F. P. – Dierksmeier, K. – Adelman, L. – Lentge, H. – Schmidt, P. (2022) *Securing raw material supply: Benchmarking of measures of foreign manufacturing companies and recommendations for action*. DERA Rohstoffinformationen. <https://www.deutscherohstoffagentur.de/DE/Gemeinsames/Produkte/Download/s/DERA_Rohstoffinformationen/rohstoffinformationen-52.pdf?__blob=publicationFile&v=6>, haettu 16.11.2022.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage, Newbury Park.
- Linnenluecke, M. K. (2017) Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International journal of management reviews*, Vol. 19 (1), 4–30.
- Lysons, K. – Farrington, B. (2006) *Purchasing and supply chain management*. 7. p. Prentice Hall, New York.
- Manners-Bell, J. (2018) *Supply chain risk management: understanding emerging threats to global supply chains*. 2. p. Kogan Page, London.
- Manuj, I. – Mentzer, J. T. (2008) Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 (3), 192–223.
- Marcazzan, E. – Campagnolo, D. – Gianecchini, M. (2022). Reaction or anticipation? Resilience in small- and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 29 (5), 764–788.
- March, J. – Shapira, Z. (1987) Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, Vol. 33 (11), 1404–1418.
- Mathenge, J. (2020) *Business continuity vs business resiliency: What's the difference?* <<https://www.bmc.com/blogs/business-continuity-vs-resiliency/>>, haettu 19.12.2022.
- Mees-Buss, J. – Welch, C. – Piekkari, R. (2022). From templates to heuristics: how and why to move beyond the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 25 (2), 405–429.

- Merriam-Webster.com Dictionary (2023) *Resilience*. <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/resilience>>, haettu 15.3.2023.
- Merzifonluoglu, Y. – Feng, Y. (2014) Newsvendor problem with multiple unreliable suppliers. *International journal of production research*, Vol. 52 (1), 221–242.
- Merzifonluoglu, Y. (2015) Risk averse supply portfolio selection with supply, demand and spot market volatility. *Omega (Oxford)*, Vol. 57, 40–53.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. p. Sage, Thousand Oaks.
- Miller, K. D. (1992) A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 (2), 311–331.
- Namdar, J. – Li, X. – Sawhney, R. – Pradhan, N. (2018) Supply chain resilience for single and multiple sourcing in the presence of disruption risks. *International journal of production research*, Vol. 56 (6), 2339–2360.
- Nevalainen, R. – Tukiainen, M. – Myllymäki, R. (2021) *Resilienssi: Palaudu paremmaksi järjestelmäksi, organisaatioksi tai yhteiskunnaksi*. Ketterät Kirjat Oy, Tuusula.
- Olson, D. L. (2011) *Supply chain risk management: Tools for analysis*. Business Expert Press, New York.
- Pereira, C. – Christopher, M. – Lago da Silva, A. (2014) Achieving supply chain resilience: the role of procurement. *Supply chain management*, Vol. 19 (5/6), 626–642.
- Pereira, C. – Lago da Silva, A. – Tate, W. L. – Christopher, M. (2020) Purchasing and supply management (PSM) contribution to supply-side resilience. *International journal of production economics*, Vol. 228, 1–16.
- Ponomarov, S. Y. – Holcomb, M. C. (2009) Understanding the concept of supply chain resilience. *The international journal of logistics management*, Vol. 20 (1), 124–143.
- Sanastokeskus TSK (2018) *Kyberturvallisuuden sanasto*. Huoltovarmuuskeskus <https://sanastokeskus.fi/tiedostot/pdf/Kyberturvallisuuden_sanasto.pdf>, haettu 29.11.2022.
- Satakunnan Kansa 2.9.2022 *Miten porilainen leipä pärjää laukkaavien kustannusten kyydissä? – ”Raaka-aineiden hintoja ei voi ennakoida”* <<https://www.satakunnankansa.fi/satakunta/art-2000009035943.html>>, haettu 11.10.2022.

