



**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

**Toimittajasuhteiden hallinnan muuttaminen
yrityksissä: tavoitteena mukautuminen
toimintaympäristön epävarmuuden kasvuun**

Toimitusketjujen johtamisen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Kaya Ger

Ohjaajat:
Professori Harri Lorentz
KTT Sini Laari

3.5.2025

Turku

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Toimitusketjujen johtaminen

Tekijä: Kaya Ger

Otsikko: Toimittajasuhteiden hallinnan muuttaminen yrityksissä: tavoitteena mukautuminen toimintaympäristön epävarmuuden kasvuun

Ohjaajat: Professori Harri Lorentz, KTT Sini Laari

Sivumäärä: 91 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 3.5.2025

Toimitusketjuja ja toimitusketjuympäristöä ovat viimeisten vuosien aikana häirinneet globaalit kriisit ja odottamattomat tapahtumat, kuten Covid-19-pandemia, Venäjän hyökkäyssota ja ympäristökatastrofit. Näiden tapahtumien seurauksena hankintayritykset, toimittajat ja kansainväliset toimitusketjut kokonaisuudessaan ovat kokeneet monen tyyppistä epävarmuuden kasvua. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusongelmana on toimittajasuhteiden hallinnan muuttaminen ostavissa yrityksissä niin, että ne mukautuvat kasvaneen epävarmuuden toimintaympäristöön. Tutkimusta motivoidaan aihealueen ajankohtaisuudella ja merkityksellä hankintayrityksille sekä toimitusketjuille. Lisäksi toimittajasuhteiden hallinnan mukauttaminen toimintaympäristön epävarmuuden kasvuun on näkökulmana itsessään tutkimusaukko. Tutkimuskysymys on: *Millaiseksi yritykset muuttavat toimittajasuhteiden hallintaansa mukautuakseen kasvaneen epävarmuuden toimintaympäristöön?*

Tutkielman teoriassa tarkastellaan erilaisia epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä ja niiden vaikutuksen ilmenemistä muun muassa toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksissä sekä sopimuksellisessa ja relationaalisessa hallinnossa. Tutkimuskysymyksen avulla tutkitaan yritysten tekemiä muutoksia toimittajasuhteiden hallintaan epävarmuuden kasvun vaikutusten seurauksena. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodaan teoreettinen viitekehys, joka toimii myös pohjana laadullisessa empiirisessä tutkimusosiossa toteutettaville puolistrukturoiduille haastatteluille. Otoksena ovat viiden Suomessa toimivan suuren yrityksen hankinnan ammattilaiset, jotka vastaavat toimittajasuhteiden hallinnasta yrityksessään. Tutkimus toteutetaan ekstensiivisenä tapaustutkimuksena, jossa metodologia sisältää tutkimusaineiston temaattisen analysoinnin Gioia-metodologian ja haastatteluista poimittujen suorien lainauksien avulla.

Tutkimuksessa havaittuja löydöksiä ovat toimittajasuhteiden hallinnan muuttaminen relationaaliseen hallintoon kuuluvalla kommunikoinnin lisäämisellä ja syventämisellä toimittajien kanssa. Lisäksi esiin nousevat luottamuksen rakentamiselle vaadittavien perusteiden lisääntyminen ja tässä korostuva varovaisuus sekä toimittajien kanssa rakennetut henkilökohtaisemmat suhteet. Sopimuksellisessa hallinnossa muutoksina esiin nousevat sopimukseen lisätyt toimittajavelvoitteet ja epävarmuutta vastaan lisätyt erityiset ehdot. Toimittajasuhteiden kyvykkyyksien puitteissa toimittajasuhteiden kehityksen ja taloudellisen tilan seurantaan tullaan lisäämään pysyvästi. Uusien toimittajasuhteiden aloittamisessa taas maantieteelliseen hajauttamiseen ja ennakoivaan vaihtoehtoiseen suunnitteluun on panostettu vedoten erityisesti geopolittisiin riskeihin. Muita esiin nousevia löydöksiä ovat toimittajien kanssa yhteistyöllä proaktiivisen riskienhallinnan kehittäminen ja epävarmuuden kasvua vastaan yrityksissä kasvatettu resilienssi. Nämä tulokset osoittavat, että hankintayritykset ovat – sekä omasta aloitteestaan että toimittajien kanssa yhteistyössä – tehneet toimenpiteitä muuttaakseen toimittajasuhteiden hallintaansa toimintaympäristön kasvaneeseen epävarmuuteen mukautuakseen. Toimittajasuhteiden hallintaa on muutettu monella tapaa intensiivisemmäksi.

Avainsanat: toimittajasuhteiden hallinta, ostaja-toimittaja-suhde, epävarma toimintaympäristö, COVID-19, Venäjä-Ukraina-konflikti, mukautuminen, toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyydet, sopimuksellinen hallinto, relationaalinen hallinto

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja merkitys	9
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	Toimittajasuhteiden hallinta toimitusketjuissa	13
2.1	Toimittajasuhteiden hallinnan historiallinen perusta	13
2.2	Toimittajat toimittajasuhteiden hallinnassa	16
2.2.1	Toimittajien integrointi toimitusketjuun toimittajasuhteiden hallinnalla	16
2.2.2	Toimittajien valintaprosessi toimittajasuhteiden hallinnan lähtökohtana	17
2.3	Toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyydet	20
2.4	Toimittajasuhteiden sopimuksellinen ja relationaalinen hallinta	22
3	Toimitusketjun epävarmuus ja muuttuva toimintaympäristö	26
3.1	Toimintaympäristön häiriöt ja epävarmuuden syntyminen	26
3.2	Epävarmuuden ja häiriöiden vaikutukset toimittajasuhteisiin	28
3.3	Toimittajasuhteiden joustavuuden ylläpitäminen epävarmuuden vallitessa	30
3.3.1	Eettisyys, auditoinnit ja resurssien jakaminen	30
3.3.2	Päätöksenteko ja resilienssi	31
4	Toimittajasuhteiden hallintaa muuttamalla toimintaympäristön epävarmuuden kasvuun mukautuminen	33
4.1	SRM:n hallintomekanismien rooli epävarmuuden kasvaessa	34
4.1.1	Sopimuksellinen hallinto epävarmuuden kasvaessa	34
4.1.2	Relationaalinen hallinto epävarmuuden kasvaessa	36
4.2	SRM:n kyvykkyyksien puitteissa epävarmuuden kasvuun mukautuminen	37
4.3	Toimittajasuhteiden hallinnan muuttamisen käytännön edellytykset epävarmuuden kasvaessa	39
4.4	Teoreettinen viitekehys	40
5	Empiirinen tutkimusprosessi	43

5.1 Tutkimusote	43
5.2 Tutkimusprosessi ja käytetyt menetelmät	44
5.2.1 Otos	44
5.2.2 Aineiston kerääminen	44
5.3 Aineiston analysointi	47
5.4 Tutkimuksen laatu	48
5.4.1 Neljän <i>trustworthiness</i> -näkökohdan arvioiminen	49
5.4.2 Tutkimusetiikka	51
6 Tulokset	53
6.1 Tapauskohtainen tarkastelu	53
6.1.1 Sähköteollisuusyritys	53
6.1.2 Päivittäistavarayritys	55
6.1.3 Lääketeollisuusyritys	58
6.1.4 Elintarvikeyritys	62
6.1.5 Laiteyritys	65
6.2 Kootut tulokset ja vertailu	68
6.2.1 Datastrukturi	68
6.2.2 Löydösten teoreettinen konteksti	71
7 Yhteenveto ja johtopäätökset	75
7.1 Teorian yhteenveto	75
7.2 Tutkimuksen johtopäätökset	76
7.3 Tutkimuksen kontribuutiot	80
7.3.1 Teoreettiset kontribuutiot	80
7.3.2 Käytännön suositukset	81
7.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	82
Lähteet	85
Liitteet	92
Liite 1. Haastattelurunko	92

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusongelmaa yksinkertaisesti havainnollistava malli	11
Kuvio 2. Toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyydet (mukaiillen: Forkmann ym. 2016, 188)	20
Kuvio 3. Teoreettista viitekehystä havainnollistava malli	41
Kuvio 4. Tutkimuksen Gioia-datastrukturi osa 1	69
Kuvio 5. Tutkimuksen Gioia-datastrukturi osa 2	69

TAULUKOT

Taulukko 1. Toimittajasuhteiden hallinnan käsitteelliset ominaisuudet	15
Taulukko 2. Toimittajien valintaprosessi	19
Taulukko 3. Hallintotyyppien ominaisuudet	24
Taulukko 4. Haastattelut	45
Taulukko 5. Löydösten yhteys teoriaan	71

1 Johdanto

Toimitusketjut ovat etenkin viime aikoina olleet koetuksella, kun maailmanlaajuiset odottamattomat tapahtumat, kuten COVID-19-pandemia ja Ukrainan sota, ovat horjuttaneet toimintaympäristön tasapainoa ja käynnistäneet epävakauden kierteen toimitusketjuverkostossa (Allam ym. 2022). Perinteisesti toimintaympäristö on määritelty koostuvan sosiaalisista, teknologisista, taloudellisista ja poliittisista vaikutteista tai olosuhteista, joilla on potentiaalinen tai todellinen vaikutus organisaatioon (Kefalas 1980, 254). Toimintaympäristö on viime vuosikymmeninä muuttunut *turbulentiksi* ja olosuhteet epävarmoiksi. Turbulenssi tarkoittaa keskeisten liiketoimintaparametrien epävakauden luonnetta, johon toimitusketjujen on pystyttävä sopeutumaan. Se näkyy esimerkiksi silloin, kun maailmantilanteen äkillisillä muutoksilla ja maailmanlaajuisilla tai aluekohtaisilla tapahtumilla on häiritseviä vaikutuksia muun muassa kuluttajakysynnälle ja toimitusketjujen operatiivisille sekä strategisille prosesseille. Turbulenssi siis aiheuttaa toimintaympäristössä epävakautta ja toimitusketjuissa riskien sekä kustannusten kasvua. (Christopher & Holweg 2011.)

Maailmanlaajuisia häiriöitä (ts. *disruptio*, englanniksi *disruption*) syntyi koronapandemian osalta muun muassa maiden hallitusten tekemien rajasulkujen ja odottamattomien kysyntä- ja tarjontamuutosten myötä (Moosavi ym. 2022). Meier ja Pinto (2020) kutsuvat koronapandemian aikaa kriisiksi, jolla oli laajamittainen vaikutus maailmantalouteen monella eri tapaa. Vaikuttaviksi häiritseviksi tekijöiksi he määrittivät esimerkiksi toimitusketjuja maiden ja liiketoimintasektorien välillä häiritsevät rajoitukset, terveydenhuollon ruuhkautumisen, kaupankäyntiin vaikuttavat häiriöt, kuluttajien ja yritysten vaisun ilmapiirin sekä luottamuksen puutteen, korkean epävarmuusasteen ja taloudellisen stressin. Kaupalliset toimittajasuhteet kokivat myös merkittäviä muutoksia Covid-19-pandemian ja Ukrainan sodan aiheuttamien rasitusten vuoksi. Rasitukset johtivat kamppailuun kuluttajakäyttäytymisen jatkuvien muutosten ja koko toimitusketjun korkeiden kustannusten kanssa, mikä toisaalta myös edellytti ja mahdollisti toimittajasuhteiden mukautuvan kehittymisen. (Procurement Magazine 2023.) Christopher ja Holweg (2011) sivuavat tätä korostamalla, että epävarmassa toimintaympäristössä toimitusketjun joustavuuden kannalta keskeistä on toimitusketjun mukautuminen (mukautumiskyky=*adaptability*, tutkielmassa käytetään myös sopeutumiskykyä synonyminä) muuttuviin olosuhteisiin erilaisilla rakenteellisilla

ratkaisuilla. Tällaisessa tilanteessa, esimerkiksi toimittajasuhdeverkoston rakenteellinen mukauttaminen mahdollistaa toimittajasuhteiden hallinnan kehittämisen epävarmoista ja dynaamisista olosuhteista huolimatta. Kyky jatkuvasti mukauttaa toimitusketju ja toimittajasuhteet toimintaympäristöön korostuu toimitusketjun joustavuuden ja suorituskyvyn ylläpitämisessä. (Singh Srai & Gregory 2008.) Jotta toimitusketjun yritykset voisivat mukautua toimintaympäristön epävarmuuden kasvuun, on osaltaan tärkeä tutkia niiden mahdollisuuksia muuttaa toimittajasuhteiden hallintaa.

1.1 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Toimitusketju (*supply chain*) voidaan luonnehtia monimutkaiseksi käsitteeksi sekä käytännönmukaisessa että teoreettisessa mielessä. Yksinkertaistetun tässä tutkielmassa käytettävän määritelmän mukaan toimitusketjut ovat useista osista muodostuvia yhtenäisiä yksiköitä (Kembro & Selviaridis 2015), jotka kattavat tuotteen elinkaaren raaka-aineesta valmiiseen lopputuotteeseen asti (Lambert ym. 2005). Beamonin (1998) artikkelin perinteisen määritelmän mukaan toimitusketjut ovat integroituja prosesseja, joissa useat eri liiketoimintayksiköt tekevät yhteistyötä. Näihin liiketoimintayksikköihin lukeutuvat usein esimerkiksi toimittaja-, valmistaja-, jakelu- ja jälleenmyyjäyritykset. Hän jatkaa kertomalla, että liiketoimintayksiköiden välinen yhteistyö perustuu yhteiseen ketjuun, jossa materiaalit virtaavat eteenpäin (kohti asiakasta) ja tieto virtaa taaksepäin (kohti raaka-aineiden hankintaa toimittajilta). Yleisellä tasolla toimitusketjut voidaan siis mieltää monimutkaisiksi rakenteidensa ja toimijoidensa välisten suhteiden puolesta (Titus & Bröchner 2005, 75). Tästä kaikesta voidaan päätellä, että liiketoimintayksiköiden, kuten toimittajien, kanssa molemmin puolin kannattavien suhteiden solmiminen ja niiden tehokas hallinta mahdollistaisi toimitusketjun saumattoman toiminnan. Näiden luotujen suhteiden hallintaa voidaan myös pitää yhtenä toimitusketjua ylläpitävänä prosessina ja toimitusketjujen johtamisessa (*SCM*) keskeisenä konseptina (Croxtton ym. 2001).

Mettler ja Rohner (2009) määrittelevät toimittajasuhteiden hallinnan (*supplier relationship management, SRM*) kokonaisvaltaiseksi lähestymistavaksi, jolla parannetaan yhteistyötä liikesuhdetasolla, koordinointia prosessitasolla ja viestintää tietojärjestelmätasolla yrityksen ja sen toimittajien välillä. SRM:llä tavoitellaan kirjoittajien mukaan yhteistyön tehokkuuden ja vaikuttavuuden jatkuvaa parantamista, sekä laadun, turvallisuuden ja innovoinnin samanaikaista kehittämistä.

Toimittajasuhteiden hallinnalla voidaan mahdollistaa toimitusketjuissa ostajina toimivien yritysten vakaus epävarmoinakin aikoina. Tällöin SRM:ää hyödyntämällä voidaan erityisesti tehostaa kulujen hallintaa (mm. vähentämällä kilpailukustannuksia), suoraviiivaistaa operatiivista tehokkuutta (kriittisimpien raaka-aineiden turvaaminen luotettavimmilta toimittajilta), kehittää pitkäaikaisia ja vahvoja liikesuhteita (organisaatiokulttuurin ja käytäntöjen linjaaminen) ja hyötyä ulkoistamisen potentiaalista (logistiikka- ja varastointikustannusten minimointi). (Gainfront 2022.) Voidaan vetää yhteen, että materiaalien ja tiedon sujuva virtaaminen läpi toimitusketjun on riippuvaista ostajayritysten ja toimittajien välillä solmittujen sopimusten luonteesta ja siitä, miten näiden sopimusten vahvistamia suhteita hallitaan toimitusketjun eduksi.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja merkitys

Tämän pro gradu -tutkielman aiheen valinnan taustalla oli halu tutkia, miten toimintaympäristön epävarmuuden kasvu on vaikuttanut ostaviin yrityksiin, ja mitä muutoksia yritykset ovat erityisesti toimittajasuhteiden hallinnan puitteissa tehneet mukautuakseen tähän epävarmuuden kasvuun. Tutkimusta motivoidaan aihealueen ajankohtaisuudella ja merkityksellä hankintayrityksille sekä toimitusketjuille. Lisäksi aiheen tutkiminen on tärkeää, koska toimintaympäristön epävarmuuden kasvun seurauksena toimittajasuhteiden hallintaan tehdyistä muutoksista ja sitä kautta epävarmuuteen mukautumisesta on rajoitetusti ajankohtaisesti soveltuvaa tutkimusta. Tieteellisessä kirjallisuudessa on tutkittu runsaasti epävarman toimintaympäristön vaikutuksia toimitusketjuihin, riskien hallintaan ja yritysten kestävyys, mutta aikaisempia empiirisiä löydöksiä tässä tutkielmassa valitusta aihealueen näkökulmasta on hyvin vähän. Tästäkin syystä tutkielman tuloksilla tavoitellaan sekä tieteellistä merkittävyyttä toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa että konkreettista käytännön uudisarvoa hankintaa harjoittavien yritysten toimittajasuhteiden hallinnalle. Konkreettisia epävarmuuden kasvuun mukauttavia ratkaisuja pyritään erityisesti löytämään suurten ostavien yritysten toimittajasuhteiden hallinnasta. Selvitetään, minkälaisia muutoksia on tehty ja tehdään, kun epävarmuus kasvaa. Toimitusketjujen johtamisen tieteellisen kirjallisuuden ja hankinnan alan kannalta on tärkeä tehdä syventyvää tutkimusta toimittajasuhteista ja niiden hallinnasta ajankohtaiseksi haasteeksi nousseessa epävarmassa toimintaympäristössä.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

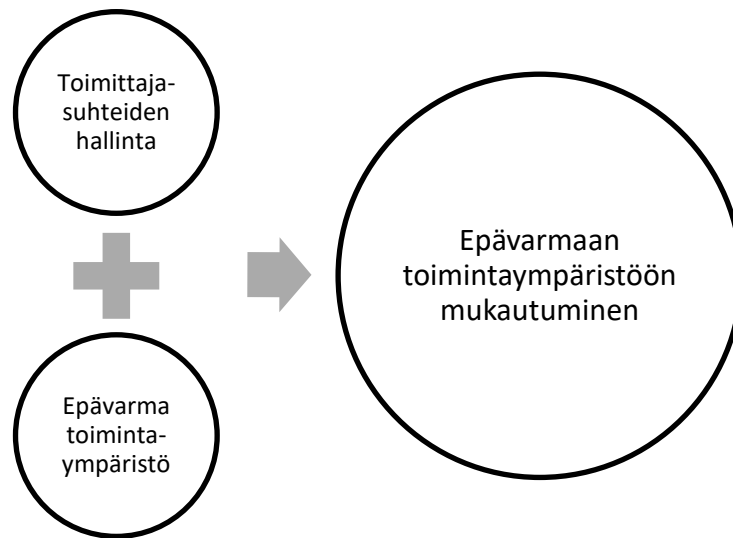
Tutkielman tutkimusongelmana on toimittajasuhteiden hallinnan muuttaminen ostavissa yrityksissä niin, että ne mukautuvat kasvaneen epävarmuuden toimintaympäristöön. Tutkimusongelmaa tarkastellaan tutkimuskysymyksen kautta, ja siihen vastaamalla päästään tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimuksen kannalta merkittävät aihepiirit kytkeytyvät toisiinsa tutkimuskysymyksessä.

- Millaiseksi yritykset muuttavat toimittajasuhteiden hallintaansa mukautuakseen kasvaneen epävarmuuden toimintaympäristöön?

Tutkimuskysymykseen vastaamista varten ensin selvitetään miten toimitusketjun toimintaympäristössä esiintyvät epävarmuustekijät ja turbulenssi vaikuttavat toimittajasuhteiden hallintaan ja sitä kautta ostajien sekä toimittajien välisiin sopimuksellisiin ja relationaalisiin hallintomekanismeihin. Syvennytään siis ostavien yritysten tekemiin sopimuksiin toimittajien kanssa ja sitä kautta niiden väliseen vuorovaikutukseen. Tutkitaan myös, miten epävarmuus toimintaympäristössä vaikuttaa toimittajien valinta-, integrointi- ja suorituksen seurantaan prosessiin sekä laajemmalla tasolla toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksiin, eli toimittajasuhteiden aloittamiseen, kehittämiseen ja lopettamiseen. Itse tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, miten epävarmojen olosuhteiden alla ostavat yritykset muuttavat toimittajasuhteiden hallintaansa mukautuakseen kasvavan epävarmuuden toimintaympäristöön. Tässä yksityiskohtaisemman tarkastelun alla ovat jo mainitut hallintomekanismit ja toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyydet, joissa epävarmuuden kasvun seurauksena tapahtuvia ja tehtäviä muutoksia analysoidaan. Odotuksena on siis, että toimintaympäristön ennakoimattomat muutokset vaikuttavat toimitusketjuihin ja globaaleihin markkinoihin, minkä seurauksena epävarmuus kasvaa ja toimittajasuhteiden hallintaa muutetaan.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkielman empiriassa käytetään laadullista haastatteluihin perustuvaa metodologiaa aineistonkeruussa suurilta Suomessa toimivilta ja hankintaa harjoittavilta yrityksiltä, joissa haastateltavina toimivat hankinnan asiantuntijat tai toimittajasuhteista vastaavat henkilöt. Vastauksia tutkimusongelmaan pyritään löytämään havaitsemalla haastateltavilta kerätystä aineistosta keskeisiä teemoja tutkimuskysymyksen avulla. Tavoitteena on saada haastateltavien kokemuksiin ja

näkemyksiin perustuvia vastauksia. Tutkielman tutkimusongelma on vielä yksinkertaisesti havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusongelmaa yksinkertaisesti havainnollistava malli

Kuvion mallia voidaan tulkita niin, että epävarmuus yrityksen toimintaympäristössä on kasvanut ja toimittajasuhteiden hallintaa muuttamalla tähän kasvaneen epävarmuuden toimintaympäristöön pyritään mukautumaan.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdantolukua seuraa kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaukseen sisältyy tutkimuksen kannalta oleellisten aiheiden määrittäminen, käsittely ja niiden taustojen toisiinsa kytkeminen. Se koostuu kolmesta pääluvusta (2–4), joissa käsitellään järjestyksessä: yleisesti toimittajasuhteiden hallintaa toimitusketjuissa, toimitusketjujen epävarmaa toimintaympäristöä, sekä lopuksi yhteen kytkettynä toimittajasuhteiden hallintaa epävarmojen olosuhteiden kontekstissa. Luvun 4 lopussa esitetään myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kirjallisuuskatsauksella ja teoreettisella viitekehyksellä pohjustetaan empiirisessä osuudessa analysoitavia saman aihealueen löydöksiä.

Teoriaosuuteen sisältyvän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on löytää olemassa olevaa tutkimusta omien tutkimuskysymysten pohjalta. Tätä aiempaa tutkijoiden kirjallisuutta tutkitaan, vertaillaan ja analysoidaan kriittisesti suhteessa tämän tutkimuksen aiheeseen. Tutkimusaiheen piirissä vakiintuneita tietoja ja ajatuksia

tarkastelemalla kirjallisuuskatsaus pyrkii selvittämään, millaisia lähestymistapoja ja näkökulmia on omaksuttu, sekä arvioimaan niiden vahvuuksia ja heikkouksia. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Teorialähtöisen aiheeseen johdattelun jälkeen luvussa 5 esitellään empiirinen tutkimusprosessi, jossa kerrotaan aineistonkeruun menetelmistä ja analysoinnin metodologiasta. Empiiristä aineistoa voidaan kerätä tutkijan toimesta esimerkiksi haastatteleamalla, havainnoimalla tai kyselemällä osallistujilta (Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkielmassa empiirinen aineistonkeruu toteutetaan puolistrukturoidulla haastattelututkimuksella, jonka jälkeen haastateltavilta kerätty aineisto koodataan Gioia-metodologian avulla. Luvussa 6 analysoidaan aineistosta saadut tulokset ja esitetään löydökset. Lopuksi luvussa 7 teoreettinen ja empiirinen sisältö kiteytetään yhteenvetoon, jossa esitetään johtopäätökset, teoreettiset kontribuutiot ja käytännön suositukset, sekä kerrotaan tutkimuksen rajoitteista ja aihealueen jatkotutkimusmahdollisuuksista.

2 Toimittajasuhteiden hallinta toimitusketjuissa

Toimittajasuhteiden hallinta on prosessi, jossa määritellään, miten yritys on vuorovaikutuksessa toimittajiensa kanssa (Croxtton ym. 2001). Toimittajasuhteiden hallinnan käsite tuli tunnetuksi ja vakiintui 1980-luvulla, kun hankittavien materiaalien ja tuotteiden hallinnalle pyrittiin löytämään ratkaisuja, ja kehittyi edelleen suhdeteorian tutkimisen ja tarkemmin ostajan ja myyjän välisen suhteen tarkastelun myötä. Ensin Kraljic kehitti mallin toimittajasuhteiden hallinnalle toimittajien riskien sekä tuloksellisuuden segmentoinnilla, josta syntyi tunnettu ja käytännössä hyödylliseksi todettu Kraljicin matriisi vuonna 1983. (Forbes 2017a; Forbes 2017b.) Sittemmin Dwyer, Schurr sekä Oh tekivät merkittävää työtä muovatessaan toimittajasuhteiden hallinnan teoriaa edelleen tutkimuksellaan vuonna 1987 (Mettler & Rohner 2009, 59).

2.1 Toimittajasuhteiden hallinnan historiallinen perusta

Kraljic toteaa tunnetussa julkaisussaan (1983), että operatiivisluonteisesta hankinnasta siirtyminen strategiseen toimittajasuhteiden hallintaan (julkaisussa käytetty määritelmä on *supply management*, jota voidaan käyttää vaihtoehtoisena terminä *supplier relationship management*ille, kun tarkastellaan ostavan yrityksen ja hyödykkeiden toimittajien välisen vuorovaikutuksen hallintaa kokonaisvaltaisesti (Mettler & Rohner 2009, 59)) on kokonaisvaltainen näkökulman muutos, jota yrityksiltä tullaan edellyttämään globaalien hankinnan riskeistä ja monimutkaisuudesta selviytyäkseen. Tällä tavoin yrityksillä olisi Kraljicin (1983) mukaan paremmat valmiudet varmistaa kriittisten materiaalien ja komponenttien saatavuus pitkällä aikavälillä kilpailukykyisin kustannuksin. Kraljicin (1983) tutkimuksessa painotetaan myös kansainvälisiä hankintoja tekevien yritysten kykyä oppia selviytymään epävarmuuksista ja ennennäkemättömän laajoista toimitus- tai hintahäiriöistä järjestämällä asiat omaksi edukseen toimittajasuhteiden hallinnan avulla, sen sijaan, että yritysjohto seuraisi vain ajankohtaista kehitystä.

Kraljic (1983) tiivistää toimittajasuhteiden hallinnan merkityksen seuraavasti: ”*Aina kun valmistajan on hankittava määrä kriittisiä tuotteita kilpailukykyisesti monimutkaisissa olosuhteissa, toimittajasuhteiden hallinta on tärkeää. Mitä suurempi epävarmuus liittyy toimittajasuhteisiin, teknologiseen kehitykseen ja/tai kyseisten tuotteiden fyysiseen saatavuuteen, sitä tärkeämmäksi toimittajasuhteiden hallinta muodostuu.*”

Dwyerin ym. (1987, 24) käsitys ostajan ja myyjän välisestä suhteesta on olennaisesti sidoksissa toimittajasuhteiden hallintaan. Heidän luomassaan suhteiden kehittymisen mallissa korostuu jatkuvasti laajeneva riippuvuus ostajan ja myyjän välillä. Mallissa kummankin osapuolen täyttymys vastakkaisen osapuolen suorituksista, sekä vastaavasti kasvava riippuvuus toisen odotuksista, sitovat osapuolet yhä tiiviimmin keskinäisten riippuvuuksien verkkoon. Kraljickin (1983) toteaa ostavan yrityksen ja toimittajan välisen suhteen pitkäaikaisen vakauden edellyttävän kummankin osapuolen odotusten suuntaisesti toimimista niin, ettei omaa etua ajeta liian hyväksikäyttävällä tavalla, mikä aiheuttaisi vastatoimenpiteitä ja samalla vaarantaisi suhteen jatkuvuuden. Dwyer ym. (1987, 24) kuitenkin korostavat, että ristiriidat – kuten tavoitteiden ja roolimieltymysten eroavaisuudet, väärinkäsitykset, muuttuvat arvot ja käsitykset ”reilusta pelistä” sekä tilannekohtaiset käytännönhaasteet, kuten resurssien niukkuusjaksot – ovat väistämättömiä toimittajasuhteessa. Näiden hyvin yhteen nivoutuvien näkökantojen perusteella voidaan argumentoida, että liiketoimintayksiköiden välisten suhteiden tiivis luonne, niiden toisistaan riippuvaisuus sekä etujen ja ristiriitojen kanssa menetteleminen vaativat tehokasta toimittajasuhteiden hallintaa.

Ostaja- ja toimittajayrityksen välille luotuihin suhteisiin liittyy potentiaalisina hyötyinä muun muassa epävarmuustekijöiden minimoiminen, keskinäisen riippuvuuden hallinta, keskinäisen vaihdannan tehostaminen ja yhteistyöstä saatava molemminpuolinen sosiaalinen tyydytys. Tärkeimmäksi mahdollisuudeksi kehkeytyy puolestaan huomattavien kollektiivisten hyötyjen ja samalla yksilöllisten tulosten saavuttaminen, mikä pohjautuu hyvin koordinoituun viestintään ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävään yhteistyöhön. (Dwyer ym. 1987, 14.) Dwyer ym. (1987, 14) jatkavat tutkimuksessaan arvioimalla toimittajasuhteesta muodostuvia taloudellisia käsityksiä kummankin osapuolen näkökulmasta. Heidän mukaansa ostajan käsitystä vaihtosuhteen tehokkuudesta voidaan pitää merkittävänä esteenä ostajan liikkuvuusvaralle ja näin ollen mahdollisena kilpailuetuna toimittajalle, koska se suojaa toimittajaa ostajan hintakilpailutukselta. Toimittajan näkökulmasta toimittajasuhteessa tärkeään arvoon voivat nousta myös muiden potentiaalisten asiakaskumppaneiden kanssa käytävästä kaupasta luopumisen aiheuttamat vaihtoehtoiskustannukset. Ostajan kannalta taas korkeiden toimittajan vaihtokustannusten ennakoiminen vahvistaa intressejä säilyttää ja ylläpitää laadukasta toimittajasuhdetta olemassa olevan kumppanin kanssa. Toimittajasuhteen kannattavuuden kääntöpuolella tutkimuksessa määritetään, että

todelliset tai ennakoidut kustannukset voivat olla suuremmat kuin toimittajasuhteessa käytävästä kaupasta saatavat hyödyt, koska suhteen ylläpitämisestä aiheutuu omat kustannuksensa. Erityisesti osapuolet, joilla on hyvin erilaiset tavoitteet, saattavat joutua käyttämään huomattavia taloudellisia ja psyykkisiä resursseja ristiriitojen ja tinkimisen vaatimiin prosesseihin.

Kahden toimittajasuhteiden hallinnan kehittymisen kannalta merkittävän tuotoksen tarkastelun jälkeen voidaan havainnoida, että Dwyerin ym. (1987) teoreettinen ote toimittajasuhteiden hallinnasta eroaa Kraljicin (1983) ostajakeskeisestä ja strategisesta käytännönotteesta keskittymällä kahdenväliseen suhteelliseen näkökulmaan, joka kattaa myös myyjän (ts. toimittajan) roolin perusteellisemmin. Taulukossa 1 on havainnollistettu kootulla tavalla tiivistetysti kummankin toimittajasuhteiden hallinnan keskeisen näkökulman oleelliset ominaisuudet.

Taulukko 1. Toimittajasuhteiden hallinnan käsitteelliset ominaisuudet

<i>SRM</i>	Kraljic (1983)	Dwyer ym. (1987)
<i>Määritelmä</i>	Ostavien yritysten strateginen edellytys hallita maailmanlaajuisen hankinnan epävarmuustekijöitä, haasteita ja kompleksisuutta	Malli, jossa ostajan ja myyjän välinen riippuvuus kasvaa, kun kumpikin osapuoli tyydyttää toisensa odotuksia ja sitoutuu toistensa tarpeisiin
<i>Tavoite</i>	Auttaa yrityksiä varmistamaan tärkeiden materiaalien saatavuuden kilpailukykyisin kustannuksin ja selviytymään yllättävistä toimitushäiriöistä	Pyrkii minimoimaan epävarmuutta, hallitsemaan keskinäistä riippuvuutta, tehostamaan vaihdantaa ja saavuttamaan kollektiivisia hyötyjä tehokkaan yhteistyön ja viestinnän kautta
<i>Lähtökohta</i>	Operatiivinen hankinta	Suhdeteoria
<i>Tutkimusote</i>	Käytännönläheinen	Teoreettinen
<i>Näkökulma</i>	Ostajakeskeinen	Suhdekeskeinen

Taulukon avulla voidaan vertailla Kraljicin (1983) ja Dwyerin ym. (1987) toimittajasuhteiden hallinnan käsitteellisiä ominaisuuksia. Eroavaisuudet voidaan pohjimmiltaan perustella lähtökohtien, tutkimusotteiden ja näkökulmien luonteiden vastakohtaisuudella.

2.2 Toimittajat toimittajasuhteiden hallinnassa

Ostavan yrityksen ja toimittajayrityksen välille syntyessä ostaja-toimittajasuhde useimmiten toimittajan rooli ja tehtävät kyseisen suhteen puitteissa määritellään ostajan näkökulmasta, mikä kuvastaa sananmukaisesti ostajan harjoittamaa toimittajasuhteen hallintaa. Osapuolten välisessä yhteistyössä on huomioitava toimittajasuhteiden molemminpuolisuus, jossa sekä ostajan että toimittajan panokset ja suoritukset vaikuttavat kollektiivisesti suorituskykyyn. Siksi on otettava huomioon molempien resurssit ja intressit. Tehokkaan toimittajasuhteiden hallinnan keskeisimpiä kysymyksiä on muuttaa ostajan näkökulma keskittymään tavoiteltuihin tuotoksiin toimittajien toiminnan hallitsemisen sijaan. Liian yksityiskohtaisiksi asetetut vaatimukset toimittajan toimenkuvasta voivat tukahduttaa innovatiivisuuden ja heikentää toimittajan todellista etua ostajankin näkökulmasta. (Gadde & Snehota 2000.)

2.2.1 Toimittajien integrointi toimitusketjuun toimittajasuhteiden hallinnalla

Toimitusketjun toimijat tai yksiköt, kuten aiemmin mainitut toimittaja-, valmistaja-, jakelu- ja jälleenmyyjäyritykset, voidaan integroida keskenään toimittajasuhteiden hallinnan muodossa. Pätevien toimittajien valinta ja integroiminen osaksi ostavan yrityksen tuotannosuunnitteluprosessia toimitusketjussa parantaa tiedon- ja materiaalinvälityksen tehokkuutta, sekä lopulta edistää päätöksentekoa ja tuottavuutta (Petersen ym. 2005, 383–385). Tämä on tärkeää, koska toimitusketjujen kompleksinen luonne tekee tiedon jakamisesta toimitusketjussa yleensä haastavaa (Titus & Bröchner 2005, 75). Oghazin ym. (2016) tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa määritellään kootusti organisaatioyksiköiden integrointi toimitusketjuun ja toimittajasuhteiden hallintaprosessiin (SRM-prosessi). Tutkimuksen mukaan SRM-prosessiin integroiminen aiheuttaa koordinoitua kahden tai useamman organisaatioprosessin tai itsenäisen yrityksen välillä, kun ne suorittavat yhteisiä liiketoimintoja (kuten materiaalin hankintaa, virtausta ja varastointia) toimitusketjussa, tavoitteenaan suorituskyvyn parantaminen ja kustannusten vähentäminen. Park ym. (2010, 502) puolestaan toteavat artikkelissaan, että toimittajan ja ostavan yrityksen välille syntyy molempien osapuolten kannalta voitollinen tilanne, mikäli ne jakavat tehtävänsä ja tuottonsa toimintojen mukaan osiin ja mahdollistavat menetelmän, jossa toimittaja ja ostajana toimiva valmistaja voidaan integroida yhteisten tietojen ja tiedonjakamisen avulla. Tämä on

artikkelin mukaan olennaista, koska toimitusketjun sisäinen yhteistyö on elintärkeää sen toimintakyvyn kannalta.

2.2.2 Toimittajien valintaprosessi toimittajasuhteiden hallinnan lähtökohtana

Toimittajasuhteiden hallintaprosessin elinkaaren ensimmäinen vaihe koostuu toimittajakandidaattien tunnistamisesta, valinnasta ja arvioinnista, jonka jälkeen seuraavassa vaiheessa toimittajien kanssa neuvotellaan ja solmitaan sopimukset (Vaka 2024, 230). Ostavien yritysten tulisi valita SRM-prosessiin integroitavat toimittajakandidaatit toiminnallisten kyvykkyyksiensä mukaan (esimerkiksi hinta, laatu, toimitusvolyyymi ja toimituskyky) ja lopulliset toimittajat ostajan tuloja maksimoivan ja asiakastarpeita tyydyttävän vaikutuksen mukaan, minimoiden samalla toimittajiin liittyvät riskit. Riskejä voidaan odottaa syntyvän esimerkiksi toimittajien tehokkuustasojen vaihdellessa ajan mukaan silloin, kun toimintaympäristön olosuhteet muuttuvat. (Hong ym. 2005.) Toimittajasuhteiden arvioimiseksi – tarkoituksena riskien minimoiminen ja suoritteiden maksimoiminen – toimittajien suorituskykyä ja toiminnallisia kyvykkyyksiä tulisi mitata ja arvioida säännöllisesti ostajan toimesta. (Hong ym. 2005; Croxton ym. 2001). Toimittajien valintaperusteiden määrittäminen ja toimittajien kyvykkyyksien jatkuva arvioiminen auttavat optimaalisten toimittajien valitsemisessa, jolloin ostajalla on parhaat mahdollisuudet maksimoida tulot erilaisilla hankintaehdoilla kunkin ajanjakson mukaisesti. Toinen keskeisistä näkökohdista on se, miten valita sellaisia hyviä toimittajia, jotka voivat ylläpitää jatkuvaa pitkäaikaista toimitussuhdetta. (Hong ym. 2005.)

Jotkin ostajat pitävät Moellerin ym. (2006, 75;79) mukaan tärkeimpinä toimittajan valintakriteereinä vanhanaikaisia transaktio-orientoituneita ”kovia” kriteereitä – kuten ajoissa tapahtuneita toimituksia (in-time delivery), laatuvaatimusten täyttämistä, hintaa ja täsmällisyyttä – joiden avulla ne arvioivat toimittajan strategista merkitystä. Toiset ostajat taas lähestyvät toimittajanvalintaa nykyaikaisemmalla tavalla ja suosivat ”pehmeitä” valintakriteerejä, kuten samanlaista organisaatiokulttuuria, yhteisiä arvoja, kommunikointia, toimittajan hyviä joustavuusvalmiuksia, vastauskykyä tai innovatiivisuutta. Yhteisten arvojen ja tehokkaan kommunikoinnin korostamisella voidaan esimerkiksi tavoitella luottamuksen kehittämistä ja toimittajien sitouttamista ostajaan, mikä pitkässä tähtäimessä tekisi yhteistyön joustavuudella ostavan yrityksen kustannussäästöt mahdollisiksi. ”Pehmeät” kriteerit voivat myös antaa oleellisia

vaikutelmia toimittajien ”kovien” kriteerien luomiin odotuksiin sopeutumisesta ja niiden täyttämiskyvystä. Molemmat kriteerityypit ovat siis joka tapauksessa toimittajasuhteiden hallinnan näkökulmasta tärkeitä toimituskumppanin valitsemisessa. Moellerin ym. (2006, 79) sekä Dyerin ym. (1998, 68–72) mukaan strategisesti tärkeiden (myös kumppaneina pidettävien) toimittajien tulisi täyttää molemmat kriteerityypit, kun taas strategisesti vähemmän tärkeiden toimittajien osalta valinta voidaan toteuttaa noudattamalla pääasiassa ”kovia” kriteerejä. Tärkeänä arviointiperusteena voidaan puolestaan pitää toimittajan edistymistä ja tulevaisuuden kehittymispotentiaalia (Moeller ym. 2006, 79).

Myös vastuullisuuden huomioiminen kriteerinä ja integroiminen toimittajan valintaprosessiin voi olla tärkeä strateginen peruste ostajalle. Sitä hyödyntämällä ostavat yritykset voivat valikoiden löytää eettisiä ja alan regulaatiota epäilemättä noudattavia kumppaneita toimitusketjuunsa. (Awaysheh & Klassen 2010.) Tähän pohjautuen Awaysheh ja Klassen (2010) korostavat, että vastaavanlainen vastuullisuuden painottaminen ostajalta johtaa parempaan riskienhallintaan, mikä taas vähentää erillisten valvontatoimenpiteiden tarvetta ja samalla säästää ostajaa ylimääräisiltä kustannuksilta. Epäeettisesti toimivien toimittajien aiheuttamat ongelmat, kuten regulaatioiden laiminlyönnit tai lainsäädännön rikkomukset, haittaavat myös ostavan yrityksen brändi-imagoa ja mainetta. Toimittajien vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen valintaprosessiin tukee ostavan yrityksen ja koko toimitusketjun kestävästä kehitystä.

Park ym. (2010, 502–503) taas esittävät artikkelissaan toimittajien valinta- ja sisällyttämisperusteet toimitusketjun tuotekehitysvaiheen osalta. Optimaalisten toimittajien valinnan lisäksi keskeistä on tehokkaan yhteistyöjärjestelmän käyttöönotto. Tehokas yhteistyö saavutetaan artikkelin mukaan ottamalla toimittajat mukaan varhaisessa vaiheessa tuotekehitysvaiheeseen ja edistämällä tehokasta vuorovaikutusta samanaikaisen yhteisen suunnittelujärjestelmän avulla. Tärkeimmiksi toimittajien valintakriteereiksi he määrittävät tuotteen, prosessin, tuotannon, laadun, luottamuksen, suunnitteluasiantuntemuksen, viestinnän ja innovatiivisuuden. Tärkeiksi toimittajien yhteistyön ja osallistumisen laajuuteen liittyviksi näkökohdiksi artikkelissa puolestaan määritetään: toimittajan osallistumisen ajoittaminen, tiedonvaihdon suunnitteleminen sekä ostajan ja toimittajan välistä suhdetta koskevien päätösten tekeminen (kuten sopimuksen pituus, hallinnointi ja tiedonvaihtostrategia tiedonvaihdon laajuuden ja kustannusten läpinäkyvyyden osalta).

Taulukossa 2 on esitetty ostavien yritysten keskeisimmät kriteerit ja muut näkökohdat toimittajien valintaprosessin eri vaiheiden osalta. Taulukon sisältö perustuu Hongin ym. (2005), Moellerin ym. (2006), Awayshehin ja Klassenin (2010) sekä Parkin ym. (2010) artikkeleiden ehdotuksiin.

Taulukko 2. Toimittajien valintaprosessi

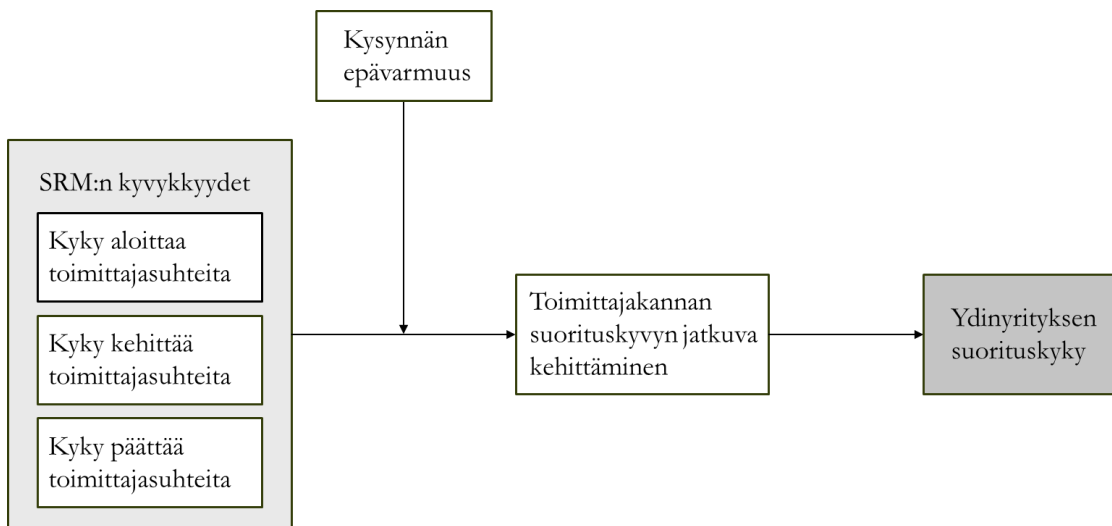
	Hong ym. (2005)	Moeller ym. (2006)	Awaysheh ja Klassen (2010)	Park ym. (2010)
<i>Toimittajan sisällyttämisen näkökulma</i>	Ostaja-toimittaja-suhteen ja SRM:n aloittaminen	Toimittajan valinta strategisen tärkeyden perusteella	Vastuullisen toimittajakumppanin valinta	Toimittajan valinta tuotekehitysvaiheessa
<i>Tärkeimmät toimittajan valintakriteerit</i>	- Kandidaattien valinta: hinta, laatu, toimitusvolyymi ja toimituskyky - Lopulliset toimittajat: tulosvaikutus ja asiakastarpeiden tyydyttäminen	- "Kovat" kriteerit: toimitusten oikea-aikaisuus, laatuvaatimusten täyttäminen, hinta ja täsmällisyys - "Pehmeät" kriteerit: organisaatiokulttuurin vastaavuus, arvojen yhtäläisyys, kommunikointi, toimittajan joustavuusvalmius, vastauskyky ja innovatiivisuus	Vastuullisuus-kriteerit, eettisyys ja lainsäädännön sekä regulaatioiden noudattaminen	Tuote, prosessi, tuotanto, laatu, luottamus, suunnitteluasiantuntemus, viestintä ja innovatiivisuus
<i>Muuta olennaista prosessissa</i>	Toimittajiin liittyvien riskien minimoiminen ja toimittajien suorituskyvyn jatkuva mittaaminen	Strategisesti tärkeiden toimittajien valinnassa pitäisi noudattaa kumpiakin kriteerejä, vähemmän tärkeiden osalta riittää "kovat" kriteerit	Vastuullisten toimittajavalintojen seurauksena parempi riskienhallinta ja maine, säästetyt kustannukset sekä edistynyt kestävä kehitys	Tehokkaan yhteistyöjärjestelmän käyttöönotto, toimittajien yhteistyön ja osallistumisen laajuuden määrittäminen

Voidaan siis vetää yhteen, että toimittajien valinnassa strategisen merkityksen ja sen mukaisten kriteerien määrittämisen ohella tärkeää on myös havainnollistaa toimittajiin liittyvät riskit ja pyrkiä minimoimaan ne toimittajien suorituskyvyn mittaamisen ja kehityksen arvioimisen ohella. Jonkinlaisen keskitetyn järjestelmän implementointia

pidetään ratkaisuna, jolla mahdollistetaan toimittajien kanssa luotujen suhteiden hallitsemisen ja yhteistyön tehostaminen entisestään.

2.3 Toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyydet

Forkmann ym. (2016) esittelevät artikkelissaan toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksistä luomaansa prosessimallia Mitregan ym. (2012) alun perin käsitteellistämien SRM:n kyvykkyyksien mukaan. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan Forkmannin ym. (2016) artikkelin määritelmän mukaan yritysten toimittajasuhteiden hallinnan erilaisia valmiuksia vaikuttaa toimittajasuhteisiin omilla strategisilla päätöksillään yhdessä liiketoimintaympäristön ominaispiirteiden vaikutusten kanssa. Hahmotelma tästä prosessimallista nähdään kuviossa 2.