- Schnellbacher, W. – Weise, D. (2020) *Jumpstart to digital procurement: pushing the value envelope in a new age*. Springer, Cham.
- Schuh, C. – Raudabaugh, J. L. – Kromoser, R. – Strohmmer, M. F. – Triplat, A. (2011) *The purchasing chessboard: 64 methods to reduce costs and increase value with suppliers*. 2. p. Springer, New York.
- Sheffi, Y. – Rice, J. B. (2005) A supply chain view of the resilient enterprise. *Sloan Management Review*, Vol. 47 (1), 41–48.
- Sherehiy, B. – Karwowski, W. – Layer, J. K. (2007) A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 37, 445–460.
- Simchi-Levi, D. – Schmidt, W. – Wei, Y. (2014) From Superstorms to Factory Fires: Managing Unpredictable Supply-Chain Disruptions. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2014/01/from-superstorms-to-factory-fires-managing-unpredictable-supply-chain-disruptions>>, haettu 23.11.2022.
- Solakivi, T. – Ojala, L. – Laari, S. – Lorentz, H. – Kiiski, T. – Töyli, J. – Malmsten, J. – Bask, A. – Rintala, O. – Paimander, A. – Rintala, H. (2020) *Logistiikkaselvitys 2020*. Turun kauppakorkeakoulu.
- Soufi, H. R. – Esfahanipour, A. – Shirazi, A. M (2021) Risk reduction through enhancing risk management by resilience. *International journal of disaster risk reduction*, Vol. 64, 1–18.
- Stake, R. E. (2013) *Multiple case study analysis*. Guilford Press. New York.
- Terziovski, M. (2010) Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic management journal*, Vol. 31 (8), 892–902.
- The Charity Institute of Purchasing & Supply (2022) <<https://www.cips.org/intelligence-hub/procurement/direct-indirect>>, haettu 12.10.2022.
- Tilastokeskus (2008) *Toimialaluokitus Tol 2008*. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103614/yksk4_200800_2008_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, haettu 2.11.2022.
- Trunk, A. – Birkel, H. (2022) No resilience without partners: A case study on German small and medium-sized enterprises in the context of COVID-19. *Schmalenbach Journal of Business Research*, Vol. 74 (4), 537–574.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. 2. uud. p. <https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf>, haettu 18.5.2023.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2022) *Talouden epävarmuus painaa pk-yritysten suhdanneodotuksia*. Tiedote. <<https://tem.fi/-/talouden-epavarmuus-painaa-pk-yritysten-suhdanneodotuksia>>, haettu 16.11.2022.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) *Erikokoisten yritysten rooli taloudessa ja kasvun aikaansaamisessa*. Karhunen, H. – Kerko, S. – Kiema, Ilkka – Lähdemäki, S. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:7. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-494-5>>, haettu 23.3.2023.
- Van Weele, A. J. (2018) *Purchasing and supply chain management*. 7. p. Cengage, Hampshire.
- Virolainen, V.-M. (1998) A survey of procurement strategy development in industrial companies. *International journal of production economics*, Vol. 56 (1), 677–688.
- Yin, R. K. (2003) *Case study research – design and methods*. 3. p. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Zhang, W. J. – van Luttervelt, C. A. (2011) Toward a resilient manufacturing system. *CIRP Annals – Manufacturing Technology*, Vol. 60 (1), 469–472.
- Zhu, Y. – Eskola, A. – Rännäli, E. – Ramboll Finland Oy (2022) *Kriittiset materiaalit teknologiateollisuudessa*. <https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/Kriittiset%20materiaalit_Teknologiateollisuuden%20opas.pdf>, haettu 16.11.2022.
- Zighan, S. – Ruel, S. (2023) SMEs' resilience from continuous improvement lenses. *Journal of entrepreneurship in emerging economies*, Vol. 15 (2), 233–253.

Liite

Liite 1 Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää millaista resilienssi on pienyritysten hankintojen johtamisen näkökulmasta. Hankinnoilla tarkoitetaan yrityksen suoria materiaalihankintoja.

Resilienssillä tarkoitetaan yrityksen kykyä varautua odottamattomiin tapahtumiin, reagoida häiriöihin sekä toipua niistä nopeasti.

Haastattelussa saatuja tietoja ei tulla käyttämään tai julkaisemaan siten, että yrityksen tai haastateltavan identiteetti voidaan yhdistää haastattelussa käsiteltyihin tietoihin tai tapahtumiin

YRITYKSEN HANKINTA YLEISESTI

1. Mikä on vastuualueesi ja tehtäviesi luonne edustamasi yrityksen hankinnassa?
2. Miten hankinta on yrityksessänne organisoitu?
3. Miten luonnehtisit yrityksenne hankintastrategiaa?
4. Miten riskienhallintahallinta otetaan hankintastrategiassanne huomioon?

YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

5. Miten luonnehtisit yrityksenne toimintaympäristöä ja sen vaikutusta yrityksen hankintoihin?
6. Millä tavalla viime vuosina esiintyneet toimitusketjuhäiriöt ovat vaikuttaneet yrityksenne hankintoihin? (esim. Covid-19-pandemia ja Venäjän aloittama hyökkäyssota Ukrainaan)
7. Millaiseksi koet yrityksenne mahdollisuudet varautua ulkoisiin toimitusketjuhäiriöihin ja käsitellä niitä?

YRITYKSEN RESILIENSSI

8. Millaisia ajatuksia sivun ylhäällä mainittu resilienssin määritelmä herättää?
9. Kuinka tasapainoiseksi koet yrityksenne neuvotteluvoimasuhteet sen suorien tavarantoimittajien kanssa?
10. Miten yrityksenne yhteydenpito sen tavarantoimittajien kanssa toimii?
11. Millaiseksi koet luottamuksen merkityksen yrityksenne tavarantoimittajien kanssa ennen erilaisia toimitusketjuhäiriöitä, niiden yhteydessä ja niiden jälkeen?

12. Miten mahdollinen toimitusketjuhäiriö vaikuttaa yrityksenne yhteydenpitoon sen toimittajien kanssa?
13. Onko yrityksellänne tällä hetkellä suuremmat raaka-aineiden puskurivarastot, joiden avulla varaudutaan esimerkiksi toimitusongelmiin, kuin kolme vuotta sitten?
14. Käyttääkö yrityksenne aktiivisesti useampaa tavarantoimittajaa samoille tuotteille?
15. Onko yrityksenne mielestäsi kehittänyt hankintatoimea siihen suuntaan, että se mahdollistaa aiempaa joustavamman tuotannon?
16. Millaiseksi luonnehtisit yrityksenne hankintatoimen sisäistä päätöksentekoprosessia?

Kiitos haastattelusta!