Kuvio 2. Toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyydet (mukaillen: Forkmann ym. 2016, 188)

Toimittajasuhteiden aloittamiseen viitattiin jo luvuissa 2.2.1 ja 2.2.2 toimittajien integroimisen ja valintaan liittyvien kriteerien kautta, mutta kantaa ei ollut vielä otettu suhteiden aloittamiseen nimenomaisesti osana SRM:n kyvykkyyttä. Kyvyllä aloittaa toimittajasuhteita tarkoitetaan joukkoa toimintoja ja organisatorisia rutiineja, jotka toteutetaan ydinyrityksen (ostajan) organisaatiossa toimittajasuhteiden luomiseksi uusien toimittajien valinta- ja houkutteluprosessien avulla. Uudet toimittajasuhteet luodaan näitä prosesseja hyväksi käyttäen ydinyrityksen hyödyksi. Kyky kehittää toimittajasuhteita on määritelmältään muuten samanlainen, mutta viittaa vain suhteiden kehittämiseen, hallinnoimiseen ja vahvistamiseen ydinyrityksen eduksi. Tähän

sisältyvät toisiinsa kytkeytyvinä osatekijöinä sekä yritysten välisellä tasolla että henkilökohtaisella tasolla toimittajasuhteiden kehittäminen. Konfliktien hallinta määritetään kolmanneksi osatekijäksi ollessaan oleellisesti sidoksissa yritysten välisten suhteiden kehittämiskykyyn toimittajasuhteiden hallinnassa. Viimeisenä SRM:n kyvykkyytenä toimittajasuhteiden päättämiskyky koskee nimensä mukaisesti toimittajasuhteen päättämiseen eli lopettamiseen tarkoitettuja toimintoja ja organisatorisia rutiineja ydinyrityksen organisaatiotasolla, kun toimittajasuhde on tullut suorituskyvyltään tarpeettomaan tai ei-toivottuun arvoon. Tavoitteena on täten vapauttaa resursseja uusien toimittajasuhteiden aloittamiseen tai nykyisten toimittajasuhteiden kehittämiseen, mikä samalla oikein toteutettuna kasvattaa toimittajasuhdeportfolion kokonaisarvoa. (Mitrega ym. 2012, 741–742; Forkmann ym. 2016, 187–189.) Toimittajasuhdeportfolion kokonaisarvon nousulla viitataan samalla kuvion 2 prosessin seuraavaan vaiheeseen ”Toimittajakannan suorituskyvyn jatkuva kehittäminen”, joka siis johdetaan SRM:n kyvykkyyksistä. Toimittajakannan jatkuvan kehittymisen kannalta, toimittajasuhteiden aloittamis-, kehittämis- ja päättämiskykyjen seurausten tavoitteenmukaisuuteen, myönteisyyteen sekä luonteeseen vaikuttaa erillisenä voimana dynaamisen toimintaympäristön epävarmuus ja spesifimmin kuviossa 2 mallinnettu kysynnän epävarmuus. (Forkmann ym. 2016, 190.)

Kysynnän epävarmuudella tarkoitetaan tässä kontekstissa toimitusketjussa esiintyvää kysynnän määrän ja ajoituksen tuntematonta tai ennakoimatonta vaihtelua. Kysynnän epävarmuuden luonne määrittyy ennustetun ja toteutuneen kysynnän välillä havaitun eron suuruuden perusteella. (Fynes ym. 2004, 182.) Erinäisissä tutkimuksissa on sekä puollettu että vastustettu läheisten toimittajasuhteiden roolia vaikuttimena ydinyrityksen suorituskykyyn kysynnän epävarmoissa olosuhteissa. Läheisillä suhteilla on todettu olevan hyödyllinen vaikutus ydinyrityksen toimitusketjun suoriutumisen jatkuvaan kehittämiseen toimintaympäristön epävakauden sekä kysynnän ja tarjonnan epävarmuuden vallitessa. Toisaalta läheisten toimittajasuhteiden integroimista toimitusketjuun kumppanuuksina on vastustettu yleisen organisaatorakenteen jäykkyydellä ja sitä seuraavalla yritysten strategisen joustavuuden rajoittumisella, kun reagoidaan toimintaympäristön ja kysynnän epävarmuuksiin. Tällöin organisaatio on keskitetynpi ja tehokkuutta tavoitellaan tinkimällä joustavuudesta. On kuitenkin todettu mahdolliseksi säilyttää dynaaminen joustavuus, vaikka toimittajasuhteet olisivat

ydinyrityksen toimitusketjussa läheisiä. (Fynes ym. 2004, 183–187; Huang ym. 2014, 67; Forkmann ym. 2016, 190.)

Kuluttajakysynnän vaihteluiden seurauksena tuote- ja palveluportfolio vaatii yleensä muutosta ja samalla raaka-aineisiin sekä materiaaleihin liittyvien tarpeiden edellytykset muuttuvat. Näiden tarpeiden muuttuessa voidaan hyödyntää SRM:n kyvykkyyksistä suhteiden kehittämiseen liittyviä organisatorisia toimintoja, jos uudet edellytykset voidaan täyttää olemassa olevan toimittajakannan puitteissa. Mikäli se ei ole mahdollista, toimittajakantaa voidaan muuttaa uusien edellytysten mukaisesti uusien toimittajasuhteiden aloittamisen ja/tai olemassa olevien tarpeettomien toimittajasuhteiden päättämisen kyvykkyyksillä. (Forkmann ym. 2016, 190.)

Toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksillä saatavien mahdollisten hyötyjen arvioidaan olevan normaaliin tilanteeseen verrattuna vieläkin merkittävämpiä dynaamisesti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa kysynnän epävarmuus havaitaan suurena. Kaiken kaikkiaan, SRM:n kyvykkyyksillä tavoitellaan olosuhteista riippumatta, toimittajakannan suorituskyvyn jatkuvan kehittämisen kautta, lopulta ydinyrityksen suorituskyvyn parantamista. Tämä näkyy olennaisesti yhä useampien yritysten toimittajasuhteisiin turvautumisessa, ja samalla ydinyritysten kokonaissuorituskyvyn riippuvuudesta toimittajakannan suoritteeseen ja jatkuvaan kehitykseen. Toimittajakannan tehokas ja kehittymiseen nojautuva toiminta mahdollistaa ydinyritykselle muun muassa tärkeimpien raaka-aineiden ja materiaalien paremman saatavuuden erilaisten toiminnallisten kyvykkyyksien, kuten operatiivisen tehokkuuden, tuotteiden ja palveluiden laadun sekä toimituskyvyn, ollessa hyvällä suoritustasolla. (Forkmann ym. 2016, 190.)

2.4 Toimittajasuhteiden sopimuksellinen ja relationaalinen hallinta

Toimittajasuhteiden hallintaan ja sitä kautta yritysten tuottavuuteen liittyvät oleellisesti edellisen luvun lopussa Forkmannin ym. (2016, 190) artikkelista nostetut toimittajien toiminnalliset kyvykkyydet, joita valvomalla ostajat kykenevät mittaamaan toimittajien suoritetta. Forkmann ym. (2016) mainitsivat siis toiminnallisina kyvykkyyksinä muun muassa operatiivisen tehokkuuden, tuotteiden ja palveluiden laadun sekä toimituskyvyn. Näitä samoja esimerkkejä sisällytettiin myös toimittajien valintakriteereihin luvussa 2.2.2. Näin voidaankin huomata, että ostajat valitsevat sopivat toimittajat usein potentiaaliin toiminnallisiin kyvykkyyksiin perustuvilla ehdoilla, ja niiden osalta

suoritus tasoa voidaan mitata säännöllisesti koko toimittajasuhteen aikana toivotuttuihin tavoitteisiin pääsemisen ja osa-alueittaisen kehityksen arvioimiseksi (Hong ym. 2005).

Liu ym. (2010) puolestaan korostavat artikkelissaan ostaja-toimittajasuhteen ja sen hallinnan virallisena perustana kummankin osapuolen toiminnallisten kyvykkyyksien ja suorituskyvyn valvomisessa käytettyjen hallintomekanismien asemaa. Artikkelin mukaan hallintomekanismeilla on tehokas rooli osapuolten toiminnan ohjaamisessa ja määrittämisessä, ja niitä valvotaan eri tasoilla, vaihdellen muun muassa pakottavasta ei-pakottavaan toimivaltaan, ja sopimuksista suhteellisiin normeihin. Pakottavat hallintomekanismit voidaan mieltää byrokraattiseen valvontaan kuuluviksi ja perustuvat valvottuihin virallisiin sääntöihin ja määräyksiin, kun taas ei-pakottavat hallintomekanismit perustuvat luottamukseen, hyvään tahtoon ja hyvän käytännön mukaisiin toimintaperiaatteisiin (Koza & Dant 2007, 281). Sopimusperusteinen hallinto perustuu siihen, että sopimuksia käytetään apuna liiketoimien koordinoinnissa, organisoinnissa, seurannassa ja valvonnassa. Sopimuksissa määritellään muun muassa kunkin toimijan tehtävät, velvollisuudet ja roolierittelyt (Lee ym. 2023.) Relationaalinen (ts. suhteellinen) hallinto puolestaan pohjautuu sosiaalisen vaihdon teoriaan (*Social Exchange Theory, SET*), jonka mukaan taloudelliset liiketoimet on kytketty monimutkaiseen sosiaalisten siteiden verkostoon (Lee ym. 2023; Deeds & Hill 1999).

Cao ja Lumineau (2015) tutkivat perusteellisemmin hallintomekanismien jakautumista sopimuksellisiin ja relationaalisiin hallintomekanismeihin. He ottavat käytännönläheisen näkökulman tarkastelemalla, miten sopimukselliset ja relationaaliset hallintomekanismit toimivat yhdessä ja erikseen vaikuttaen toimittajasuhteiden hallintaan ja ostaja-toimittajasuhteen osapuolten suorituskykyyn. Kirjoittajat toteavat, että sopimukselliset mekanismit, kuten muodolliset kirjalliset sopimukset ja niiden täytäntöönpanoprosessit, voivat tarjota selkeyttä ja vähentää epävarmuutta määrittelemällä selviä ehtoja, velvollisuuksia ja palkkioita osapuolten välille. Krishnan ym. (2016, 2522) puolestaan määrittelevät sopimuksellisen hallinnon laajaksi joukoksi ehtoja ja lausekkeita, joissa mekanismeina määritellään keskinäisten oikeuksien ja velvollisuuksien lisäksi oikeudelliset ja yksityiset seuraamukset niiden noudattamatta jättämisestä. Sopimusperäisten mekanismien ollessa välttämättömiä, niihin pelkästään tukeutuminen voi olla yritysten kannalta rajoittavaa nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Cao ja Lumineau 2015). Caon ja Lumineau (2015) sekä Leen ym. (2023) mukaan relationaaliset hallintomekanismit, kuten luottamus ja avoin

kommunikaatio, ovat siksi myös hyvin tärkeitä etenkin epävarmoissa olosuhteissa, koska ne voivat parantaa toimittajasuhteiden kestävyyttä ja toimivuutta mahdollistamalla joustavamman ja dynaamisemman tavan hallita suhteita. Relationaalista hallintoa voidaankin kutsua myös luottamukseen perustuvaksi hallinnoksi, koska perusideana on suhteen osapuolten luottaminen vastavuoroisesti siihen, että yksi osapuoli toimii tavalla, joka palvelee toisen osapuolen etuja tai ei ainakaan ole niiden vastainen (Krishnan ym. 2016, 2522). Cao ja Lumineau (2015) sekä Lee ym. (2023) korostavat vielä, että luottamuksen lisääntymisen ansiosta opportunistin harjoittaminen on epätodennäköisempää suhteen osapuolten välillä, ja täten opportunistin hillitseminen onkin yksi relationaalisen hallinnon päätehtävistä. Opportunismilla tarkoitetaan yksipuolisen hyödyn tavoittelua vastaosapuolen kustannuksella, ja se perustuu avoimuuden tai rehellisyyden puutteeseen liiketoimissa (Williamson 1973). Cao ja Lumineau (2015) vetävät yhteen lopuksi, että yhdistettäessä sopimukselliset ja relationaaliset hallintatavat ostaja-toimittajasuhteessa, saadaan luotua suhteelle kestävimmit menestymismahdollisuudet. Tällöin suhteet ovat määriteltynä selkeillä sopimuksellisilla puitteilla, mutta ovat myös kykeneviä sopeutumaan muutoksiin tehokkaammin ja kehittymään syvempään yhteistyöhön relationaalisten siteiden ansiosta.

Taulukossa 3 voidaan kootusti nähdä sopimuksellisen ja relationaalisen hallinnon ominaisuudet, sekä niiden väliset erot ja sidonnaisuudet.

Taulukko 3. Hallintotyyppien ominaisuudet

Ominaisuus	Sopimukselliset hallintomekanismit	Relationaaliset hallintomekanismit
Perusta	Viralliset sopimukset ja säännöt	Sosiaalisten siteiden verkosto (SET)
Toiminnallisuus	Selkeät ehdot, velvollisuudet, roolimäärittelyt	Luottamus, avoin kommunikaatio
Valvonta	Byrokraattinen, pakottava valvonta	Ei-pakottava, perustuu osapuolten vastavuoroisuuteen
Rooli	Tukee koordinoitua, organisointia, seuranta ja valvontaa	Parantaa joustavuutta ja dynaamisuutta
Hyödyt	Vähentää epävarmuutta, tarjoaa selkeyttä	Edistää suhteen kestävyttä, vähentää opportunistin mahdollisuutta
Rajoitteet	Rajoittava nopeasti muuttuvassa ympäristössä	Voi olla riittämätön ilman muodollista perustaa
Opportunismien hallinta	Vähemmän painotettu	Opportunismien hillitseminen keskeinen tehtävä

Taulukon 3 sisällön lisäksi voidaan vetää yhteen kummankin hallintotyypin suhteesta ja vuorovaikutuksesta toiseensa. Sopimukselliset ja relationaaliset hallintomekanismit toimivat parhaiten yhdessä tuoden ostaja-toimittajasuhteelle kestävimät menestymismahdollisuudet. Sopimukselliset hallintomekanismit määrittelevät suhteelle selkeät puitteet, kun taas relationaaliset mahdollistavat sopeutumisen ja syvemmän yhteistyön. Kun liiketoimintaympäristö muuttuu, relationaaliset hallintomekanismit tukevat suhteen osapuolten välistä nopeaa sopeutumista ja sopimukselliset hallintomekanismit tarjoavat suhteelle vakautta.

3 Toimitusketjun epävarmuus ja muuttuva toimintaympäristö

3.1 Toimintaympäristön häiriöt ja epävarmuuden syntyminen

Epävakaassa liiketoimintaympäristössä toimitusketjujen häiriöt voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksiin (Procurement Magazine 2023). Esimerkiksi ennakoimattomista luonnonkatastrofeista johtuvat toimitusketjun häiriöt ja niiden aiheuttamat seuraukset toimintaympäristölle voivat olla erityisen haastavia käsitellä. Luonnonkatastrofit voivat olla esimerkiksi Covid-19-pandemian, maanjäristyksien ja kuivuusjaksojen kaltaisia yllättäviä tapahtumia. (Kalubanga & Gudergan 2022, 154.) Covid-19-pandemian kaltaisten vaikutukseltaan suurten, mutta kuitenkin todennäköisyydeltään pienten tapahtumien lisäksi toimitusketjuja ovat perinteisesti koetelleet todennäköisyydeltään useammin ja tiheämmin esiintyvät, mutta lievemmän vaikutuksen jättävät disruptiot. Tämän kaltaisia disruptioita syntyy erityisesti toimitusketjun alkupäässä (alkuperäisten raaka-aineiden toimittajat ja niihin kohdistuva hankinta). (Lee ym. 2023; Bode & Wagner 2015.)

Bag ym. (2023) syventyvät tekniikan alaa koskevassa tutkimuksessaan joihinkin seurauksiin, joita COVID-19-pandemia on turbulenssin laukaisevana ja epävarmuutta kasvattavana tapahtumana aiheuttanut maailmanlaajuiselle liiketoimintaympäristölle. He korostavat, että pandemia on muuttanut merkittävästi yritysten välisiä hankintoja (B2B = business to business) sekä toimittajasuhteiden hallintaa koskevia normeja ja sääntöjä. Kirjoittajat tarkentavat vielä, että COVID-19:n ensimmäinen aalto disruptoi toimitusketjuverkostoja kokonaisvaltaisesti, kun taas toinen aalto vaikutti merkittävästi erityisesti B2B-liiketoimintaa harjoittaviin tekniikan alan yrityksiin. Tämä johtui pääasiassa raaka-ainepulasta, joka jopa pysäytti tuotannon monissa tehtaissa. Vertaamalla esimerkiksi yritysten tuotantosuunnitelmaa ja toteutunutta tuotantoa, voidaan havaita valtava poikkeama, jonka Bag ym. (2023) osoittavat vastaavasti johtuneen pääosin raaka-ainepulasta.

Guanin ym. (2020) tutkimuksen tulokset (Covid-19:n huomattavista sekalaisista vaikutuksista, jotka leviävät toisiinsa kytkeytyneissä maailmanlaajuisissa toimitusketjuissa) puolestaan viittaavat siihen, että suuri osa globaaleiden tapahtumien aiheuttamista ongelmista toimintaympäristössä johtuvat siitä, että yksittäiset maat

tekevät päätöksiä ottamatta riittävästi huomioon toimiensa vaikutusta maailmanlaajuisiin toimitusketjuihin.

Meissner ja Graziani (2023) tutkivat Euroopan Unionin asettamia tarkoin kohdennettuja pakotteita Venäjälle ensin vuonna 2014 Krimin alueen haltuunoton jälkeen ja sitten niiden merkittävää laajennusta vuonna 2022 Ukrainan invaasion jälkeen. Erityisesti EU:n riippuvuus Venäjän energiasta tekee uusimmista pakotteista kalliita myös EU:lle. Kirjoittajat korostavat EU:n ja Venäjän läheisiä taloudellisia siteitä ja riippuvuuksia ennen sodan alkua helmikuussa 2022 ja viittaavat siihen, että pakotteilla on kielteisiä ulkoisvaikutuksia EU:n talouksiin. Pakotteet ovat häirinneet toimitusketjuja, koska yritysten on täytynyt löytää vaihtoehtoisia toimittajia tavaroille ja palveluille, jotka on aiemmin hankittu Venäjältä. (Meissner & Graziani 2023.)

Myös Cuin ym. (2023) artikkelissa nostetaan esille Euroopan maille aiheutuneet taloudelliset kustannukset ja kasvava epävarmuus Venäjän aloittaman sodan ja EU:n asettamien pakotteiden seurauksena. Kirjoittajat toteavat, että vaikka pakotteiden tarkoituksena oli vahingoittaa Venäjän taloutta, ne vaikuttivat kielteisesti myös EU:n bruttokansantuotteeseen ja hyvinvointiin. Euroopan maissa useilla eri toimialoilla yritykset saattoivat kokea taloudellisia vaikeuksia ja joutua sopeutumaan epäsuotuisampaan taloudelliseen ympäristöön. Artikkelissa korostetaan, että EU:n ja USA:n pakotteet – erityisesti Venäjän energiantuontikielto – johtivat häiriöihin energian toimitusketjussa. Euroopan maiden oli löydettävä vaihtoehtoisia energialähteitä tarpeidensa tyydyttämiseksi, mikä todennäköisesti oli syy energian hintojen nousuun. Allam ym. (2022) kuvailevat artikkelissaan myös, miten sota on pahentanut energiaepävarmuutta Venäjän öljyn ja kaasun toimitusten vaarantumisen myötä, ja niin ikään toteavat sen olleen osasyynä vaikuttamassa hintoihin maailmanlaajuisesti. He jatkavat sanomalla, että tuotantokustannusten kasvu on levinnyt toimitusketjuissa ja heijastuu useimpien tavaroiden hintoihin ja saatavuuteen. (Allam ym. 2022.) Energian hinnannousu vaikutti eri alojen yrityksiin, kasvatti niiden toimintakustannuksia ja saattoi heikentää kannattavuutta. Energiantuontikiellolla on ollut myös suuri vaikutus uusien toimittajien etsimiseen. Euroopan maiden ja yritysten on pitänyt muun muassa etsiä uusia öljy-, kaasu- ja hiililähteitä Venäjän ulkopuolelta, mikä on johtanut uusiin kauppasuhteisiin ja kumppanuuksiin. Energiantuontikielto on pahimmassa tapauksessa voinut myös aiheuttaa energiapulan. EU:n voimakas riippuvuus Venäjän energiasta on tehnyt tuonnin nopeasta korvaamisesta haastavaa, mikä on johtanut energiakriiseihin

joissakin Euroopan maissa ja tuotantokustannusten kasvuun joillakin sektoreilla. (Cui ym. 2023.) Allamin ym. (2022) mukaan sodan takia elintarvikkeiden vienti on myös häiriintynyt toimitusketjuissa ja elintarvikkeiden hinnat nousseet maailmanlaajuisesti.

Allam ym. (2022) analysoivat vielä Venäjän ja Ukrainan välisen sodan ja poliittisen konfliktin vaikutuksia globaaliin toimitusketjuverkostoon ja liiketoimintaympäristöön, korostaen jo olemassa olevia haavoittuvuuksia COVID-19-pandemian vuoksi.

Kirjoittajat korostavat konfliktin aiheuttamia logistisia haasteita, kuten välttämätöntä kuljetusreittien muuttamista ja kuljetuskustannusten nousua. Yritykset ympäri maailmaa kohtaavat epävarmuutta toimitusketjunsä jatkuvuuden suhteen, minkä vuoksi ne etsivät vaihtoehtoisia reittejä ja toimittajia. Venäjän ja Ukrainan välinen sota ei siis ole pelkästään alueellinen konflikti, vaan sillä on laajat vaikutukset globaaliin toimitusketjuverkostoon ja liiketoimintaympäristöön, pakottaen maiden hallitukset ja organisaatiot ympäri maailmaa sopeutumaan entistä ennakoimattomampaan taloudelliseen maisemaan. (Allam 2022.)

Poliittisiin tapahtumiin ja ympäristön muutoksiin liittyvien, epävarmuutta kasvattavien, häiriöiden lisäksi nykypäivän dynaamisessa toimintaympäristössä esiintyy myös muunlaista epävarmuutta. Toimintaympäristön liittyvä epävarmuus onkin moniulotteinen käsite, johon sisältyvät tekijöinä muun muassa teknologinen muutos ja kysynnän epävakaas (Huang ym. 2014, 65). Teknologinen epävarmuus korostuu teknologisen kehityksen tapahtuessa nopeaa tahtia, ja vielä erityisesti, kun toimittajilta hankitaan teknologisesti innovatiivisia komponentteja. Epävarmuutta syntyy, kun yritykset pyrkivät hankkimaan ja ottamaan käyttöönsä komponentteja, joita ei vielä ole olemassa halutussa muodossa. Tällöin syntyy kuilu innovaation kehittämiseen tarvittavan tiedon sekä yrityksen hallussa olevan tiedon välille. Tämä kuilu, joka ilmenee yrityksen tarpeena kehittää teknologiaa huomattavasti nykyistä pidemmälle, johtaa suureen epävarmuuteen erityisesti oikean toimittajan valinnassa. (Hoetker 2005.)

3.2 Epävarmuuden ja häiriöiden vaikutukset toimittajasuhteisiin

Keskinäisriippuvaisissa toimitusketjuissa yhden yrityksen paikallinen häiriö voi laukaista disruptiivisen ketjureaktion toimintaympäristössä, mikä tuo lisähaasteita ja aiheuttaa epävarmuutta muille toimitusketjun yrityksille. Tämä johtuu siitä, että toimitusketjun sisäiset riippuvuusuhteet ovat yleensä alttiita haavoittuvuudelle.

Vastaavanlainen tilanne monimutkaistaa häiriöiden tunnistamista ja niihin reagoimista,

koska ostavat yritykset tekevät yhteistyötä pääasiassa lähimpien toimittajiensa kanssa. Monet häiriöt kuitenkin alkavat kauempana toimitusketjun ulkoisemmissa osissa. (Kalubanga & Gudergan 2022, 155.) Toimitusketjuissa alkupään toimittajat (ostavan yrityksen näkökulmasta kaukaisimmat n-tason toimittajat) ovatkin usein globaalisti maantieteelliseltä sijainniltaan hajautuneita ja etäällä toisistaan. Kaikilla näillä alkupään toimittajilla ei myöskään ole välttämättä pääsyä teknologiaan, joka mahdollistaisi keskinäisen yhteistyön, jolloin toimittajasuhteiden hallinta ja valvominen koituu ostavalle yritykselle sitä vaikeammaksi, mitä lähempänä toimitusketjun alkupäätä toimittaja sijaitsee. (Wilhelm ym. 2016, 42.)

Geopoliittiset jännitteet esimerkiksi Venäjän ja Ukrainan sodan takia ovat saaneet maat uudelleenarvioimaan ja usein tiukentamaan kauppasuhteitaan, jolloin globaaleja toimitusketjustrategioita joudutaan arvioimaan uudelleen. Ostavat yritykset keskittyvät entistä enemmän rakentamaan toimitusketjuihinsa joustavuutta, priorisoimalla paikallistamista, hajauttamista ja riskienhallintaa tulevien häiriöiden torjumiseksi. (Allam ym. 2022.)

Leen ym. (2023) ja Kellerin ym. (2021) mukaan ostajan ja toimittajien väliset suhteet ovat aktiivisesti muutoksen ja koetuksen alla, kun epävarmuus on korkealla. Suhteissa voi esiintyä implikaatioita, kuten ristiriitoja, osapuoliin kohdistuvaa stressiä ja käyttäytymiseen sidoksissa olevaa epävarmuutta, jotka kaikki ovat vaarassa kärjistyä häiriön jälkeen. Tämä hankaloittaa kollektiivisia yhteistyöhön perustuvia toipumispyrkimyksiä. Epävarmuuden kasvun seurauksena dynaamisesti muuttuvat toimittajasuhteet vaikuttavat myös hallintomekanismien täytäntöönpanoon ja tehokkuuteen. (Lee ym. 2023; Keller ym. 2021.)

Hoetkerin (2005) tutkimus puolestaan korostaa, että teknologinen epävarmuus johtaa lisääntyviin viestintäkustannuksiin ostaja-toimittaja-suhteissa, koska jatkuva kommunikaatio ja neuvottelut ovat välttämättömiä kehitysprosessin edetessä. Tämä on erityisen haastavaa, kun kehitys tapahtuu tuttujen teknologioiden ulkopuolella. Epävarmuudella on myös kuormittava vaikutus hallinnointikuluihin, koska ostajien ja toimittajien on haastavaa sopia yhteisestä teknologisesta lähestymistavasta ja asettaa selkeitä *R&D*-tavoitteita (tutkimus- ja tuotekehitystavoitteet). Lisäksi epävarmuus lisää ennakoimattomien ongelmien riskiä kehitysprosessissa, mikä voi johtaa kalliisiin sopimusten uudelleen neuvotteluihin ja riita-asoiden selvittelyyn. (Hoetker 2005.)

Lisäksi Hoetkerin (2005) mallissa korostetaan, että teknologisen epävarmuuden vaikutus ostajan ja toimittajan väliseen suhteeseen korostuu yleisen toimintaympäristön epävarmuuden lisääntyessä. Tämä tarkoittaa, että yritykset todennäköisemmin asettavat etusijalle organisaation sisäiset toimitussuhteet, joissa hyödynnetään olemassa olevia rakenteita ja luottamusta, keinonaan lieventää teknologisen epävarmuuden lisääntymiseen liittyviä riskejä ja kustannuksia (Hoetker 2005).

3.3 Toimittajasuhteiden joustavuuden ylläpitäminen epävarmuuden vallitessa

Ostavien yritysten on tärkeää laatia suunnitelmia valmistautuakseen äkillisiin muutoksiin toimintaympäristössä ja tehdä tiivistä yhteistyötä toimittajiensa kanssa häiriöriskien minimoimiseksi. Näin ne voivat varmistaa kykenevänsä vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin ja säilyttämään kilpailukykyänsä markkinoilla. (Procurement Magazine 2023.)

3.3.1 Eettisyys, auditoinnit ja resurssien jakaminen

Bag ym. (2023) viittaavat tutkimuksellaan siihen, että epäsuorilla toimittajilla on taipumus jakaa strategisia resurssejaan epävarmoina aikoina esimerkiksi silloin, kun niiden eettinen mielikuva toimitusketjun ydinyritykseen (ostaja) assosioidusta ensimmäisen tason toimittajasta on positiivinen, ja ostajan sekä ensimmäisen tason toimittajan välillä on läheinen suhde. Epäsuoria toimittajia voidaan kutsua toisen tason tai n-tason toimittajiksi, jotka voivat olla ostajan ”näkökentän” tai tietoisuuden ulkopuolella ja yleensä maantieteelliseltä sijainniltaan ostajasta etäällä. Ne ovat kuitenkin osa ostajan toimitusketjuverkostoa ja jollain tapaa linkittyneitä tuotteen/materiaalin toimitusketjussa ensimmäisten tasojen (ostajan näkökulmasta läheisempiin ensisijaisiin) toimittajiin. (Carter ym. 2015, 93; Sauer & Seuring 2019, 31.) Bag ym. (2023) jatkavat huomauttamalla, että mikäli toimittaja tarjoaa niukkoja resursseja ostavalle yritykselle kriisin aikana, syntyy osapuolten välille todennäköisesti pitkäaikainen ja läheinen asiakassuhde. Tämän perusteella on mahdollista ajatella, että ostajan eettinen toiminta ja eettisten standardien määrittäminen toimittajilleen voi kohentaa luottamusta koko toimitusketjussa ja johtaa joustavaan resurssitehokkaaseen toimintaan epävarmojen olosuhteiden vallitessa.

Bag ym. (2023) vahvistavat myös artikkelissaan, että toimitusketjujen ostavat yritykset voivat kehittää ja panna täytäntöön eettisiä käytäntöjä tai laatia esimerkiksi strategisille raaka-aineille varastomallin. Ostajien eettisyyden ja kestävyuden pohjalta luotuihin toimintasuunnitelmiin voisi artikkelin mukaan kuulua: strategisten toimittajien säännöllinen tapaaminen, paikallisten toimittajien pitäminen elinvoimaisena jatkamalla liiketoimintaa niiden kanssa (vaikka ne eivät olisi ensisijaisia toimittajia), reilujen ja eettisten kauppakäytäntöjen harjoittaminen sekä yhteistyö toimittajien kanssa sosiaalisten ja ympäristöön liittyvien hankkeiden toteuttamiseksi. Suunnitelmissa tulisi myös harkita eettisten koulutusten ja säännöllisten auditointien toteuttamista. LeBaronin ym. (2017, 959–960) artikkelissa käsitellään eettistä auditoimista kansainvälisten toimitusketjujen kestävyuden kannalta. Artikkelissa todetaan, ettei määräystenmukaisuuden (*compliance*) auditointeja käytetä nykyään ainoastaan liiketoimintavälineenä, vaan myös globaalin hallinnon välineenä, jolla määritellään ja pannaan täytäntöön valtioiden rajat ylittäviä yritystoiminnan normeja. Eettisen auditoinnin sanotaan myös olevan tärkeä osa viimeaikaista kansainvälistä sääntelyä (*regulation*). Maiden hallitusten ja kansalaisyhteiskunnan toimijoiden kannustaessa auditointeihin, auditointijärjestelmää on alettu artikkelin mukaan yleisesti pitämään legitimiinä mekanismina, jolla voidaan valvoa työ- ja ympäristöstandardien noudattamista globaaleissa toimitusketjuissa.

Bagin ym. (2023) mukaan terveen ja eettisen kulttuurin kehittämisellä voidaan ratkaista myös monia liiketoimintaongelmia erityisesti hankintaa harjoittavien tekniikan alan yritysten kohdalla. Kirjoittajat korostavat uudelleen, että ostavien yritysten noudattamat eettiset normit ja ylläpitämien suhteiden avoimuus vaikuttavat toimittajien eettiseen käsitykseen ostajista. Hyvä vaikutelma ostajan eettisyydestä johtaa todennäköisemmin potentiaaliseen kumppanuuteen, jossa toimittajat ovat yhteistyöhalukkaita ja jakavat resurssejaan epävakaiden olosuhteiden vallitessa (tässä tapauksessa COVID-19:n aikana) mahdollistaen paremman joustavuuden, alhaisemmat hinnat ja riskien lieventämisen (Bag ym. 2023; Sorenson 2003; Mwesiumo ym. 2021).

3.3.2 Päätöksenteko ja resilienssi

Chain ja Ngain (2015) artikkelissa korostetaan ostavan yrityksen toimittajasuhteita koskevan päätöksentekoprosessin merkitystä epävarmuuden vallitessa tehtävissä toimenpiteissä. Kirjoittajat toteavat, että epävarmassa toimintaympäristössä avain

onnistuneisiin toimittajasuhteisiin on eri näkökulmien huomioon ottaminen ja hallinta päätöksiä tehtäessä. Kirjoittajat korostavat erityisesti usean sidosryhmän hyödyntämistä moninäkökulmaisen päätöksentekoprosessin ja monistrategisen toimittajien valintaprosessin luomisessa. Artikkelissa ehdotetaan, että niillä voisi lopulta olla merkittävä myönteinen vaikutus toimitusketjun suorituskykyyn. Tätä perustellaan muun muassa sillä, että moninäkökulmaista päätöksentekoprosessia käytettäessä pystytään käsittelemään ihmisten epävarmoja mieltymyksiä ja säilyttämään ristiriitaisia mielipiteitä puolueettomasti. Wong ym. (2009) ottavat kantaa tähän artikkelissaan toteamalla, että yritykset voivat parantaa toimitusketjunsä suorituskykyä kehittämällä joustavuutta ja kykyä mukautua odottamattomiin muutoksiin. Tämä tarkoittaa artikkelin mukaan sitä, että toimittajayhteistyöllä pyritään tukemaan tehokkuutta ja *resilienssiä* (ts. suomeksi joustavuus, sietokyky), esimerkiksi jakamalla tietoa reaaliaikaisesti ja optimoimalla operatiivisia prosesseja. *Toimitusketjun resilienssillä* tarkoitetaan Ponomarovin ja Holcombin (2009, 131) mukaan toimitusketjun mukautumiskykyä valmistautua odottamattomiin tapahtumiin, reagoida häiriöihin ja toipua niistä ylläpitämällä toiminnan jatkuvuutta toivotulla kytkeytyneisyyden ja hallinnan tasolla rakenteen ja toimintojen osalta.

Wong ym. (2009) jatkavat, että päätöksenteossa korostuvat riskienhallinta ja kyky sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Tämä luo edellytykset tehokkaalle toimittajasuhteelle, jossa molemmat osapuolet voivat yhdessä navigoida epävarmuuden keskellä. Tämä yhteistyö ja päätöksenteon rooli mahdollistavat sen, että toimittajasuhteet voivat joustavasti reagoida ympäristön muutoksiin ja siten parantaa kilpailukykyä. (Wong ym. 2009.) Myös Govindan ym. (2020) toteavat, että epävarmuustekijät, kuten muuttuvat markkinaolosuhteet ja ympäristövaatimukset, edellyttävät entistä kattavampaa päätöksentekoprosessia. He viittaavat siihen, että yritysten tulisi kehittää hybridistrategioita, jotka yhdistävät joustavuuden ja kestävyuden toimittajasuhteissaan. Tällaiset strategiat voivat sisältää esimerkiksi monitoimittajajärjestelmän hyödyntämisen ja toimittajien säännöllisen arvioinnin, jotka molemmat auttavat varmistamaan, että toimitusketju säilyttää toimivuutensa myös ennakoimattomien häiriöiden aikana.

4 Toimittajasuhteiden hallintaa muuttamalla toimintaympäristön epävarmuuden kasvuun mukautuminen

Edellisissä luvuissa tutkittiin pääasiassa erillisinä kokonaisuuksina toimittajasuhteiden hallintaa ja siihen kuuluvina ominaisuuksina SRM:n kyvykkyyksiä ja hallintomekanismeja, sekä tarkasteltiin toimintaympäristön häiriöiden aiheuttaman epävarmuuden kasvun vaikutuksia toimitusketjun toimittajasuhteisiin. Tässä luvussa nämä käsitteet kytetään yhteen ja tutkitaan tarkemmin toimitusketjun yritysten mahdollisuuksia muuttaa toimittajasuhteiden hallintaa toimintaympäristön kasvavaan epävarmuuteen mukautuakseen. Toimittajasuhteiden hallinnan muuttamisen ja sitä kautta epävarmaan toimintaympäristöön mukautumisen osalta tarkastellaan erityisesti hallintomekanismien ja SRM:n kyvykkyyksien asemaa.

Kuten Peter Kraljicin (1983) SRM:n määritelmästä kävi ilmi, toimittajasuhteiden hallinnan käyttönoton alkuperäinen tarkoitus on ollut vastata kompleksisten globaalien toimitusketjujen haasteisiin ja epävarmuuksiin, erityisesti tuotteiden ja materiaalien tehokkaan hankinnan osalta. Markkinaolosuhteiden perusteellinen muuttuminen on siis aiheuttanut sen, että toimittajan ja ostavan yrityksen välisen suhteen ja yhteistyön mukauttaminen olosuhteisiin on tullut välttämättömäksi. Useimmissa organisaatioissa hankintatoimen strateginen merkitys on tämän myötä kasvanut ja hankintaa harjoittavan ostajan sekä valittujen toimittajien välinen yhteistyö on tiivistynyt. Toimittajien merkityksen valtava kasvaminen ja niihin kehittynyt riippuvaisuus ovat aiheuttaneet tarpeen toimittajasuhteiden hallinnalle. (Moeller ym. 2006.) Dwyer ym. (1987) painottavat erityisesti SRM:n roolia yhteistyötä ja viestintää vahvistavana mallina, jonka tavoitteina ovat muun muassa yleisen epävarmuuden minimointi ja kollektiivisten hyötyjen saaminen.

Toimittajasuhteiden hallinnan teoreettisen määritelmän ja käytännön toteutuksen perusteella voidaan jo perustella sen olevan toimitusketjujen johtamisen raameissa keskeinen väline (Croxtton ym. 2001) hillitsemään epävarmuutta ja potentiaalisia riskejä toimitusketjun ympäristössä. Toimintaympäristön epävakauden aiheuttajina olevien epävarmuustekijöiden variaation laajuuden ja luonteen erojen (kuten kysyntä- vs. tarjontalähtöiset; poliittiset vs. taloudelliset vs. regulatiiviset vs. energian hintaan liittyvät vs. teknologian kehittymiseen liittyvät tekijät) vuoksi toimitusketjujen yleinen strateginen lähestymistapa turbulenssia vastaan tulisi kuitenkin olla ennakoiva eikä

reagoiva (Christopher & Holweg 2011, 69). Esimerkki ennakoivasta strategiasta toimitusketjun vakauttamiseen ja häiriöriskin pienentämiseen on investoiminen sellaiseen teknologiaan, jonka avulla olisi mahdollista kehittää reaaliaikaista näkyvyyttä koko toimitusketjuun ja sen toimittajiin. Ajantasaisella toimitusketjunäkyvyydellä yritykset pystyisivät tunnistamaan mahdolliset häiriöt ennen niiden syntymistä ja ryhtyä proaktiivisiin toimiin niiden estämiseksi tai vaikutusten lieventämiseksi. (Procurement Magazine 2023.) Tang (2006) toteaa myös, että häiriöiden vaikutusta toimitusketjun toimintaan voidaan pienentää toimitusketjun näkyvyyden parantamisella, koska silloin toimitusketjukumppanit, kuten ostaja ja toimittajat, pystyvät koordinoimaan toimintansa tehokkaammin.

4.1 SRM:n hallintomekanismien rooli epävarmuuden kasvaessa

Toimittajasuhteiden hallintomekanismien mahdollisuuksia tutkitaan perusteellisemmin epävarmuuden kasvun kontekstista, jotta tästä oleellisesta tutkimuskomponentista saadaan välitettyä tarvittava teoreettinen pohjustus ja hyödyllisimmät aihepiirit tutkimusongelman empiiristä tarkastelua varten. Viitataan näin ollen taas Caon ja Lumineaun (2015) artikkelin hallinnollisiin periaatteisiin, jotka esiteltiin luvussa 2.4. Ne kytketään jälleen Leen ym. (2023) ja Krishnanin ym. (2016) tutkimusnäkökulmiin, jotka käsittelevät hallintomekanismeja vastaavasti häiriötilanteen ja epävarmuuden kasvun yhteydessä.

Todetaan aluksi kuitenkin Leen ym. (2023) artikkelin mukaan, että hallintomekanismien toimiminen toimitusketjuhäiriön jälkeisessä epävarmassa toimintaympäristössä voi olla odotetusta poikkeavaa, mutta ennen laukaisevaa häiriötä vakiinnutettujen sopimuksellisten ja relationaalisten hallintomekanismien vaikutus toimitusketjun reagointi- ja toipumiskykyyn on joka tapauksessa positiivinen.

4.1.1 Sopimuksellinen hallinto epävarmuuden kasvaessa

Leen ym. (2023) artikkelissa tuetaan Caon ja Lumineaun (2015) löydöksiä sopimuksellisen hallinnon tärkeästä roolista jäsentelemässä määriteltyjä velvollisuuksia ja vastuita ostajan ja toimittajien välisissä suhteissa. Lee ym. (2023) korostavat tämän tärkeyttä entisestään häiriötilanteessa, jossa epäselvyydet odotetuista toimista ja korvauksista halutaan minimoida. Krishnan ym. (2016, 2522) vetoavat, että mikäli käyttäytymiseen ja ympäristöön liittyvät epävarmuudet ovat kohtuullisella tasolla ja

hallittavissa, sopimuksissa määritellyt yksityiskohdat voivat sekä tehokkaasti suojata opportunisteilta rajoittamalla sopimusosapuolten käyttäytymistä että mahdollistaa hyvin koordinoitun reagoinnin ympäristön muutoksiin tarjoamalla tiedonkululle rakenteen. Kirjoittajat kuitenkin muistuttavat, että epävarmuus voi kasvaa sellaiselle tasolle, jossa sopimusperäinen hallinto ei kykene enää rajoittamaan opportunistia. Tällöin nojaututaan enemmän relationaalisen hallinnon puoleen, mikä on linjassa Caon ja Luminean (2015) sekä Leen ym. (2023) väittämien kanssa.

Lee ym. (2023) jatkavat, että sopimusten täsmällisyys voi antaa toimittajille varmuuden sitoutuneiden resurssiensa tuotosta minimoiden havaittavat vaihtoehtoiskustannukset ja riskit liiallisesta sitoutumisesta ostajaan. Epävarmojen olosuhteiden käydessä haastavammiksi sopimuksellisen hallinnon hyödyntäminen toimittajasuhteiden hallinnassa keskittyykin ensisijaisesti toimittajien maksuihin ja velvoitteisiin liittyvän epävarmuuden lieventämiseen, eli yleistetyt ennakoitavissa olevien puitteiden luomiseen ennakoimattomien toimitusketjun haasteiden hallitsemiseksi.

Sopimusperusteinen hallinto siis poistaa epävarmuustekijöitä, jotka saattaisivat estää toimittajia osallistumasta aktiivisesti häiriötilanteiden torjuntaan, koska sopimuksissa määritellään selkeästi menettelyt ja rahoitusjärjestelyt eri poikkeustilanteita varten. (Lee ym. 2023.) Krishnanin ym. (2016, 2524) mukaan huolellinen sopimuksellinen hallinnointi mahdollistaakin tehokkaan koordinoinnin osapuolten välillä, mikä on erityisen hyödyllistä epävarmassa toimintaympäristössä.

Krishnanin ym. (2016) artikkelissa perehdytään vielä tarkemmin sopimusehtoihin epävarmassa toimintaympäristössä. Kirjoittajien mukaan yksityiskohtaisiin sopimuksiin kirjataan yleensä poikkeuslausekkeita, joissa määritellään erilaisissa toimintaympäristön olosuhteissa ryhdyttävät toimet, ja sisällytetään viestintäehtoja, joissa puolestaan määritellään, miten sopimusosapuolet kommunikoivat keskenään erilaisissa ympäristöolosuhteissa. Asianmukaiset viestintärakenteet nähdään ratkaisevan tärkeinä ympäristöissä, joissa vallitsee epävarmuus, koska osapuolten on sekä jaettava tietoa oikea-aikaisesti että sovittava nopeasti asianmukaisista vastatoimista. Vastaavanlainen toimintojen kurinalainen synkronointi vähentää sopimusosapuolten välisiä ristiriitoja ja antaa niille mahdollisuuden sopia parhaasta toimintatavasta, kun niiden on mukauduttava uusiin olosuhteisiin. Tämä parantaa osapuolten välisen kumppanuuden suorituskykyä. Toisaalta artikkelissa mainitaan, että sopimuksellisen hallinnon teho voi laskea huomattavasti epävarmuuden ollessa vähäistä tai todella suurta. Tämä

perustellaan sillä, että vähäisen epävarmuuden vallitessa yksityiskohtaisten sopimusten laatiminen nähdään osaltaan tarpeettomana ja kannattamattomana resurssien käytön vaihtoehtokustannuksen takia, kun taas todella suuren epävarmuuden vallitessa yksityiskohtaisetkin sopimuksetkin havaitaan riittämättöminä kattamaan kaikki ennakoimattomat tapahtumat johtaan mahdollisesti toimintaympäristön epäasianmukaiseen reagointiin. (Krishnan ym. 2016, 2524–2525.)

4.1.2 Relationaalinen hallinto epävarmuuden kasvaessa

Relationaalisen hallinnon suhteen Lee ym. (2023) viittaavat sen olevan ratkaisevan tärkeää yhteistyön ja luottamuksen edistämiseksi ostajan ja toimittajakumppaneiden välillä erityisesti silloin, kun toimintaympäristön häiriöihin on vastattava toimitusketjuissa nopeasti. Artikkelissa korostetaan, että vahva toistuvien vuorovaikutustilanteiden ja luottamuksen kasautumisen kautta kehittynyt relationaalinen perusta on arvokas voimavara voimasuhteiden epätasapainon lieventämisessä ja yhteistyöhön kannustamisessa epävarmuuden ja stressin vallitessa. Relationaalinen lähestymistapa osoittautuu erityisen tehokkaaksi kurottaessa umpeen sopimusten epätäydellisyyden jättämiä aukkoja, sillä se tarjoaa joustavat ja mukautettavat puitteet yhteistyölle yli jäykkien sopimusmääräysten. Tämä korostuu erityisesti odottamattomissa olosuhteissa, joita on vaikea sisällyttää sopimusehtoihin. (Lee ym. 2023.) Toisaalta Krishnanin ym. (2016, 2526) mukaan relationaalinen luottamukseen perustuva hallinto voi toimintaympäristön epävarmuuden kasvaessa johtaa siihen, etteivät yhteistyökumppanit halua reagoida ympäristön muutoksiin. Luottamuksen vaalimisen viedessä aikaa osapuolet saattavat suhtautua varauksellisesti muuttuvaan toimintaympäristöön, joka vaatisi niiltä suuria muutostoimenpiteitä. Pelko suhteiden vaarantumisesta voi siis artikkelin mukaan kannustaa kumppaneita suosimaan toimetttömyyttä tällaisessa tilanteessa ja haitata näin kumppanuuden suorituskykyä.

Krishnanin ym. (2016) artikkelissa kuitenkin korostuvasti painotetaan relationaalisen hallinnon tehokkuutta ja luottamuksen tärkeyttä kumppanuuden yhteistyön kannalta silloin, kun käyttäytymiseen liittyvä epävarmuus on korkealla. Relationaalinen luottamukseen perustuvan hallinnon havaitaan helpottavan resurssien ja tietojen avointa jakamista kumppaneiden kesken ja kannustavan niitä näin keskinäiseen rajoituksettomaan yhteistyöhön. Tällöin kumppanuussuhteen osapuolet voivat kohdistaa

voimavaransa tuottavasti liittouman suorituskyvyn parantamiseen sen sijaan, että ne pyrkisivät valvomaan toistensa käyttäytymistä. (Krishnan ym. 2016, 2526.)

Leen ym. (2023) toimittajasuhteiden relationaalisen hallinnon löydösten mukaan ostajan palkitsemiseen sidoksissa olevaa vaikutusvaltaa voidaan tehokkaasti hyödyntää toimittajiin kasvavan epävarmuuden vallitessa, ja sillä on lisäksi positiivinen vaikutus häiriöihin reagoimiseen. Lupa palkkiosta kasvattaa toimittajan luottamusta, täten vähentäen maksujen suorituksiin kohdistuvia epäluuloja ja lisäten odotuksia keskeytymättömästä liiketoiminnan jatkuvuudesta ostajan kanssa. Samalla toimittajan halukkuus vastapalveluksen tekemiseen kasvaa. Artikkelissa todetaan myös, ettei pakkovallalla ole juurikaan vaikutusta relationaalisen hallinnon tehokkuuteen ostajan ja toimittajien välisen yhteistyön edistämiseksi. Relationaalinen hallintotapa on Leen ym. (2023) mukaan riittävän vankka siihen, ettei sen tehokkuutta välttämättä heikennä ostajan kertaluonteinen uhka pakkokeinoista epävarmassa ja stressaavassa tilanteessa.

4.2 SRM:n kyvykkyyksien puitteissa epävarmuuden kasvuun mukautuminen

Tässä luvussa tutkitaan toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksien tarjoamia mahdollisuuksia muuttaa ostavien yritysten toimittajasuhteita ja niiden hallintaa epävarman toimintaympäristön olosuhteiden mukaan. Palataan luvussa 2.3 esiteltyihin Forkmannin ym. (2016) tutkimuksen SRM:n kyvykkyyksiin, joilla on tärkeä rooli ostajan toimittajasuhteiden hallinnan muuttamisessa sen aseman, tarpeiden ja toimintaympäristön olosuhteiden vaatiman tilanteen mukaan. SRM:n kyvykkyyksistä saadaankin siksi tutkielman teoreettiseen viitekehykseen olennainen kontribuutio, ja niiden teoriaan perehtymällä luodaan tutkimusongelman empiiriselle tarkastelulle silta.

Forkmannin ym. (2016) tutkimus korostaa toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksien nousevaa merkitystä epävarmoissa liiketoimintaympäristöissä, erityisesti sellaisten kyvykkyyksien osalta, jotka liittyvät toimittajasuhteiden aloitukseen ja lopetukseen. Näiden kyvykkyyksikomponenttien merkitys kasvaa kysynnän epävarmuuden lisääntyessä, ja ne auttavat yrityksiä mukautumaan nopeasti muuttuvissa olosuhteissa.

Forkmannin ym. (2016) mukaan ensinnäkin toimittajasuhteiden aloittamisessa on tärkeää valita joustavia ja luotettavia toimittajia, jotka kykenevät toimimaan ennakoimattomissa tilanteissa. Artikkelissa korostetaan, että oikeiden toimittajien

valinta mahdollistaa strategisen joustavuuden luomisen, mikä auttaa yrityksiä vastaamaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Toimittajasuhteiden kehittämisvaiheessa yritykset voivat parantaa toimittajasuhteidensa laatua lisäämällä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa, mikä luo pohjan entistä vahvemmille kumppanuuksille. Paulraj ja Chen (2007) sivuavat toimittajasuhteiden kehittämistä toteamalla, että ostajan ja toimittajien välisiä kumppanuuksia voidaan vahvistaa siirtämällä painopistettä toimitusketjun osapuolten väliseen yhteistyöhön ja koordinointiin, jotta saadaan tuotettua molemminpuolista hyötyä ja hallittua muuttuvaa toimintaympäristöä.

Forkmann ym. (2016) argumentoivat, että toimittajasuhteiden lopettamisvaiheessa yritysten on tärkeää tunnistaa ja katkaista sellaiset toimittajasuhteet, jotka eivät enää tuota lisäarvoa tai kykene vastaamaan uusien markkinaolosuhteiden asettamiin vaatimuksiin. Kirjoittajat esittävät, että nämä vaiheet yhdessä auttavat yrityksiä rakentamaan joustavan ja sopeutumiskykyisen toimitusketjun, joka kykenee selviytymään epävarmoista tilanteista.

Forkmann ym. (2016) jatkavat, että dynaamisten kyvykkyyksien teorian mukaisesti organisaatioiden tulee jatkuvasti arvioida ja mukauttaa resurssipohjaansa, mikä ei tarkoita vain nykyisten suhteiden optimointia, vaan tarpeen mukaan myös uusien muodostamista ja vanhojen päättämistä resurssien ja toimittajakannan optimoimiseksi. Artikkelin tutkimuksessa tunnistetaan kaksi strategiaa: "status quo -optimointistrategia", joka keskittyy olemassa olevien suhteiden parantamiseen, sekä "dynaaminen optimointistrategia", joka tuottaa parempia tuloksia muuttuvissa ja epävarmoissa olosuhteissa toimittajasuhteiden joustavan hallinnan ansiosta. Jälkimmäinen dynaaminen strategia mahdollistaa myös toimittajien paremman saatavuuden, ja on yhdistettävissä toimittajien parempaan suorituskykyyn, kun heikommin suoriutuvista toimittajista päästetään irti ja tilalle otetaan uusia korkeamman potentiaalinen toimittajia. Tämä vahvistaa mukautuvan SRM-lähestymistavan strategista merkitystä. Ostaville yrityksille (toimitusketjun ydinyritys) suositellaan artikkelissa kehitettäväksi kattavat SRM-kyvykkyydet, jotka sisältävät aktiiviset prosessit toimittajasuhteiden aloittamiseksi, kehittämiseksi ja päättämiseksi. Lisäksi tulisi varmistaa, että toimittajasuhteita valvotaan jatkuvasti ja hallitaan tehokkaasti. Yritysten tulisi valita ja sovittaa SRM-strategiansa oman toimitusketjutilanteensa ja liiketoimintaympäristönsä mukaan. Erityisesti arvaamattomissa toimintaympäristöissä ja markkinoissa suositellaan dynaamista strategiaa, joka keskittyy toimittajasuhteiden aloitukseen ja lopetukseen, jotta

voidaan hyödyntää kohennettua mukautuvuutta ja resurssien saatavuutta.

Liiketoimintaympäristössä havaitun epävarmuuden kasvaessa ja toimialojen kohdatessa yhä nopeampia muutoksia, kyky dynaamisesti mukauttaa toimittajasuhteita nousee keskeiseksi strategiseksi kilpailueduksi. Tällaista mukautuvuutta edistämällä ostavat yritykset voivat paitsi parantaa toimittajakantansa suorituskykyä, myös turvata kilpailuetunsa muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Forkmann ym. 2016.)

4.3 Toimittajasuhteiden hallinnan muuttamisen käytännön edellytykset epävarmuuden kasvaessa

Tutkielmassa on tutkittu toimintaympäristön epävarmuuden kasvun syitä ja todettu SRM:n kyvykkyyksien ja hallintomekanismien olevan merkittävimmät toimittajasuhteiden hallinnan ominaisuudet, joita hyödyntämällä epävarmaan toimintaympäristöön voidaan sopeutua. Näiden ominaisuuksien puitteissa toteutettavilla toimenpiteillä ja tehtävillä muutoksilla on siis mahdollista mukautua olosuhteiden muuttuessa. Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi, miten ja miksi toimittajasuhteiden hallintaa käytännössä muutetaan epävarmuuden kasvaessa toimintaympäristössä.

Ensinäkin toimittajasuhteita tulisi jatkuvasti analysoida ja tarvittaessa suhteiden perusteita muuttaa olosuhteiden sekä taloudellisen tilanteen ja tarpeen mukaan. Toimittajien osallistamisaste ostavan yrityksen kanssa yhteistyössä ei saisi olla pysyvä koskaan, sillä suunnitellun yhteistyön ja osallistumisen osalta suhteet voivat esimerkiksi kehittyä liian riskialttiiksi tai rasittaviksi resurssien kulutuksen takia. Toisaalta suhteet voivat myös kehittyä liian vakioiduiksi, jolloin potentiaaliset hyödyt olisivat saavutettavissa suuremmalla osallistamisasteella. Näiden riskien ja mahdollisuuksien dynamiikan sekä useiden vaikuttavien tekijöiden takia toimittajasuhteet tulisi siis pitää joustavasti muutettavina. (Gadde & Snehota 2000; Moeller ym. 2006, 71.)

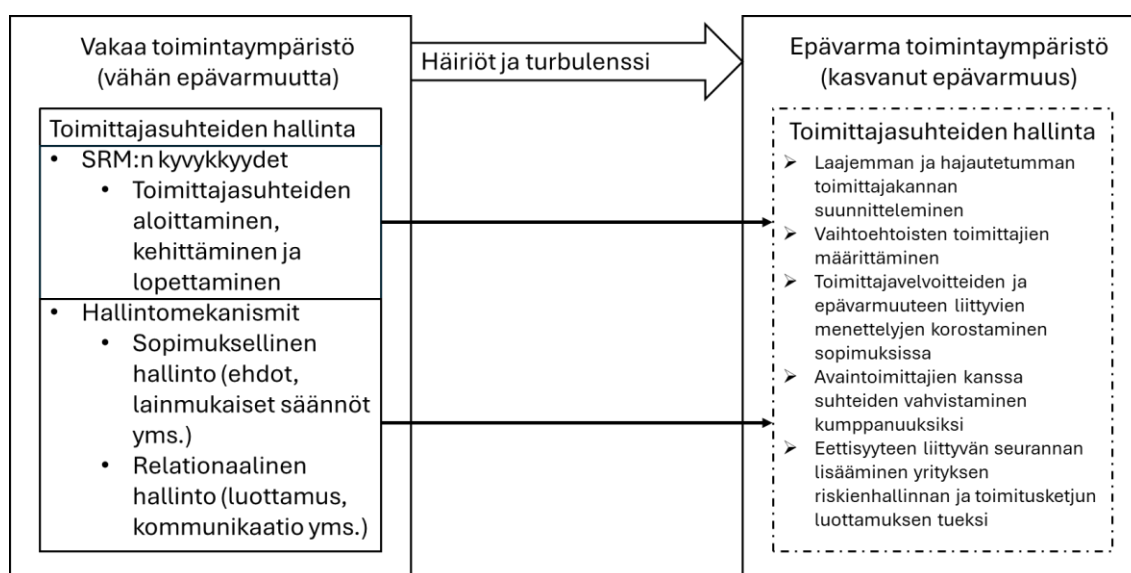
McIvorin ja McHughin (2000) tapaustutkimuksessa korostetaan ostavan organisaation epävakaiden ennusteiden kielteistä vaikutusta toimittajasuhteisiin. Tämän seurauksena oleellisena tarpeena nähdään esimerkiksi viestinnän ja ennustekäytäntöjen kehittäminen ostajan ja toimittajan välillä. Lisäksi artikkelissa korostetaan luottamuksen ja sitoutumisen merkitystä tiiviimpään yhteistyöhön liittyvien riskien hallinnassa. Tutkimuksen mukaan yhteistyötä tiivistettäessä ja lisättäessä toimittajien kanssa, niin ostavan kuin toimittavankin organisaation tulisi sisällään tehdä kulttuurillisia, rakenteellisia ja käyttäytymiseen liittyviä muutoksia.

Kulttuuria muutettaessa molemmissa organisaatioissa tarvitaan ajattelutavan muutosta, jossa perinteisestä ostaja-toimittaja-vastakkainasettelusta siirrytään kollektiiviseen yhteistyöhön, päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun perustuvaan kumppanuuslähestymistapaan, jossa luottamus ja molemminpuolinen hyöty ovat tärkeässä asemassa. Tämä edellyttää erityisesti ylimmän johdon sitoutumista ja toimia organisaatiokulttuurin ja asenteiden muuttamiseksi. Tavoitteena on usein organisaatiokulttuurien linjaaminen, mutta se mielletään vaikeaksi tehtäväksi usein pitkälle vakiintuneiden kulttuurien takia. Rakenteellisen muutoksen kohdalla muutokset hankintatoimen organisaatorakenteessa ja raportointisuhteissa voivat olla tarpeen kumppanuuslähestymistavan tukemiseksi. Koko organisaation rakenne saatetaan myös muuttaa horisontaalisella tasolla integroidummaksi, jotta voidaan kokonaisvaltaisemmin edesauttaa hankintatoimen sujuvampaa ja tiiviimpää yhteistyötä niin toimittajien kuin muidenkin organisaatioyksiköiden kanssa. Käyttäytymismuutoksen yhteydessä organisaation yksilöiden – hierarkiatasosta riippumatta – tulisi kehittää ymmärrystä kumppanuuslähestymistavan merkityksestä organisaatiolle ja heille itsellään. Yksilöille tulisi myös tarvittaessa kouluttaa uusia taitoja ja käyttäytymismalleja, jotka kehittyttä tukisivat esimerkiksi yhteistyösuhteissa vaadittavaa tiimityöskentelyä, ongelmanratkaisua, neuvottelua ja konfliktien hallintaa. (McIvor & McHugh 2000.)

4.4 Teoreettinen viitekehys

Ostavat yritykset ovat alkaneet etsiä keinoja monipuolistaa toimitusketjujaan vähentääkseen potentiaalisia häiriöriskejä. Yksittäiseen ainoaan toimittajaan luottamisen sijaan ne etsivät vaihtoehtoisia toimittajia, jotka voivat tarjota samanlaisia tuotteita tai palveluja. Toimittajavalikoiman laajentaminen ja monipuolistaminen auttavat vähentämään häiriöiden ja raaka-ainepuutteiden riskiä, mikäli tietty toimittaja ei pysty täyttämään tilauksia. (Procurement Magazine 2023.) Sungin ja Kimin (2019) artikkelin mukaan yritysten tulisi sen lisäksi rakentaa myös vahvoja kumppanuuksia avaintoimittajiensa ja -asiakkaidensa kanssa, jotta kyettäisiin hillitsemään toimintaympäristön epävarmuutta ja monimutkaisuutta. Kirjoittajat korostavat luottamusta ja sitoutumista keskeisinä elementteinä mahdollistamassa pitkäaikaisen yhteistyön ja tehokkaamman toiminnan, mikä taas edesauttaa yrityksiä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja varmistamaan kestävä kilpailuedun. Organisaatiokulttuurin merkitys korostuu, koska se vaikuttaa siihen, miten yritykset kehittävät ostaja-toimittajasuhteitaan ja reagoivat epävarmuuteen. (Sung & Kim 2019.)

Kuviossa 3 näkyy teoreettisen viitekehysten malli, joka on tutkielman johdannon luvussa 1.3 esitetyn tutkimusongelmaa havainnollistavasta mallin (kuvio 1) laajennos ja täsmennys. Puusan ja Juutin (2020) mukaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys hahmottuu tutkijan alan kirjallisuuteen ja teoriaan laajemman perehtymisen myötä. Olemassa olevien teosten teorian pohjalta valitaan pääkäsitteet, tutustutaan niiden merkityksiin ja pyritään ymmärtämään suhteelliset yhteydet muihin aihealueen käsitteisiin. Lopulta näistä rakentuu teoreettinen viitekehys, jonka avulla tutkija pystyy avaamaan keskeisimmät käsitteet ja niiden merkitykset, joiden päälle koko tutkimus rakentuu. Viitekehys antaa myös kirjallisuuskatsausvaiheessa teoreettiseen perusteluun tutkijan valitsemalle tutkimusasetelmalle ja -ongelmalle. (Puusa & Juuti 2020.)



Kuvio 3. Teoreettista viitekehystä havainnollistava malli

Luvussa 2 käsiteltiin toimittajasuhteiden hallinnan konseptia ja sitä, miten toimittajat valitaan ja integroidaan toimitusketjuun sekä SRM-prosessiin. Taulukossa 2 määritettiin ostajien asettamat tärkeimmät toimittajien valintakriteerit. Toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyksiä tutkimalla selvitettiin, että etenkin epävarmuuden vallitessa yritysten on tärkeä käyttää toimittajasuhteiden aloittamiseen, kehittämiseen ja lopettamiseen liittyviä rutiineja ja toimintoja kehittääkseen toimittajasuhdekantaansa dynaamisesti toimintaympäristön tilanteen mukaan. Samassa luvussa esitettiin toimittajasuhteiden hallintomekanismien, eli sopimuksellisen ja relationaalisen hallinnon, rooli ostajan ja toimittajan välisen suhteen virallisessa määrittämisessä ja luottamuksellisen perustan ylläpitämisessä. Häiriöiden syntymistä toimitusketjujen toimintaympäristössä, ja sitä

kautta lisääntyvän epävarmuuden vaikutuksia toimittajasuhteisiin tutkittiin luvussa 3. Vähäisestä epävarmuudesta kasvaneeseen epävarmuuteen sopeuduttaessa yritysten toimittajasuhteiden hallinnan muuttamista ja muuttamisen käytännön edellytyksiä tutkittiin vielä tämän luvun aikaisemmissa alaluvuissa 4.1–4.3. Kaikki nämä käsitellyt teemat muodostavat kokonaisvaltaisen teoreettisen viitekehysten tutkielmalle.

Kuviossa 3 esitetyn viitekehysmallin keskeisimmät osiot keskittyvät kuvion vasemmalla puolella (vakaa toimintaympäristö) toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksiin ja hallintomekanismeihin, joiden puitteissa toimittajasuhteiden hallintaa voidaan muuttaa epävarmuuden kasvaessa. Lisäksi keskeisinä oikealla puolella (epävarma toimintaympäristö) esiin nousevat teoriasta poimitut esimerkit toimittajasuhteiden hallinnassa havaittavista muutoksista, kun toimintaympäristön epävarmuuden kasvuun mukaudutaan. Nämä teemat ja osiot teoreettisessa viitekehyksessä luovat selkeän polun tutkielman empiiriseen osioon ja mahdollistavat siellä saatavien tulosten yhdistettävyyden olemassa olevaan teoriaan.

5 Empiirinen tutkimusprosessi

5.1 Tutkimusote

Tässä tutkielmassa tehdyn tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen ja empiirinen. Laadullinen ja empiriaan perustuva lähestymistapa valittiin, koska yritysten toimittajasuhteiden hallinnan muutoksia ja kasvavaan epävarmuuteen mukautumisen ilmiötä voidaan parhaiten tutkia pyrkimällä ymmärtämään ja tulkitsemaan alalla toimivien asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä. Lisäksi toimittajasuhteiden hallinnan ominaisuuksia, niissä tehtäviä muutoksia ja epävarmuutta itsessään on vaikea mitata ja analysoida määrällisesti.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan laadullisessa tutkimuksessa painotetaan empiiristä tutkimusta, minkä takia kirjallisuus voi täydentää analyysia, kun se korostuu merkityksellisenä empiirisen aineiston ja analyysin pohjalta tehtyjen johtopäätösten jälkeen. Siksi kirjallisuutta on vaikea määrittää kokonaisuudessaan ennen analyysin suorittamista sekä tärkeimpien löydösten ja johtopäätösten tunnistamista (Eriksson & Kovalainen 2008). Tähän vedoten pieni osa tutkimuksessa esitetystä teoriasta on kirjoitettu empiirisen aineiston keräämisen ja löydösten määrittämisen yhteydessä, jotta tuetaan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteisiin pääsemistä.

Eskolan ja Suorannan (1998) laadullisen tutkimuksen perusteista kertovan kattavan kirjan mukaan laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtää tiettyä toimintaa, kuvata jotakin tapahtumaa tai antaa jostakin ilmiöstä teoreettisesti perusteltu tulkinta. Tilastollisiin yleistyksiin ei pyritä tilastollisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan. Voidaan myös sanoa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden eli tässä tapauksessa haastateltavien näkökulmasta tutkimuksessa tarkasteltavan ilmiön ymmärtäminen ja kuvaaminen (Puusa & Juuti 2020; Orb ym. 2001). Tällöin tutkija on kiinnostunut haastateltavien henkilöiden tutkimuksen kohteen kontekstissa välittämistä kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja merkityksistä (Puusa & Juuti 2020).

Tutkimuksen tapauksia keräävän ja niitä analysoivan luonteen vuoksi se voidaan lisäksi mieltää tapaustutkimukseksi (Koskinen ym. 2005, 154). Tapaustutkimuksesta ekstensiivisen tekee se, että pyritään tunnistamaan samankaltaisuuksia useamman tapauksen välillä valitun kontekstin eli tutkimusaiheen sisällä. Ekstensiivisen

tapaustutkimuksen tavoitteena on teorioiden tarkasteleminen, kehittäminen ja testaaminen. Tässä tutkielmassa pyritäänkin kehittämään teoriaa toimittajasuhteiden hallinnan epävarmuuden kasvuun mukauttamisen ilmiöstä niin, että se on siirrettävissä muihinkin konteksteihin. Tällä ekstensiivisellä tapaustutkimuksella keskitytään siis pääasiassa teorian kehittämiseen eikä empiirisen tutkimuksen kohteeksi valittuihin tapauksiin itseensä. (Eriksson & Kovalaisen 2008.)

5.2 Tutkimusprosessi ja käytetyt menetelmät

Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ovat apuvälineitä tutkimuksen toteuttamiselle ja mahdollistavat tutkittavan aiheen lähestymisen ja lopulta määriteltyjen tutkimuskysymysten vastaamisen. Menetelmiä käytetään aineiston keräämiseen ja analysointiin tutkimuksessa. (Puusa & Juuti 2020.)

5.2.1 Otos

Haastatteluissa otoksena oli 5 Suomessa toimivaa suurta yritystä, joilla on omat hankintaprosessinsa. Itse haastateltavat olivat kussakin yrityksessä hankintatehtävästä vastuussa olevia tai suoraan toimittajien kanssa toimivia henkilöitä. Haastateltavien edustamat yritykset valittiin yrityskoon ja toimialan luonteen perusteella, kun taas itse haastateltavat henkilöt valittiin tehtävän/nimikkeen ja samassa yrityksessä vastaavassa tehtävässä vietetyn ajan mukaan (vastaavanlainen hankintaan tai SRM:n liittyvä tehtävä tuli haastateltavalla olla aloitettuna samassa yrityksessä ennen Covid-19-pandemian alkamista). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullista tutkimusta luonnehtiva piirre onkin aineiston harkinnanvarainen, teorettinen tai tarkoituksenmukainen poiminta, minkä takia tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään.

5.2.2 Aineiston kerääminen

Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1 ja se luotiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelurunko koostuu kolmesta osiosta, jotka on nimetty seuraavanlaisesti: *Hankinta ja toimittajasuhteiden hallinta yrityksessänne, Disruptiot ja epävarma toimintaympäristö sekä Muutokset toimittajasuhteiden hallintaan epävarmuuden kasvun seurauksena*. Näihin osioihin jaoteltiin yhteensä 13 kysymystä. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville ennen haastattelua läpikäytäväksi. Taulukossa 4 on kootusti listattu toteutetut haastattelut.

Taulukko 4. Haastattelut

Haastateltavan edustama yritys	Haastateltavan rooli	Haastattelupäivä
Sähköteollisuusyritys	SCM-asiantuntija	03.10.2024
Päivittäistavarayritys	Toimitusketjun toimialajohtaja	16.10.2024
Lääketeollisuusyritys	Hankintapäällikkö	18.10.2024
Elintarvikeyritys	IT-hankintatiimin johtaja	11.11.2024
Laiteyritys	Seniori-tason ostaja	13.11.2024

Tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu haastattelumenetelmä merkitsee sitä, että kaikille haastateltaville esitettiin samat pääkysymykset, mutta haastatteluissa ei ollut ennalta määritettyjä vastausvaihtoehtoja, minkä seurauksena haastateltavat saivat vapaasti ilmaista näkökantansa ja vastauksensa omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998). Täten puolistrukturoitu haastattelurakenne mahdollistaakin kysymysten joustavan ja sulavan läpikäynnin haastattelun aikana (Collis & Hussey 2014). Tämän tutkimuksen kohdalla puolistrukturoitu rakenne mahdollisti myös haastattelijan tarkentavien kysymysten vapaasti esittämisen haastattelujen aikana.

Useaa yritystä ja eri rooleissa tai asemissa olevia haastateltavia käytettiin, jotta lisättäisiin tutkimuksen uskottavuutta ja edesautettaisiin käytetyistä tietolähteistä saadun aineiston kategorisoimista ja analysoimista johtopäätöksiä varten. Tutkimuksen haastatteluissa keskityttiin kuitenkin yksittäiseen edustajaan organisaatiota kohden ja haastattelut olivat ainoa aineistonkeruumenetelmä, joten *triangulaatiota* ei voitu saavuttaa (Puusa & Juuti 2020). Triangulaatio tarkoittaa vähintään kahden tai useamman teoreettisen näkökulman, metodologisen lähestymistavan, tietolähteen, tutkijan tai tietojen analysointimenetelmän yhdistelmää, ja sitä käyttämällä voidaan vähentää, kumota tai tasapainottaa yksittäisen strategian puutteita ja siten lisätä kykyä tulkita tuloksia (Thurmond 2001). Se myös tuottaa kattavampaa tietoa, mikä tukee uskottavampien johtopäätösten saamista tutkimustuloksista (Heale & Forbes 2013). Puusan ja Juutin (2022) sekä Carterin (2014) mukaan triangulaation muodoista *aineistotriangulaatio* toteutuu, mikäli tutkimuksessa hyödynnetään eri tiedon kohteita, kuten esimerkiksi yrityksen omistajia tai myyntihenkilöstöä. Vaikka aineistotriangulaatio ei toteutunut kaikkien tiedon kohteiden kuuluessa eri yrityksiin, tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta kerättiin kuitenkin aineistoa hankinnassa ja

toimittajasuhteiden hallinnassa useilla eri tasoilla toimivilta henkilöiltä. Tiedon kohteet vaihtelivat aina hankintapäälliköistä toimitusketjujen johtamisen asiantuntijoihin ja senioriostajiin eri toimialojen yrityksistä Suomessa.

Neljännän haastattelun aikana alettiin saavuttaa datan saturaatiopistettä eli tiedon riittävää kylläisyyttä, koska vastaukset jokaiseen kysymykseen alkoivat olla toistuvia ja uusia merkittävästi aikaisemmista eroavia vastauksia ei saatu. Uusia yksittäisiä ilmiöitä tuli kyllä esille, mutta ne olivat joko tutkittavan aiheen viitekehyksen tai tutkimuksen tarkoituksen ulkopuolelta, jolloin kyseiset uudet tiedot eivät tuoneet ainakaan suoraan lisäarvoa tutkimusongelman ratkaisemiseen. Kaikki vastaukset kuitenkin huomioitiin, jotta olisi mahdollista löytää yhteyksiä tai uusia näkökohtia tutkimuskohteen analysointiin. Viides haastattelu tehtiin vielä varmuuden vuoksi, mutta alkuperäisen suunnitelman mukaista kuudetta haastattelua ei nähty enää tarpeellisena toteuttaa. Fuschin ja Nessin (2015) laadullisen tutkimuksen saturaatiota analysoivan artikkelin mukaan kerätyssä datassa saturaation saavuttaminen riippuu otoksen koon tai osallistujien määrän sijaan datan **syvyydestä**, joka voidaan myös vaihtoehtoisesti määrittellä perustuvan datan rikkauteen eli **laatuun** ja paksuuteen eli **määrään**.

Fuschin ja Nessin (2015) artikkelissa todetaan myös, että haastattelututkimusten tulokset voivat saavuttaa datan saturaation parhaiten siten, että haastattelukysymykset jäsennellään niin, että useille osallistujille pystytään esittämään samat kysymykset. Tässä tutkimuksessa kaikille haastateltaville esitettiinkin täysin samat kysymykset tarpeellisten tarkentavien lisäkysymysten ulkopuolella. Haastattelupohja lähetettiin myös haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen, jotta heidän olisi mahdollista valmistautua kysymyksiin hyvin ja pohtia vastauksia etukäteen.

Haastatteluista kerätyn aineiston voidaan todeta olevan laadukasta, koska haastateltavat olivat kaikki edustamiensa yritysten toimialoilla hankinnan ammattilaisia ja vastuussa toimittajasuhteiden hallinnasta. Haastattelukysymyksiä oli 13 ja ne käsittelivät laajamittaisesti tutkimusongelmaa ja tutkimuksen kohdetta, mikä auttoi haastateltavien ennalta valmistautumisen ohella saamaan kattavat ja yksityiskohtaiset vastaukset. Näin myös varmistettiin, ettei toimittajasuhteiden hallinnan muuttamiseen ja epävarmuuden kasvuun sopeuttamiseen liittyen jää yritysten hankinnan edustajilta kokemuksia ja näkökulmia läpikäymättä. Nämä seikat johtivat datan laadukkuuden lisäksi kustakin haastattelusta kerätyn aineiston määrälliseen riittävyteen saturaation kannalta. Voidaan

siis tulkita tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston olevan syvää tai rikasta ja paksua Fuschin ja Nessin (2015) artikkelissa esitettyjen saturaation saavuttamisen määritelmien mukaisesti. Todellisuudessa datan saturaation saavuttamista on hankala arvioida täsmällisesti yksittäisten laadullisten tutkimusten kohdalla, koska tutkimusasetelmat eivät ole yleispäteviä (Fusch & Ness 2015).

5.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen metodologialla viitataan tapaan, jolla tutkimusaiheesta ja -kohteista on mahdollista saada tietoa (Puusa & Juuti 2020). Tässä tutkimuksessa haastatteluista saatu aineisto analysoidaan temaattista analyysiä hyödyntäen ensin tapauskohtaisesti, sitten kokonaisvaltaisesti. Temaattinen analyysi valittiin, koska se sopii parhaiten laajoihin useilta ihmisiltä kerättäviin kokemukseen ja tietoon perustuviin sanallisten tutkimusaineistojen analysointiin (Braun & Clarke 2006).

Tutkimusaineiston käsittely toteutettiin litteroimalla kunkin haastattelun Mp3-tallenne Nvivo-ohjelmistoa käyttäen. Sitten tekstimuodossa oleva aineisto koodattiin edelleen Nvivoa hyödyntäen erilaisiin teemoihin, joista rakennettiin haastatteluista saadulle aineistolle yhteinen datastrukturi. Datastruktuurin ohella teemojen pohjalta kirjoitettiin kuvaukset jokaisen haastattelutapauksen sisällöstä ja tärkeimmistä kirjallisuuskatsaukseen yhdistettävissä olevista vastauksista. Lisäksi hyödynnettiin suoria lainauksia täydentämään ja selkeyttämään analyysiä. Analysoidut teemat perustuvat liitteen 1 haastattelurungossa tummennettuihin otsikkoihin, jotka kuvastavat oleellisia kokonaisuuksia tutkimusaiheesta, ja näihin kokonaisuuksiin sisältyvät omat aiheeseen liittyvät kysymyksensä. Tapauksista saatuja aineistoja analysoitiin aluksi erikseen ja esitettiin jokaisesta omat päätelmänsä, minkä jälkeen niitä vertailtiin ja korostuvien teemojen pohjalta tehtiin koko aineistosta yksi kattava datastrukturi. Datastrukturi perustuu Gioia-metodologiaan, jonka mukaan empiirinen aineisto teemoitettiin analysoinnin yhteydessä. Gioia-metodologian mukaisessa datastruktuurissa aineisto luokitellaan johdonmukaisesti ensimmäisen asteen konsepteihin (*1st Order Concepts*), toisen asteen teemoihin (*2nd Order Themes*) ja lopuksi kokonaisulottuvuuksiin (*Aggregate Dimensions*) (Gioia ym. 2013).

Gioia-metodologiassa datastruktuurin luominen alkaa aineiston ensimmäisen vaiheen analyysillä, jossa keskeisiä ovat haastateltavien käyttämät termit, koodit ja kategoriat. Ne luokitellaan ensimmäisen asteen konsepteihin, joita syntyy usein paljon

ensimmäisten haastattelujen aikana. Prosessi etenee siten, että näitä konsepteihin kuuluvia kategorioita verrataan keskenään etsien samankaltaisuuksia ja eroja, mikä johtaa niiden määrän supistumiseen hallittavammaksi. Seuraavaksi näille konsepteille annetaan nimet tai lauseenmuotoiset kuvaukset, kuitenkin säilyttäen mahdollisuuksien mukaan alkuperäiset termit. Toisessa vaiheessa siirrytään teoreettiselle tasolle, jossa ideoita kehitetään ja testataan suhteessa olemassa olevaan teoriaan ja kirjallisuuteen etsien uusia käsitteitä ja selitysmalleja ilmiölle. Näin muodostetut toisen asteen teemat ja käsitteet kehitetään edelleen kokonaisulottuvuuksien kautta, mikä mahdollistaa syvällisemmän teoreettisen pohdinnan. Tämä muodostaa datastruktuurin perustan, joka toimii sekä visuaalisena apuna että analyttisen prosessin selkeyttäjä (kuva, miten raakadatasta päästään käsitteisiin ja teemoihin analyysin yhteydessä), ja tukee laadullisen tutkimuksen tarkkuutta ja uskottavuutta. (Gioia ym. 2013.)

Kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saamiseksi keskeistä haastatteluista kerätyn aineiston analysoinnin yhteydessä on pyrkimys päästä välitöntä havaintotasoa syvemmälle todellisuuteen, jossa piilevät muodostettavien johtopäätösten subjektiiviset rakenteet ja tulkinnat (Puusa & Juuti 2020). Esimerkiksi Mees-Bussin ym. (2022) tutkimuksessa esitetään kritiikkiä Gioia-metodologian käytöstä empiirisen aineiston analysoinnissa. Kritiikki kohdistuu pääasiassa toisen asteen teemojen liialliseen abstraktiuteen. Tutkielman analyysivaiheessa käytettiin Gioia-metodologiaa tästä kritiikistä huolimatta, koska aiempaa teoriaa hyödynnettiin tukena empiiristen teemojen kategorisoimisessa erityisesti juuri toisen asteen kohdalla. Teemat kuvastavat myös suoraan käytännön todellisuuden toimenpiteitä, jotka empiirisestä aineistosta on Puusan ja Juutin (2020) toteamalla tavalla pyritty tulkitsemaan.

5.4 Tutkimuksen laatu

Tutkimuksen laatua voidaan tutkia monesta eri näkökohdasta ja niiden sopivuus voi vaihdella tutkimuksen tarkoituksen ja luonteen mukaan. Puusan ja Juutin laadullista tutkimusta koskevan kirjan mukaan (2020) ”*Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevat pohdinnat voidaan kiteyttää kolmen käsitteen avulla. Nämä käsitteet ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys.*” Kirjoittajat toteavat, että mikäli nämä kolme laadullista piirrettä ovat tutkimuksessa puutteellisia, kärsii tutkimuksen eheys ja rakenne. Merriamin ja Tisdellin (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti (*reliability*) ja validiteetti (*validity*) ovat myös keskeisiä siltä kannalta, että

tutkimustuloksia voidaan pitää hyödyllisinä ja pätevinä. Reliabiliteetilla viitataan siihen, että tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia ja toistettavia, kun taas validiteetti liittyy siihen, kuinka hyvin tutkimuksen löydökset vastaavat todellisuutta. Merriam ja Tisdell (2009) sekä Puusa ja Juuti (2020) ovat samalla kannalla eettisyyden tärkeydestä laadun arvioimisen kolmantena piirteenä. Eettisyys varmistaa, että tutkimus tehdään moraalisesti hyväksyttävällä tavalla, mikä vahvistaa tutkimuksen kokonaisvaltaista reliabiliteettia ja validiteettia (Merriam & Tisdell 2009).

Erikssonin ja Kovalaisen (2008) laadullisen tutkimuksen metodeja tutkiva kirja puolestaan osoittaa laadullisen tutkimuksen laadunarviointiin sopivammaksi vaihtoehdoksi Lincolnin ja Guban (1985) määritelmän, jossa reliabiliteetti ja validiteetti korvataan rinnakkaisella *trustworthiness* (luotettavuus) -käsitteellä. Se sisältää neljä näkökohtaa: uskottavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), luotettavuus (*dependability*) ja vahvistettavuus (*confirmability*), joita kaikkia käytetään arvioimaan laadullista tutkimusta. Lincolnin ja Guban (1985) mukaan nämä näkökohdat sopivat paremmin laadulliseen tutkimukseen naturalistisen epistemologian ja käytännönläheisyytensä kautta. Täten laadun arviointikriteereinä käytetään *trustworthiness*-käsitteen neljää näkökohtaa tutkimuksen eettisyyden arvioimisen lisäksi.

5.4.1 Neljän *trustworthiness*-näkökohdan arvioiminen

Erikssonin ja Kovalaisen (2008) sekä Lincolnin ja Guban (1985) mukaan **uskottavuuden** arvioimiseksi tutkimuksessa on ensinnäkin varmistettava, että aiheeseen on perehdytty riittävästi ja että kerätty aineisto tukee esitettyjä löydöksiä, johtopäätöksiä ja niiden perusteluja. Lisäksi on oleellista, että havaintojen ja teoriaosuudessa esitettyjen vastaavien kategorioiden välillä on looginen ja johdonmukainen yhteys. Uskottavuutta lisää vielä se, että muut tutkijat voivat aineiston perusteella päästä samanlaisiin johtopäätöksiin tai hyväksyä esitetyt väitteet.

Siirrettävyys puolestaan käsittää tutkijan velvollisuuden näyttää, kuinka tutkimuksen tai sen osien samankaltaisuus suhteutuu muihin tutkimuksiin. Tämä auttaa luomaan linkkejä omaan tutkimukseen ja aikaisempiin löydöksiin. Siirrettävyyden käsite ei tarkoita tulosten toistamista, vaan enemmänkin sen arvioimista, voidaanko muissa tutkimustilanteissa havaita jonkinlaista yhtenevyyttä. **Luotettavuus** liittyy siihen, että tutkijan tulee jakaa lukijalle tietoa siitä, että tutkimusprosessi on ollut selkeä,

johdonmukainen ja asianmukaisesti kirjattu. Näiden toimien avulla tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa. **Vahvistettavuudella** taas tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa esitetyt tiedot ja tulkinnat eivät ole pelkästään kuvitelmia.

Vahvistettavuudessa on tärkeää, että löydökset ja tulkinnat sidotaan tiiviisti kerättyyn aineistoon niin, että muut voivat helposti ymmärtää niiden väliset yhteydet. (Eriksson & Kovalainen 2008; Lincoln & Guba 1985.)

Tämän tutkielman osalta uskottavuuden kriteeriä noudatetaan aihealueen kannalta merkityksellisten lähteiden välisessä kattavassa keskustelussa kirjallisuuskatsauksessa, sekä teoreettiseen viitekehykseen valittujen lähteiden yhdistettävyydellä ja sidonnaisuudella tutkimuksen empiirisiin tuloksiin. Tutkimustulosten saamiseen käytettiin siis viittä eri yritysten hankinnan ja toimittajasuhteiden hallinnan asiantuntijaa, jotka kaikki olivat osaltaan kokeneet viime vuosien aikaisten odottamattomien häiriöiden aiheuttaman epävarmuuden kasvun toimintaympäristöissään ja tehneet jonkinlaisia muutoksia sen seurauksena toimittajasuhteiden hallintaansa. Haastatellut asiantuntijat työskentelevät myös osittain eri tasoilla hankinnan tehtävissä, mikä lisää kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saamista tutkimuksen kohteesta ja parantaa näin tulosten uskottavuutta. Olemassa olevaa teoriaa voidaan lisäksi verrata tämän tutkimuksen tuloksiin ja todeta esitettyjen johtopäätösten paikkansapitävyys.

Siirrettävyys tulee parhaiten ilmi Gioia-metodologian käytön avulla, jossa aineiston pohjalta esitetyt löydökset ja niiden muodostamat kategoriat voidaan visualisoida ja käytännönläheiseen tapaan sitoa olemassa olevan teorian vastaaviin kategorioihin. Lisäksi jatkotutkimusehdotukset esittävät tutkielman tutkimustulosten ja rajoitteiden pohjalta sillan tulevaisuudessa tehtävälle tutkimukselle.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää looginen jäsentely ja aihealueen kannalta tarkoituksenmukaisten tutkimuskysymysten valinta. Lisäksi aineiston keräämisen ja esittämisen loogisuus tulee esiin saman yhdenmukaisen haastattelurakenteen käyttämisellä ja jokaisesta haastattelusta saadun datan järjestelmällisellä litteroinnilla ja koodauksella. Suorat lainaukset haastatteluista lisäävät myös tutkimuksen luotettavuutta lukijalle tutkimusprosessiin sisällytetyn objektiivisuuden ja johdonmukaisen kirjaamisen kautta. Empiriassa suorien sitaattien käyttämisellä vähennetään aineiston

koodauksen ja esittämisen tulkinnallisuuteen liittyviä epäilyjä (Eskola & Suoranta 1998).

Viimeisen *trustworthiness*-käsitteen mukaista tutkimuksen vahvistettavuutta lisää käytettyjen menetelmien ja tehtyjen tulkintojen helppo ymmärrettävyys. Tätä varten tutkielmassa on esitetty oleellisimmista sisällöistä havainnollistavia taulukoita ja kuvioita, joissa kuvaillaan ja visualisoidaan ajatteluprosessia ja sen pohjalta tuotettua kokonaisuutta. Oleellisimpia esimerkkejä ovat hahmotelma viitekehystä (kuvio 3) ja taulukko empiiristen tulosten ja olemassa olevan teorian yhteydestä (taulukko 5).

5.4.2 Tutkimusetiikka

Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan tutkimusetiikka liittyy laadullisessa tutkimuksessa useimmiten vain etnografiseen tiedonkeruuseen ja haastatteluprosesseihin esimerkiksi case-tutkimuksissa. Muihin tutkimusprosessin ja -menettelyn osiin, kuten yleisiin tutkimusasetelmiin, tutkimusetiikka ei ota kirjoittajien mukaan kantaa. Aineistonkeruun kohdalla tässä tutkielmassa noudatettiin hyviä eettisiä periaatteita, kun tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä kysyttiin luvat haastattelun tallentamiseen ja kerätyn aineiston käyttämiseen. Haastateltavakandidaateille tiedotettiin ennen haastattelua tutkimuksen ja haastatteluprosessin sisällöstä, tarkoituksesta ja toteutuksesta. Hyvä tutkimusetiikka tuli myös ilmi haastateltavia valittaessa, kun noudatettiin samassa yrityksessä ja samankaltaisessa tehtävässä ennen koronapandemian alkua aloittaneiden rajoitusta. Ainut tapaus, joka ei täysin vastannut tätä rajoitusta, tuotiin vilpittömästi esiin ja perusteltiin, miksi sitä päätettiin käyttää ja hyödyntää tutkimuksessa.

Wiles (2012, 50–51) toteaa kirjassaan, että tutkijat pyrkivät ensisijaisesti suojaamaan tutkimukseen osallistujia luottamuksellisuuden tahattomalta rikkomiselta anonymisoimalla heidät käyttämällä tutkimuksen osallistujiin, organisaatioihin ja paikkoihin sovellettavia pseudonyymejä eli peitenimiä. Kirjan mukaan tutkimukseen osallistujien anonymiteetti on keskeinen osa eettistä tutkimuskäytäntöä. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa haastatteluilta kerätystä ja analysoidusta aineistosta ei myöskään tule ilmi yritysten tai haastateltavien identiteetit tai muut luottamukselliset asiat. Tutkielmassa esitetyt jotkin tiedot, kuten yritysten nimet, on siis anonymisoitu ja korvattu pseudonyymeillä. Aineiston arkistoinnista ja tulevaisuudessa uudelleen hyödyntämistä varten tulisi osallistujilta eksplisiittisesti pyytää lupa, mutta

luvalliseenkin arkistointiin liittyy eettisiä haasteita ja kysymysmerkkejä (Wiles 2012, 88). Täten pro gradu -tutkielman valmistumisen ja julkaisemisen jälkeen koko empirinen tutkimusaineisto tullaan hävittämään.

6 Tulokset

6.1 Tapauskohtainen tarkastelu

Puolistrukturoiduilla haastatteluilla kerättyä aineistoa analysoidaan tässä luvussa tapauskohtaisesti, mikä tarkoittaa yrityksittäin saatujen vastausten ja niistä esiin nousseiden löydösten esittämistä omissa alaluvuissaan. Haastateltujen yritykset ovat alaluvuissa kronologisessa järjestyksessä. Suorilla lainauksilla pyritään välittämään tarkempi konteksti haastatteluista ja lisäämään tulosten luotettavuutta. Jokaisen tapauksen kohdalla pyritään avaamaan haastattelun kulku ja oleellimmat vastaukset kolmesta haastattelupohjan (liite 1) pääkategoriasta.

6.1.1 Sähköteollisuusyritys

Ensimmäisenä haastateltiin toimitusketjujen johtamisen asiantuntijaa Sähköteollisuusyrityksestä, jonka toiminta kattaa sähköteollisuuden markkinat globaalilla tasolla. Haastateltava vastaa muovisten raaka-aineiden kategoriasta ja siihen kuuluvista toimittajista. Hän on aloittanut hankintatoimen tehtävissä varhain koronapandemian aikana, mutta on ollut samassa yrityksessä erilaisissa tehtävissä ennen sitä. Tästä tapauksesta ei siis välttämättä saada täysin tavoitteenmukaista ymmärrystä Covid-19:n puhkeamisen aiheuttamista muutoksista Sähköteollisuusyrityksen toimittajasuhteiden hallinnassa. Haastattelusta saa kuitenkin hyvän kuvan koronapandemian ja Venäjän hyökkäyssodan tilanteiden etenemisen aiheuttamasta epävarmuudesta yrityksen toimintaympäristössä, mikä mahdollistaa toimittajasuhteiden hallinnassa tehtyjen muutosten tutkimisen.

Mä en ollut ennen koronapandemiaa, mutta ennen Venäjän sotaa joo. Oikeastaan mun ensi kosketus hankintaan oli silloin, kun koronapandemia tuli. Oikeastaan mut nimettiin silloin semmoseen task forceen, semmoseen niinku kriisiryhmään, jonka tehtävänä oli pysyä kärryllä siitä, että mitä haasteita meillä on. Koronapandemia alko, niin silloin mun ensikosketus oli hankinta ja nyt mä oon ollut hankinnassa kolme vuotta tässä nykyisessä roolissa.

Haastateltavan mukaan epävarmuutta Sähköteollisuusyrityksen toimintaympäristössä erityisesti aiheuttaneet tekijät, kuten koronapandemia ja Venäjän aloittama sota Ukrainassa, ovat lisänneet tarvetta joustavuudelle ja nopealle reagoinnille yrityksen hankinnassa.

Niin tavallaan siinä sen häiriön aikana on aika tärkeä, että pystytään reagoimaan mahdollisimman nopeasti siihen mitä huomataan. Et okei, kahden kuukauden päästä tulee kolmen kuukauden tuotantokatko. Meillä on siinä vaiheessa kaksi kuukautta aikaa löytää ratkaisu siihen et sitä tuotantokatkoa ei tule.

Haastateltava mainitsee, että toimittajien tilausvahvistusten viivästyessä, tai kun tilauksia ei saada vahvistettua ollenkaan, korostuu epävarmuus koko toimitusketjussa, mikä vaikeuttaa toimittajasuhteiden hallintaa itsessään.

Niin kyllä epävarmuus on meille sitä, että me ei saada... seurataan vahvistuksia avoimille tilauksille. Epävarmuutta syntyy siitä, kun me ei saada vahvistusta tai vahvistus menee hyvin pitkälle. Se on niinku ensimmäinen merkki siitä, että on jonkinlaista epävarmuutta meidän ympäristössä.

Haastateltava ei raportoi merkittävistä sopimuksellisista muutoksista epävarmuuden kasvun seurauksena toimintaympäristössä, mutta korostaa, että toteutuneiden toimitusaikojen ja hintojen on pysyttävä ajan tasalla yrityksen järjestelmissä. Tällä hän viittaa esimerkiksi siihen, että epävarmuuden kasvun seurauksena sopimuksissa määritellyistä toimitusajoista on mahdollista, ja joskus välttämätöntäkin, joustaa. Sen lisäksi hinnoista neuvotellaan aika-ajoittain uudelleen toimittajien kanssa sopimuksissa. Sopimusehtojen sopeutuminen on siis arjen käytäntöjen kautta muuttunut.

Sähköteollisuusyrityksessä epävarmuuden aikana luottamus toimittajiin saattaa syventyä onnistumisten myötä, varsinkin kriisitilanteissa. Toimittajiin kohdistuva luottamus korostuu, kun nähdään, että ne pystyvät vastaamaan haasteisiin ja toimittamaan tarvittavat materiaalit ajallaan vallitsevasta epävarmuudesta huolimatta.

Varmasti joidenkin kanssa keskinäinen luottamus tommosessa kriisitilanteessa, niin se ehkä jopa syvenee, et kun yhdessä sumplitaan asioita ja sitten, jos tulee onnistumisia, niin sit siitä tavallaan saa semmoisia hyviä kiksejä. Et okei et näitten kanssa hommat toimi silloin, kun oli vaikeata, ja jos joku pystyy vaikka paikkaamaan jotain toista, niin siitäkin tulee semmonen et okei et viime kerralla, niin nää pysty jeesaamaan, et mä soitan sille taas. Niin kyllä se siinä mielessä joo, sä vähän vaistomaisesti luotat sitten tiettyihin toimijoihin, jos on semmoinen kriisitilanne.

Henkilökohtaisten suhteiden ja luottamuksellisten kumppanuuksien kehittäminen auttaa viestimään tarvittavista muutoksista tehokkaammin epävarmojen olosuhteiden vallitessa. Kommunikointi on haastateltavan mukaan myös korostetumpaa epävarmoina aikoina, ja siitä tulee silloin henkilökohtaisempaa ja intensiivisempää. Suorien

kontaktien ja nopean viestinnän merkitys korostuu, etenkin, kun tarvitaan välittömiä vastauksia esimerkiksi tärkeissä toimitustilanteissa.

Niin kyllä se joo ehkä henkilökohtaisempaa ja intensiivisempää [kommunikointi kriisitilanteiden jälkeen, kun epävarmuus kasvaa], että silloin... silloin on tärkeää, et sulla on se joku henkilö kenen kanssa soittaa ja sumplia asioita.

Uusien toimittajasuhteiden aloittaminen perustuu pääasiassa saatavuuskriteereihin kriisiaikoina. Tällöin hintojen merkitys voi jäädä toissijaiseksi. Toimittajien valinnassa toimitusvarmuus priorisoituu kustannusten ylitse. Toimittajasuhteiden kehittämisessä keskitytään hyvään viestintään ja strategisten kumppanuuksien luomiseen.

”Vanhentuneiden” toimittajasuhteiden ulossulkemista pidetään osana normaalia prosessia, mutta sitä on kehitetty niin, että riskit saataisiin minimoitua esimerkiksi löytämällä ja käyttämällä useampia toimittajia samalle materiaalille, kun sen tarve korostuu epävarmuuden kasvaessa.

On hyvin tärkeätä, et on olemassa tarpeeksi suuri... tavallaan niinku pooli (allas) kaikkia erilaisia toimittajia, joihin ottaa yhteyttä, että saadaanko me sieltä jotain korvaavaa.

Kun se kääntyy niin, että se saatavuus on se haaste, niin siinä vaiheessa sillä ei oo periaatteessa sillä hinnalla niin väliä, kunhan sitä tavaraa saadaan. ... Niin sen verran on ehkä vähän vaihtunut toi meidän prosessi, että meillä on enemmän tämmöisiä second source juttuja, et me ostetaan niinku samankaltaista materiaalia kahdelta eri toimittajalta, jotta meillä on tavallaan se riski pienempi silleen, että se loppuisi kokonaan.

Haastattelu Sähköteollisuusyrityksen hankintatoimen edustajan kanssa osoittaa, että yrityksen toimittajasuhteiden hallinnan mukauttaminen epävarmuuteen painottuu joustavaan ja reaktiiviseen suunnitteluun, vaihtoehtoisten toimittajien löytämiseen tärkeille materiaaleille sekä suhdeverkostojen vahvistamiseen toimittajien kanssa.

6.1.2 Päivittäistavarayritys

Päivittäistavarayrityksen haastateltava toimii toimitusketjun johtajana rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialalla, missä hänen vastuullaan on erityisesti inbound-logistiikka, mikä tarkoittaa saapuvan tavaravirran hallintaa. Hänen roolinsa alkoi vuonna 2018 ja kattaa laajalti tuotteiden tilauksen sekä tavarantoimittajasopimusten logistiikkaosion hallinnan. Näiden tehtävien kautta haastateltava on keskeisesti mukana

päivittäisessä tai vähintään viikoittaisessa kanssakäymisessä toimittajien kanssa, mikä korostaa hänen merkitystään toimittajasuhteiden hallinnassa.

Joo kyllä elikkä oon vuodesta 2018 ollut tässä roolissa, toki vastuut on kasvanut vuosien varrella, mutta käytännössä samasta roolista kyse.

Epävarmassa toimintaympäristössä haastateltava korostaa ennakoimattomia ja poikkeuksellisia muutoksia, jotka vaativat nopeaa päätöksentekoa ja reaktiokykyä. Hän kuvailee tilanteita, joissa muutokset ovat monimutkaisempia ja vaikeammin hallittavia, lisäävän haasteita yritysten johtamistyössä. ”Informaatioähky” nousee esiin ilmiönä, jossa tietoa kulkee runsaasti sekä organisaation sisäisesti että ulkoisesti, mikä voi vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon ja operatiiviseen toimintaan.

No epävarma ympäristö tietysti on sellainen, missä niitä yllättäviä muutoksia tulee enemmän ja ne muutokset on sen tavallaan tasaisia, siis totta kai yrityksessä aina tulee niinku muutoksia ja tulee yllättäviäkin muutoksia, mutta ne tämmöisessä epävarmassa tilanteessa ne on uusia, ne on poikkeuksellisia, ne on monimutkaisempia yleensä, eli sitä kautta niihin on paljon vaikeampi varautua kaiken kaikkiaan. Ja niinku sellaista nopeampaa reagoitua päätöksentekoon tarvittu, mikä sitten taas tietysti vaikuttaa siihen, että kaikilla tapaa niin kun johtaminen on ehkä tietysti mielessä niinku vaikeampaa, koska ei keritä niin paljon analysoimaan ja pohtimaan ja selvittämään asioita.

Toimittajasuhteiden hallinnan kontekstissa haastateltava nostaa esiin lukuisia muutosilmiöitä, jotka ovat seurausta vallitsevasta epävarmuudesta. Hän korostaa resilienssin kasvattamisen tarvetta epävarmuuden seurauksena.

No kyllä mä oon sen kokenut niin, että sitä tavallaan omaa resilienssiä on pitänyt ihan niinku tietoisesti kasvattaa, toki ehkä voi sanoa yrityksenkin resilienssiä on pitänyt tietoisesti kasvattaa, mutta et just tavallaan se, että kun joutuu niinku hyväksymään enemmän sitä sellaista epävarmuutta ja sitä kautta tietysti luovimaan, niin kyl siin niinku tavallaan sitä resilienssiä on vaan pitänyt pystyä kasvattamaan.

Kyllä sen on niinku huomannut, että et tavallaan niinku aika isoja semmosia fundamentaalisia niinku muutoksia on kaikkien näitten häiriöiden takia tapahtunut. Et jos ajatellaan aikaisemmin niinku toimitusketjussa on vuosikymmeniä oikeastaan voitu ajatella silleen niin kun FIFO-periaatteiden mukaisesti. First-in first-out, ja se on niinku tavallaan pätenyt jokaisessa toimitusketjun osa-alueessa, niin enää me ei olla sellaisessa maailmassa, ja se tietysti muuttaa aika paljon sitä kaikella tavalla, sitä niinku tekemisen ihan strategiselta tasolta aina sinne pienempiin niin kun, miten toteutetaan, niin sinne tasolle.

Sopimuksellisella tasolla, vaikka yritys onkin pitänyt pitkistä ja tarkoin määritellyistä sopimuksista kiinni, vastuullisuuden painottaminen on kasvanut erityisesti ilmastokriisin myötä. Tämä ilmenee esimerkiksi pyrkimyksessä varmistaa, että toimitusketjun tuotteet ovat vastuullisesti hankittuja ja että niissä ei käytetä komponentteja, jotka ovat peräisin epävakasta maista kuten Venäjältä tai Valko-Venäjältä. Lisäksi yhteistyötä kokonaisuudessaan vältetään näiden maiden kanssa EU:n asettamien regulaatioiden myötä.

No totta kai tietysti sellaisia ihan konkreettisia muutoksia, että esimerkiksi hankintaa ei tehdä Venäjältä tai Valko-Venäjältä, varmistetaan toimitusketjun osissa, että myöskään niinkun tuotteita, joita me ostetaan, niin niissä ei käytetä venäläistä alkuperää tai valkovenäläistä alkuperää olevia osia, et totta kai niinku tällaisia muutoksia on tietysti tullut tähän tota niinku suhteisiin. Ja sitten toki tietysti meillä on niinku ollut toimittajasopimuksissa vuosikautia jo auditointia, et me tehdään auditointia säännöllisesti. Mut ehkä vois sanoa, että määrä ei o varsinaisesti kasvanut, mut ehkä niinku varmaan semmoinen tietynlainen tehostuminen siihen auditointiin, niin se on toki tietysti tota tässä muuttunut. Koska pitää todellakin meidän varmistaa, me ei voida ottaa sellaista maineen riskiä, että oltais missään tekemisissä Venäjältä tuotettujen tavaroiden kanssa.

Toimittajasuhteiden hallinnan mukauttamisessa toimintaympäristön epävarmuuteen, kommunikaation merkitys korostuu haastateltavan vastauksissa erityisesti proaktiivisuuden ja luottamuksellisuuden näkökulmasta.

Ehkä semmonen niinku sopimuksen ulkopuolinen asia, mitä koko ajan niinku painotetaan enemmän ja enemmän tavarantoimittajille on tää niinku tiivis ja proaktiivinen tiedottaminen, et se se niinku nähtiin tässä tavallaan meidän yrityksessä. Ja tota nimenomaan tän ehkä oikeastaan Koronan aikana, et miksi me selviydyttiin koronasta, ehkä jopa voi sanoa poikkeuksellisen hyvin, oli se, että meidän tavarantoimittajat piti meitä hyvin kartalla siitä, mitä heillä on itsellään tapahtumassa, mikä on se heidän niinku esimerkiksi toimintakyvykkyys ja toimitusvarmuudet ja niin edelleen. Niin sitä ollaan niinku painotettu, että vaikka niinku Korona on ohi, mutta todennäköisesti kriisit maailmassa ei ole ohi, niin tää tavallaan proaktiivisuus, niinku et pidetään siitä niinku huolta. Ja hyvinhän se on toiminut.

Toimittajien tiedonvälitys on ollut merkittävä tekijä yrityksen menestyksessä kriisienhallintaprosesseissa, ja tiivistä kommunikaatiota pidetään olennaisena osana molemminpuolista relationaalista hallintoa. Yritys pitää vähintäänkin tärkeimpiä toimittajiaan kumppaneina, minkä takia kumppanuutta pyritään kollektiivisesti kehittämään myös tulevaisuuden haasteita silmällä pitäen.

Kyl siellä aina sitä painotetaan, sitä niinku viestinnän tärkeyttä ja ja sitä meidän niinku vaadetta, että pitää niinkun pitää semmoiseen proaktiivisuuteen pystyä, ja se on niinku... me koetaan, et se on osa niinku kumppanuutta nimenomaan. Mut kuten sanottua, niin kyl meidän niinku toimittajat on myös itsekin hyvin ymmärtäneet tän ja tietysti onhan se heillekin ollut iso etu, että tota he pitää meitä hyvin kartalla, koska se on myös heillekin sitten tietysti rahaa, kun tota pystytään yhdessä tavallaan sitä toimitusketjua optimoimaan niin, että saadaan niinku varmistettua se tavarantoimituksen saatavuus. Niin kyllähän se niinku hyödyntää meitä kumpaakin.

Toimittajasuhteiden aloittamiseen ja ylläpitoon liittyvät käytännöt ovat säilyneet periaatteessa ennallaan, mutta geopolittinen tilanne on edellyttänyt tarkennuksia, kuten auditointikäytäntöjen ja ennakoarviointien tiukentamista. Haastateltava mainitsee, että vaikka suuret rakenteelliset muutokset ovat olleet vähäisiä, riskienhallinnallisia elementtejä, kuten resilienssiä ja toimittajien taloudellisen tilanteen seuranta, on tehostettu. Haastateltava korostaa kuitenkin, että mikäli vielä suurempia disruptiivisia vaikutuksia tulisi, pitäisi toimittajakantaa hajauttaa varmistukseksi hankittavien materiaalien ja tuotteiden saatavuus.

No teoreettisesti jos spekuloidaan [mahdollisia tulevia häiriöitä liittyen esimerkiksi USA:n presidentinvalintaan sekä Kiinan ja USA:n väliseen kauppasotaan], että sieltä tulisi isoja vaikutuksia, niin kyllähän väistämättä niinku on pohdittava varmasti jonkinlaista hajauttamista, että varmistetaan saatavuus, mut se tietysti hyvin paljon riippuu siitä, että mitä siellä tapahtuu.

Nykyisten toimittajasuhteiden kehittäminen on jatkunut strategisena prioriteettina, jossa ennusteiden jakaminen toimittajien puolesta ja toimitusketjun optimointi ovat korostuneet, vaikka varsinaisia suuria prosessimuutoksia ei ole toteutettu. Lopuksi haastateltavan kuvaus luottamuksen keskeisyydestä korostaa sen jatkuvaa merkitystä tasapainoisten toimitusketjuyhteistyökuvioiden ylläpitämisessä, vaatien samalla jatkuvaa uskottavuuden ja molemminpuolisen ennakoivan viestinnän vaalimista.

6.1.3 Lääketeollisuusyritys

Haastattelu Lääketeollisuusyrityksen hankintapäällikön kanssa tuo esiin keskeisiä teemoja, jotka korostavat epävarmuuden vaikutuksia yrityksen toimintaan ja erityisesti toimittajasuhteiden hallintaan. Haastateltavan rooli yrityksessä koostuu monipuolisista vastuualueista, jotka kattavat toimittajasuhteiden hallinnan, saatavuusvarmistuksen sekä uusien projektien arvioinnin ja kehittämisen. Haastateltavan asema hankintapäällikkönä alkoi ennen Covid-19:n puhkeamista, mikä antaa hänelle riittävän laajan näkemyksen siitä, miten yritys sopeutuu globaalien kriisien vaikutuksiin ja optimoi

toimittajasuhteitaan kasvavan epävarmuuden keskellä. Hankintapäällikkönä hän on johtavassa asemassa rakentamassa ja ylläpitämässä strategisia kumppanuuksia yrityksen toimittajien kanssa.

Se oli tosiaan silloin hiukan ennen Koronaa aloitettiin ja tota... joo tässä roolissa ollut sen viitisen vuotta, vähän reilu.

Yrityksen hankintapäällikkö kuvaa yksityiskohtaisesti, kuinka viime vuosien kriisit, kuten koronaviruspandemia, Venäjän ja Ukrainan välinen sota, luonnonkatastrofit ja muut pullonkauloja aiheuttavat tapahtumat ovat kasvattaneet epävarmuutta toimintaympäristössä. Tämä epävarmuus on pakottanut yrityksen uudistamaan lähestymistapojaan riskienhallintaan ja kehittämään resilienssiä eri tasoilla.

Se on, no niinku sanoin, erittäin työllistävä, mutta samalla tosi mielenkiintoinen. Et se on niinku, ne riskit on kasvanut paljon joka saralla. Meillä on kuitenkin aika kova aikataulupaine, sitä tulostakin pitää saada aikaiseksi, niin se on aika vaikea yhtälö. Ja tota kyl me ollaan opittu täs kolmen-neljän vuoden aikana varmaan enemmän kuin 10-15 vuoden aikana sitten, et se niinku semmoinen resilienssi ja tommonen on kasvanut huomattavasti.

Haastateltava korostaa, että toimittajasuhteiden hallinta on muuttunut strategisesti entistä tärkeämmäksi, mikä näkyy muun muassa toimittajien kanssa luottamuksen rakentamisen ja syventämisen tärkeyden kasvussa, mutta samalla vaatimukset tässä prosessissa ovat huomattavasti kasvaneet. Tämä näkyy toimittajien arvioinnissa, sillä niiden taustoja tutkitaan paljon tarkemmin ja herkemmin.

Et se on niinku herättänyt, aikaisemmin silloin just ennen koronaa niinku luotettiin aika paljon enemmän. Se oli ehkä vähän sinisilmäistä se toiminta jopa. Et nyt on todella paljon enemmän, niinku mennään katotaan laajemmin, tehdään eri skenaarioita, just niinku uuden toimittajan arvioinnissa mennään paljon syvemmälle siihen, et miten se toimittaja toimii, miten he hoitaa sitä omaa toimitusketjuaan. Kaivetaan, et minkälaiset riskiprosessit heillä on käytössä, ja niinkun haastetaan, neuvotellaan ja keskustellaan. Et se tota... se oli aikaisemmin ehkä, mentiin luotettiin enemmän, et kun toimittaja sanoo jotain, niin sit uskottiin siihen. Mutta nyt kun sitä on käyty läpi, niin siellä on kyllä ollut aika... siinä on niinku maturiteetissa hyvin paljon vaihtelua.

Haastattelussa käy ilmi, että kriisien myötä yrityksen ja sen toimittajien välinen yhteistyö on muuttunut huomattavasti. Yritys on keskittynyt toimittajasuhteidensa kehittämiseen epävarmuuden kasvun jälkeen enemmän ja pyrkinyt löytämään inflaation vaikutuksen pienentämiseksi toimittajien kanssa yhdessä ratkaisuja, joissa molemmat

osapuolet voisivat hyötyä kollektiivisesti ja laskea kustannuksia. Sen ansiosta erityisesti yhteistyön strateginen ja läpinäkyvä luonne on korostunut; molemmat osapuolet pyrkivät ymmärtämään paremmin toistensa toimitusketjut ja riskienhallintaprosessit. Tämä on johtanut siihen, että yhteistyö on muuttunut syvemmäksi ja perustuu yhä enemmän molemminpuoliseen luottamukseen.

Ja sit toi toimittajasuhteiden hallinta, se on se semmoinen niinku kokonaisvaltainen läpinäkyvyys mitä on pitänyt lisätä. ... Kun ne toimitusketjut on todella pitkiä, toimitusajat saattaa olla niinkun kuudesta kuukaudesta ylöspäin ja siellä on niinku monenlaisia steppejä, laatucheckejä ja aina, kun tuote tulee vaikka Euroopan alueelle, niin siinä pitää tehdä sit niinku analyysit, et katotaan et se on sitä, mitä sen kuuluu olla. Ja siinä on niinku monta monta porrasta, missä sit saattaa tulla, kun tulee joku muutos vaikka johonkin, niin sit se piiskavaikutus on suuri. Niin se semmoinen läpinäkyvyyden ja kommunikoinnin lisääntyminen on niinku, se on tuonut paljon hyvää myös siihen, et se on niinku... on kehitytty ja menty eteenpäin paljon siinä.

Toimittajasopimusten ja uusien toimittajasuhteiden aloittamisen osalta haastateltava huomauttaa, että varovaisuus on lisääntynyt merkittävästi, ja toimittajien taustoja tarkastellaan nyt huolellisemmin mahdollisten riskien jakamisen ja yhteisten ratkaisujen löytämisen näkökulmasta. Toimittajien valinnassa käsitellään tarkasti erilaisia geopoliittisia ja logistisia riskejä, ja yhteistyö on jatkuvasti sopeutettava näihin tekijöihin.

Joo, no kriteereissa on ainakin niinkun just TCO:ta (total cost of ownership) ja tämmöistä tutkitaan paljon tarkemmin, tehdään erilaisia herkkyyksianalyyskejä, skenaarioita pyöritellään aika paljon. Ehkä vähän liiankin laajasti monesti sit, et se voi olla et se jossain kohtaa lipsahtaa niinku ylivarovaisuuden puolelle. Mut se on kyl mennyt paljon paljon laajemmalle. Ja niinku sanoin, niin tosiaan sen niinku toimittajan toimintaa arvioidaan nyt paljon niinku syvemmälle, mitä se ehkä aikaisemmin oli. Miten he tekee riskienhallintaa ja miten he hallitsee raaka-aineitaan ja mistä ne tulee, ja onko siellä jotain geopoliittisia riskejä, tai onko se ainut lähde jossain Kiinassa tai muualla. Niinku erilaisia aspekteja koitetaan ottaa sit huomioon siinä.

Toimittajasuhteiden lopettaminen on puolestaan vähän muuttunut. Joidenkin toimittajien kanssa luottamus katkeaa helpommin, mikä johtaa sopimusten irtisanomiseen. Toimittajan vaihtoprosessi on kuitenkin pitkä ja tiukasti säännelty regulaatioiden alla, mikä tarkoittaa lopettamisen osittaista riippumattomuutta epävarmuudesta. Disruptioiden seurauksena joiltakin toimittajilta saadut kielteiset

signaalit ovat johtaneet vaihtoehtoisten suunnitelmien tekemiseen toimittajasuhteen mahdollisen lopettamisen tai vaihtamisen suhteen.

Se ehkä riippuu niinku toimialasta kiinni, että meillä, vaikka jos me ollaan niinku valittu joku toimittaja, niin siinä kohtaa on päätetty luottaa siihen, koska niinkun toimittajan vaihto esimerkiksi, se ei todellakaan ole helppo juttu. Riippuu niinku viranomaisregulaatiosta ja muusta, et se on pitkä pitkä prosessi. ... Osan toimittajien kanssa se on, niinku se yhteistyö on syventynyt, ja osa on sitten ehkä lähtenyt ulkoistamaan niitä, et ne inflaatiot ja muut on niinku koitettu puskea sinne hintoihin niinku suoraan, ja se voi olla, et se on sit niinku loppunut siinä. Et se tota... mä en tiedä onko se loppuminen muuttunut kovin paljoa, mut kyl niitä lopetuksia nyt sit on tullut tästä johtuen. ... Et ehkä ne disruptiot on sen opettanut, et kun tämmösiä signaaleja alkaa tulemaan, niin kyllä ne niinku ne vaihtoehtoiset suunnitelmat aletaan tekemään aika sitten herkästi, koska se vaihto saattaa olla just niinku viiden vuoden projekti. ... Semmonen niinku ennakoiminen, myös niinku lopettamisen suhteen on niinku nostanut merkitystään.

Kommunikaation ja luottamuksen osalta korostetaan avoimen viestinnän merkitystä, mikä on kriisien myötä noussut entistä keskeisemmäksi. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen kommunikaatio ovat muuttuneet virtaviivaisemmiksi, ja teknologian, kuten videopalaverien, avulla kehittynyt sujuvuus on mahdollistanut tehokkaamman päätöksenteon. Myös yhteistyö toimittajien kanssa osallistaa organisaatiota kokonaisvaltaisemmin, ja eri osastot ovat koordinoituneempia prosessissa.

Se toimittajayhteistyö, mitä me käytiin niinku eri sidosryhmien kanssa, laadun ja tuotehuollon ja muiden kanssa, niin tota se niinkun meni eteenpäin. Et aikaisemmin se saatto olla, et keskustelut ja muut kanavoitiin ehkä hankinnan kautta, mut nyt se oli sit niinku... kokonaisvaltaisemmin keskustellaan niinku [koko yrityksenä] toimittajien kanssa.

Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten merkitys on myös noussut uudelle tasolle, koska ne ovat osaltaan edistäneet syvempien ja kestävämpien luottamussuhteiden rakentamista. Toisaalta hankintapäällikkö korostaa, että vaikka luottamuksen tärkeys on yleisesti kasvanut, sen saavuttamiseen vaaditaan enemmän verrattuna aikaan ennen koronapandemiaa. Luottamuksen taso vaihtelee paljon toimittajittain.

Mä en tiedä onko se muuten sitten, niinku sanoin niin aikaisemmin ehkä mentiin niin et luotetaan siihen toimittajan enemmän, mutta nyt tota, nyt se tosiaan katotaan aika paljon. ... Osan kanssa on niinku luottamus kasvanut ja haasteet on niinku vahvistanut, mut sit osan kanssa se on kyl mennyt lähes sopimuksen irtisanomiseen. Ja se on niinku... se semmoinen, jos sitä lähtis silleen niinku opportunistisesti viemään eteenpäin, niin se ei oo kyl sit kovin pitkä se tie. ... Mut on se luottamus ja sen tärkeys on kyllä kasvanut. Ja sen tota mä uskon kyllä, et ainakin meillä on se niinku tunnistettu sitten

niinku firman laajuisesti, et kyl siel nyt ollaan niinku ylintä johtoa pyydetty, tunnistetaan, että on tärkeitä ja et tää toimii.

6.1.4 Elintarvikeyritys

Haastateltava toimii merkittävässä roolissa Elintarvikeyrityksen IT-hankintatiimin vetäjänä osana laajempaa epäsuorien hankintojen yksikköä. Hänellä on monipuolinen vastuualue, joka kattaa sekä hankintatiimin johtamisen esihenkilönä että käytännön hankintapäällikön tehtävät. Haastateltava on ollut roolissaan kuusi ja puoli vuotta, ja on tietoinen koronapandemiaa edeltävästä toimittajasuhteiden hallinnasta.

Mä oon ollut 6 ja puoli vuotta koko ajan ollut käytännössä niinku samankaltaisessa tehtävässä, et sinänsä esimiesvastuuta ei ollut, muuten täysin identtinen tehtävä.

Kuten edellistenkin haastatteluiden kohdalla, myös Elintarvikeyrityksen toimintaympäristön epävarmuus on kasvanut erityisesti globaalien kriisien ja geopoliittisten jännitteiden seurauksena. Haastateltava kuvaili disruptioiden vaikutuksia ja aiheuttamia riskejä odottamattoman laajoina globaalissa taloudellisessa mittakaavassa.

Ei sillä tavalla niin kuin ehkä osattu ajatellakaan et minkälaisia riskejä tää maailma voi eteen tuoda. ... Oli vähän sellaista et niinku "ne kaikki ongelmat on tuolla jossain muualla päin maailmaa, mutta Suomessa ei", niin se on tää, niinku globaali maailmantalous tuo sitten nää [ongelmat], ne ei noudattele enää valtion rajoja.

Epävarmuuden kasvun myötä on huomattu myös regulaation, kuten EU:n pakotedirektiivien, kasvava rooli. Tämä on lisännyt velvollisuuksia niin uusien toimittajien valinnassa kuin olemassa olevien toimittajasuhteidenkin ylläpidossa. Haastateltavan useaan otteeseen painottamat EU:n asettamat pakotteet Venäjälle edellyttävät tarkkoja tarkastuksia sekä uusia sopimusehtoja, jotka huomioivat mahdolliset sanktiokytkökset. Haastateltava luonnehti yrityksen toimintaympäristössä koettua epävarmuutta alla olevan mukaisesti.

Onhan se kuluttavampaa, tai siinä niin kuin joudutaan ehkä just arvioimaan jatkuvasti niitä juurikin vaikka tärkeimpiin yhteistyökumppaneihin liittyviä riskejä. ... Koska ne riskithän voi olla hyvinkin erilaisia, siellä voi olla taloudellisia riskejä, tietysti Korona veti monia firmoja, kuritti tosi pahasti ja monia firmoja kaatuu ja näin. ... Sitten on myöskin tullut ihan uudenlaisia riskejä niinku jos miettii vaikka noita mihin taas sitten EU:kin on reagoinut, vaikka niinku pakotedirektiivin muodossa. Niin tämmöisiä et joudutaan niinku tekemään säännöllisesti seuraamaan niinku yhteistyökumppaneiden

sidoksia sit tonne Venäjään esimerkiksi, ja onko siellä jotain niinku, ettei tehdä vahingossakaan yhteistyötä semmoisten tahojen kanssa, jotka on pakotteiden alaisia tai jotain muuta.

Kuvailtu epävarmuus vaikuttaa suoraan toimittajasuhteiden hallintaan ja vaatii uusia lähestymistapoja sekä sopimuksellisia muutoksia. Vallitseva epävarmuus toimintaympäristössä on pakottanut Elintarvikeyrityksen mukauttamaan toimintaansa monin tavoin. Toimittajasuhteiden hallinnassa painopiste on siirtynyt kohti riskienhallintaa ja liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamista. Haastateltava korostaa, että yritys on joutunut lisäämään riskien tunnistamista ja arviointia, keskittyen erityisesti kriittisimpiin toimittajiin.

Mietitään enemmän just sitä liiketoiminnan jatkuvuutta ja niinku, millä keinoilla voida niitä tunnistettuja riskejä mitigoida ja varmistaa just sitä jatkuvuutta, et mitä käytännön toimenpiteitä ja sitten myöskin sitä, että mitä jos joku toimija niinku syystä tai toisesta lakkaa olemasta tai ei saada jotain palvelua, niin miten me tehdään sitten. Et meillä pitää olla niinku Plan B mietitty, mielellään Plan C:kin, et on aina vähän vaihtoehtoisia ratkaisuja. Ainakin niiden kaikkien liiketoimintakriittisimpien asioiden kohdalla.

Korostunut riskitietoisuus pakottaa arvioimaan toimittajien taloudellista tilaa ja muita potentiaalisia riskejä tiiviimmin kuin aiemmin. Tämä on johtanut toimittajien perusteellisempaan seurantaan, erityisesti taloudellisen tilan jatkuvaan arviointiin, ja on tuonut mukanaan tiheämpiä ja avoimempia keskusteluja.

No kyllä se siihen [epävarmuuden vaikutus toimittajasuhteiden hallintaan] on vaikuttanut hyvinkin paljon et, juurikin sitä, että sitä niin kuin tehdään paljon enemmän ja tehdään niin kuin säännöllisemmin, seurataan ylipäätään niitten yhteistyökumppaneiden niin kun taloudellista tilaa. Se on tietysti varmaan helpoimpia seurattavia. Ylipäätään niin kuin semmoista kanssakäymistä useammin, enemmän käydään läpi ihan avoimesti sitä, et onko jotain, mitä meidän pitäisi tietää, onko jotain mitä pitäisi huomioida.

Mut kyllä se ylipäätään niinku yhteis... se kanssakäyminen tiivistynyt huomattavasti aiemmasta... jos vertaa ainakin niin kuin aikaan ennen Koronaa.

Toimittajasuhteiden kehitystoimenpiteitä, ja sitä kautta erityisesti seurantaa on lisätty ja toteutettu herkemmin koronapandemian jälkeen. Haastateltava mainitsee usein, kuinka sopimusprosessit ovat saaneet lisää sääntelykerroksia, mitkä ovat omalta osaltaan pakottaneet tarkempaan valvontaan. Herkempi seuranta ja tarkempi yhteistyö korostuvat erityisesti kriittisten toimittajien kanssa. Epävarmuuden kasvu ei ole puolestaan

yksiselitteisesti johtanut ”tarpeettomien” toimittajasuhteiden herkempiin lopettamisiin elleivät liiketoimintatarpeet sitä edellytä.

Kyllä sitä on lisätty joo, on lisätty [toimittajien seuranta disruptioiden ja epävarmuuden lisääntymisen jälkeen vs. ”normaali tilanne”]. Ja lisäys on pysyvä, kyllä sen niin kun... pystyy sanoo jo, että ei ole paluuta vanhaan.

En mä niinku näe, että tossa lopettamisessa sinänsä mitään, ei nyt ei tuu. Se on ehkä enemmän, ihan samalla tavalla niinku nytkin tulee se, niinku liiketoimintasyistä on lopetettu lähinnä jotain, et on tullut tarpeettomaksi tai on korvattu uudella palvelulla jotain asioita tai muuta. Et en mä niinku näe, että siinä olis mitään, toki jos tulee niin kun pakoteseurannassa joku osuma niin sanotusti, niin tottakai sithän siinä on... niinku laki velvoittaa päättämään yhteistyön välittömästi eli sit se on niinku välitön toimenpide.

Elintarvikeyrityksen haastateltava on luottamuskysymyksessä samoilla linjoilla Lääketeollisuusyrityksen hankintapäällikön kanssa. Luottamuksen merkitys on korostunut, ja epävarmuuden myötä yrityksissä pyritään entistä tarkemmin varmistamaan, että toimittajat ovat luotettavia ja rehellisiä. Haastateltava tunnustaa kuitenkin yleisen epävarmuuden aiheuttaneen skeptisyyden kasvun, mikä ilmenee yhä varovaisempana ja haastavampana luottamuksen rakentamisprosessina toimittajien kanssa. Varovaisen etenemisen myötä perusteen hakeminen luottamukselle nähdään erityisen tärkeänä kriittisten toimittajien kohdalla. Toisaalta esimerkiksi helpommin korvattavissa olevien ”bulkkitoimittajien” kanssa luottamuksen taso voi olla matalampi.

Ainakin sitä niinkun haetaan sitä tavallaan luottamusta tai ylipäättään sille, että onko niinku... voiko luottaa, haetaan sitä niinku perustetta sille luottamukselle kyllä enemmän. Eli niinku pyritään tunnistaan et onko niinku toimittaja... onko se nyt ihan luotettava? Puhuuko ne totta? Onko ne rehellisiä? Et sinänsä mä en tiedä onko se niinku... keskinäinen luottamus, onko se itseasiassa indikointi siitä luottamuksen vähenemisestä? Se, että me ollaan ehkä herkempiä tai ollaan niinku vähän skeptisempiä, miten sen nyt sanoisi? Tietysti luottamus on hirveän tärkeätä ja onhan se niinku kasvanut, koska se on... kun riskit on lisääntynyt näin yleisesti ottaen, niin tottakai se luottamukseen merkitys on tosi tosi kriittistä. Tietenkin jos miettii ne toimittajat, jotka on meidän bisnekselle kriittisiä, niin kyllähän se niinku luottamuksen tärkeys korostuu siinä.

Kommunikointi toimittajien kanssa on syventynyt epävarmuuden kasvaessa. Yhteistyön merkitys ja säännöllinen seuranta korostuvat, ja vuorovaikutus on lisääntynyt, mikä perustuu tiiviimpään yhteydenpitoon ja avoimeen informaatioon esimerkiksi toimittajien taloudellisesta tilanteesta. Se helpottaa sekä ennakkotiedon saamista potentiaalisista ongelmista että mahdollistaa nopeamman reagoinnin tarvittaessa. Myös

sopimukseen on luotu uusia yhteistyö- ja seurantamekanismeja, jotka auttavat hallinnoimaan suhteita systemaattisemmin.

Haastateltava tuo esille, että toimittajasuhteiden hallinnan perusperiaatteet eivät välttämättä ole muuttuneet, mutta prosessit ovat syventyneet ja niistä on tullut säännönmukaisempia sekä laaja-alaisempia. Esimerkiksi toimittajasopimukseen on alettu sisältämään uusia ehtoja, jotka huomioivat nopeasti muuttuvat ulkoiset olosuhteet ja lisätyt vaatimusmääritelmät.

On siellä joitain, ja siis osa tulee ihan regulaatioista. Eli yks hyvä esimerkki on taas tää pakotedirektiivi, eli tietyt pakotepykälät pitää löytyä joka sopimuksesta. Ja kyllä se sitten... sopimukseen tullut myöskin, meillä on siellä tiettyjä yhteistyökäytänteitä, tällainen Governance-malli, joka kuvaa sitä yhteistyön seuranta ja siihen liittyviä mekanismeja, niin se on... sitä on täsmennetty ja sen merkitys on sinänsä kasvanut. Se on jossain muodossa ollut aina siellä, mutta se on ehkä saanut nyt vähän tällaista konkretiaa enemmän ja painoarvoa muutenkin. Ja ylipäätään sit velvoitetaan toimittajia niinku enemmän just ilmoittamaan kaikista heidän, heitä kohtaavista tällaisista mahdollisista epävarmuustekijöistä tai muista, jotka meidän olis syytä tietää.

Toimittajien valinta, hallinta ja kehittäminen ovat integroitu tiiviimmäksi osaksi riskienhallintastrategioita, joissa painotetaan sekä taloudellisten että poliittisten riskien ennakkointia. Samalla korostuu yhteistyösuhteiden jatkuva seuranta ja luottamuksen merkitys yritysten kohtaamisissa haasteissa. Kaiken kaikkiaan epävarmuuden lisääntyminen on monella tapaa johtanut toimittajasuhteiden hallinnan muuttamiseen ja syventämiseen yrityksessä johtaen monien prosessien yhä monimutkaisempaan ja riskialttiimpaan toimintaympäristöön mukautumiseen.

6.1.5 Laiteyritys

Haastateltava toimii ylemmän tason (senior-level) ostajana Laiteyrityksessä, joka valmistaa laitteita terveyssektorille. Hän vastaa toimittajien ennusteista ja tukee hankintapäällikköä. Haastateltavan päivittäisiin tehtäviin kuuluvat henkilökohtainen yhteydenpito hänen vastuullaan olevien toimittajien kanssa ja säännöllisiin palavereihin osallistuminen strategisten toimittajien kanssa. Toimittajat ovat luokiteltuja riskienhallinnan perusteella, mikä määrittelee, miten helposti niitä voidaan vaihtaa. Haastateltava on toiminut vastaavassa ostajan roolissa Laiteyrityksessä kuusi ja puoli vuotta.

Kuusi ja puoli vuotta ollut tota tässä tehtävässä ja se on pysynyt aika lailla samana eli kyllä olin samassa tehtävässä jo ennen koronapandemiaa.

Epävarmuus toimintaympäristössä on lisääntynyt erityisesti koronaviruspandemian ja geopolitiittisten muutosten vuoksi. Pandemia lisäsi yrityksen lopputuotteiden kysyntää, mutta joitakin raaka-aineita tai puolivalmisteita oli haastavampi saada hankittua.

En mä tiedä kuuluuko tässä kohtaa jo vastata, mutta kyllä toi Koronakin meillä näkyi et tota, toisaalta se lisäsi meidän niinku lopputuotteen kysyntää, mikä tota nosti volyymeja, ja sitten yllättävätkin asiat niinku muuttui tämmöisiksi epävarmoiksi ja riskimateriaaleiksi siinä Koronan niin kuin... silloin, kun se nyt oli pahimmillaan. Meilläkin tuotannossa käytetään esimerkiksi tota noita [x materiaaleja], niin sit kun niitä tartti [asiakkaat] ynnä muut niin tota paljon niin... Ne oli yksi tämmöinen niinku, aikaisemmin hyvinkin tämmöinen helppo tuote, niin muuttui yhtäkkiä sit vähän haastavammaksi hankkia.

Epävarmuuden kasvu on pakottanut yrityksen tehostamaan toimittajayhteistyötä. Se on johtanut lisääntyneeseen kommunikointiin, parempaan sopimusten hallintaan ja resurssien tarkempaan kohdentamiseen kriittisten materiaalien varmuusvarastoihin.

Kyl se [epävarmuus] ehkä vähä niinku kasvoikin tai sanotaan näin, että laajeni just silleen, että niinku sellaiset toimittajat, jotka aikaisemmin on ollut hyvinkin luotettavia ja ja niinku helppoja, jos näin nyt voi sanoa. Niin tota ne nousi myös tällaisen niinku tota epävarmojen tai epävarmempien toimittajien niinku listalle, jolloin se tarkoittaa sitä, et sit niitä toimittajasuhteita on pakko niinku tehostaa tai sitä kommunikointia ja ennustamista, muita mitigointitapoja, niinku omia varmuusvarastoja ja tällaisia. Et kyl mä sanoisin, ja sit niinku kaikki toimittajat ei oo... tai kaikki materiaalit, ehkä raaka-aineet ei oo vielääkään niin kuin, vaik niinku ollaan kuitenkin jo -24 loppuvuodessa, niin tota osa raaka-aineista on vieläkin niinku haastavia tai sellaisia et niitä pitää tarkemmin vahtia, ettei tuu mitään ylläreitä.

Toimittajasuhteiden hallintaan on tehty muutoksia, kuten säännöllisempien liiketoimintapalaverien järjestäminen, lisääntynyt riskienhallinta ja erilaisten sopimusehtojen tarkemmin määrittelemine (esimerkiksi toimittajien ylläpitämistä varmuusvarastoista). Toimittajien valinnassa ja uusien suhteiden aloittamisessa on alettu kiinnittämään enemmän huomiota geopolitiittisiin riskeihin ja kestävyyskriteereihin. Kokonaisvaltaisempi toimitusketjun kartoittaminen voisi tulevaisuudessa välttää n-tason toimittajiin liittyvien riskien yllättämisen.

No se just vaatii niinku enemmän sellaista omaa riskienhallintaa, et se on meillä lisääntynyt, ja sitten no ei meillä nyt niinku paljon Venäjän kanssa oo tota hankintaa ollut, et se vähän, mitä siellä oli, niin ne niinkun uudelleen

ohjattiin, onneksi pystyttiin sen toimittajan kanssa niinku tekemään muutoksia. Ja Lähi-Itä ei oo meidän hankintoihin niissä näkynyt, et ehkä se suurin niinku semmoinen vaikutus on ollut tuolla Koronalla ja sitten yllättäen tiettyihin raaka-aineisiin, niin myös toi Ukrainan sota. Et se oli se Ukrainan sota ehkä tuli vähän yllätyksenä, niissä tiettyssä materiaalista me ei niinkun oltu sitä toimitusketjua ehkä mapattu [kartoitettu] niin pitkälle, että ymmärrettiin, et siellä on niinku meidän suorii toimittajia ei ollut siellä, niin sitten ehkä se, et toimittajien niinku sitten se toimitusketju liittyi Ukrainaan, niin tuli yllätyksenä, mutta siitäkin on nyt sitten jo toivuttu. Et Koronan sanoisin olleen niinku näistä nyt suurin meille.

Luottamus toimittajiin on säilynyt, mutta lisääntynyt epävarmuus on johtanut siihen, että yhteistyötä kehitetään huolellisemmin ja seurataan tarkemmin, jotta voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia yllätyksiä. Laiteyritys painottaa entistä enemmän yhteistyötä ja säännöllistä tiedonvaihtoa varmistaakseen toimitusketjujen vakauden.

Kyllä se meillä on niinku lisääntynyt [toimittajasuhteiden hallinta ja sopimusneuvottelut] siis sellainen pidetään, tai ainakin yritetään pitää, paremmin niin kuin yllä toimittajien kanssa niinku tällaisista kanssakäymistä, palaverieja, tällaisia business niinku palaverieja. Ja sitten toisaalta myös niin, kun on käyty läpi sopimuksia ja lisätty niinkun siellä sitten jotain toimittajien varmuusvarastoja, joko raaka-aineisiin tai sitten niinku siihen toimittajan raaka-aineeseen tai sit siihen tuotteeseen, mitä me heiltä ostetaan. Ja ennusteita niinku pyritään tekemään koko ajan enemmän ja enemmän. ... Niin sit ollaan niinku just tän toimittajien kategoroinen ja riskienhallinnan kautta lähestytty sit niitä kriittisimpiä, et mitkä vaikuttaa esimerkiksi kaikkiin meidän lopputuotteisiin, niin tällaisia tapoja. Ja sit toki keskustellaan, kehitetään omaa toimintaa jatkuvasti tän alueen ympärillä.

Myös tästä haastattelusta tuli ilmi, ettei toimittajasuhteiden lopettaminen ole juurikaan muuttunut. Toimittajasuhteiden kehittämistä on yritetty vähän parantaa disruptiivien kriisien jälkeen, esimerkiksi säännönmukaisempien palaverien muodossa, mutta suuria muutoksia ei siinäkään ole havaittavissa. Uusien toimittajien valinnassa ja toimittajasuhteiden aloittamisessa on puolestaan tehty konkreettisia muutoksia suoraan epävarmuuden kasvun vahvan vaikutuksen seurauksena. Erityisesti geopolitiittisten riskien takia toimittajakannan hajauttaminen on ollut keskeinen kehityskohde.

Niin siitä, että me saatais kunnan prosessit sinne tuotekehitysvaiheeseen jo. Eli et siellä paremmin pohdittaisi niin kuin näitä materiaaleihin ja toimittajiin ja toimitusketjuihin liittyviä riskejä. Just sillä, et ei valittaisi vain yhtä toimittajaa, otettais huomioon myös nää geopolitiittiset ja niinku nyt sit myös niinku tällainen kestävä kehityksen kriteeri näis toimitusketjuissa. Ja tällaista työtä esimerkiksi ollaan nyt niinku kehitetty tän vuoden aikana oikeastaan. Ja sitten tietty, jos lähdetään muuttamaan niinku toimittajaa tai otetaan uutta toimittajaa, niin enemmän kyllä kiinnitetään huomiota siihen niinku... just näihin riskeihin, yritetään pohtia niitä.

Haastattelussa toistui myös tuotantoon liittyvien materiaalien muuttamisen vaikeus viranomaismääritysten vuoksi, mikä korostaa tarvetta pitkäjänteiselle toimittajayhteistyölle. Tehokkaalla suunnittelulla ja riskienhallinnalla pyritään minimoimaan epävarmuuden vaikutuksia ja turvaamaan tuotantoprosessit.

6.2 Kootut tulokset ja vertailu

6.2.1 Datastrukturi

Kootussa datastruktuurissa voidaan nähdä hankinnan ammattilaisten haastatteluista esiin nousseet teemat ja niiden puitteissa saadut vastaukset. Tuloksia on tässä kohtaa mielekkäintä tarkastella vastakkaisessa järjestyksessä eli karkeammista kokonaisulottuvuuksista alkaen aina yksityiskohtaisimpiin ensimmäisen asteen konsepteihin. Tutkimusongelman ympärille rakennetussa datastruktuurissa kokonaisulottuvuuksiksi muodostuivat teoreettisen viitekehyksen mukaiset relationaalinen ja sopimuksellinen hallinto, sekä toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksien pohjalta tehtävät muutostoimenpiteet. Lisäksi neljänneksi ulottuvuudeksi alempien tasojen teemojen perusteella määritettiin toimittajasuhteiden hallinnan oheisilla organisaation ominaisuuksilla epävarmuuteen mukautuminen. Tämän kokonaisulottuvuuden koostavat toisen asteen teemoina omien järjestelmien ajan tasalla pitäminen, riskienhallinnan lisääminen ja resilienssin kasvattaminen. Relationaalisen hallinnon alla toisen asteen teemoina ovat henkilökohtaisemmat suhteet, kommunikoinnin lisääminen ja luottamuksen syventäminen. Sopimuksellisen hallinnon muodostavat tiukempi regulaatio, sopimusehdot ja toimittajavelvoitteet. SRM:n kyvykkyyksien mukaisten muutostoimenpiteiden ulottuvuudessa toisen asteen teemoina ovat toimittajasuhteiden aloittamista, kehittämistä ja lopettamista koskevat muutokset. Haastatteluista kerätyssä aineistossa korostuvien teemojen pohjalta luotu Gioia-datastruktuurikokonaisuus esitetään alla jaoteltuna kuvioihin 4 ja 5.



Kuvio 4. Tutkimuksen Gioia-datastrukturi osa 1



Kuvio 5. Tutkimuksen Gioia-datastrukturi osa 2

Viimeisenä haastatteluvastausten pohjalta suoraan muodostetut ensimmäisen asteen konseptit, joiden perusteella toisen asteen teemat ja kokonaisulottuvuudet on

kategorisoitu ja nimetty, ovat esiteltynä datastruktuurin vasemmalla puolella. Ne kuvaavat käytännönläheisimmällä ruohonjuuritasolla ostavan yrityksen toimittajasuhteiden hallinnassa tehtyjä muutoksia ja organisaatiossa toimittajasuhteiden hallintaan kytköksissä olevien ominaisuuksien kehittymistä mukauduttaessa kasvaneen epävarmuuden toimintaympäristöön.

Jokainen haastateltava mainitsi edustamassaan yrityksessä olennaisena joidenkin omien järjestelmien tai prosessien kehittämisen toimittajasuhteiden hallinnan toteuttamisen helpottamiseksi epävarmuuden kasvun vaikutuksen alla. Lisäksi neljässä viidestä haastattelusta korostettiin riskienhallinnan tai -mitigoinnin lisääntymistä oman organisaation sisällä tai yhteistyössä toimittajien kanssa. Useammassa yrityksessä nostettiin esille myös resilienssin tietoinen kasvattaminen epävarmuuteen mukauduttaessa tai sen kasvaminen luonnostaan epävarmuuden lisääntyessä.

Relationaaliseen hallintoon liittyvien ensimmäisen asteen konseptien puitteissa kunkin yrityksen näkökulmasta korostui kommunikaation kehittäminen avoimemmaksi ja syvemmäksi toimittajien kanssa. Tämä ilmenee yrityksissä muun muassa lisääntyneinä fyysisinä tapaamisina toimittajien kanssa paikan päällä sekä Teams-videopuheluihin siirtymisenä päivittäisessä yhteistyössä. Lisäksi relationaalisen hallinnon mukaisesti jokaisessa yrityksessä nousi esille luottamuksen syveneminen, vaikka sen todettiin useammassa yrityksessä riippuvan toimittajan tärkeydestä ja roolista, sekä epävarmuuden kasvun takia vaativan enemmän varovaisuutta ja varmistelua. Myös henkilökohtaisemmat suhteet toimittajien kanssa mainittiin kolmessa yrityksessä muutoksena. Toimittajasuhteiden henkilökohtaistumista perusteltiin hankinta-ammattilaisten toimesta muun muassa toimittajien opportunistilta välttymisellä sekä toimittajien houkuttelemisella yhteistyösuhteen ylläpitämiseen epävarmemmassakin toimintaympäristössä.

Sopimukselliseen hallintoon liittyen monet haastateltavat korostivat muun muassa EU:n tiukentamien regulaatioiden lisäämiä haasteita toimittajasuhteiden hallinnassa. Toisaalta osa regulaatioista on myös aiheuttanut osallistujayrityksissä toimittajien ja toimitusketjun tarkemman seurannan esimerkiksi Venäjän suuntaan, mikä on nostanut vastuullisuus- ja kestävyysaiheet keskeisempään asemaan. Toimittajasopimusten sanottiin suurilta osin olevan pitkäaikaisia, joissa ehdot ovat olleet tarkasti määriteltyinä jo ennen epävarmuuden kasvua, mutta joihinkin toimittajasopimukseen on osassa

yrityksistä lisätty uusia ehtoja – muun muassa varmuusvarastojen ja riskien jakamisen suhteen – tai toimittajien ilmoitusvelvollisuuksia epävarmuustekijöitä vastaan.

Toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksiin perustuvissa ensimmäisen asteen konsepteissa toimittajasuhteiden aloittamisessa korostuivat uusien toimittajien valinta maantieteellisesti hajauttamalla ja uusia kriteereitä – muun muassa kansainväliseen politiikkaan ja kestäväyyteen liittyviä – noudattamalla. Toimittajasuhteiden kehittämiseen liittyen epävarmuuden kasvun jälkeen aktiivisten toimittajien seuranta ja auditointia on lisätty jokaisessa yrityksessä, ja molempia osapuolia hyödyttäviä uusia ratkaisuja mainittiin kehitettävän enemmän kahdessa yrityksessä. Jokaisessa haastattelussa toimittajasuhteiden lopettamisen sanottiin pysyneen pitkälti samanlaisena epävarmuuden kasvun jälkeenkin siihen liittyvän sääntelyn ja toimittajan lopettamis- sekä vaihtamisprosessin pituuden takia. Kuitenkin osassa yrityksistä mainittiin suhteen lopettamista edellyttävien syiden tunnistamisen kehittyneen, minkä myös todettiin edesauttavan ostavien yritysten ennakointia vaihtoehtoisten toimitusratkaisujen suunnittelemista varten.

6.2.2 Löydösten teoreettinen konteksti

Empiiristen löydösten yhteys tutkimuksen teoriaan on tiivistetty kootusti taulukkoon 5. Taulukossa on listattuna tärkeimmät löydökset tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Samalla esitetään myös löydösten yhteydet viitekehysten mukaisiin teorioihin ja ne lähteet, joissa näistä teorioista on keskusteltu.

Taulukko 5. Löydösten yhteys teoriaan

Tärkeimmät empiiriset löydökset	Teoreettiset aiheyttydet	Lähteet teoriassa
Kommunikoinnin tehostaminen ja lisääminen, luottamuksen syventäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikoinnin tehostamisella voidaan sitouttaa toimittaja - Epävarmoissa olosuhteissa luottamuksella ja avoimella kommunikaatiolla voidaan parantaa toimittajasuhteiden kestävyttä ja toimivuutta - Eettisten standardien määrittämisellä voidaan kohentaa luottamusta koko toimitusketjussa 	<ul style="list-style-type: none"> -Moeller ym. (2006) -Cao & Lumineau (2015) -Lee ym. (2023) -Bag ym. (2023)

Tärkeimmät empiiriset löydökset	Teoreettiset aiheyhteydet	Lähteet teoriassa
Henkilökohtaisemmat suhteet ja opportunismien poistaminen	<p>epävarmojen olosuhteiden vallitessa</p> <p>- Luottamuksen lisääntyessä opportunismien harjoittaminen on epätodennäköisempää, ja opportunismien hillitseminen luetellaan yhdeksi relationaalisen hallinnon päätehtävistä.</p> <p>- Yritysten tulisi rakentaa vahvoja kumppanuuksia avaintoimittajiensa kanssa, jotta kyettäisiin hillitsemään toimintaympäristön epävarmuutta ja monimutkaisuutta.</p>	<p>- Cao & Lumineau (2015)</p> <p>- Lee ym. (2023)</p> <p>- Sung & Kim (2019)</p>
Lisääntyneen regulaation huomioiminen toimittajasuhteiden hallinnassa	<p>- EU:n pakotteet ovat häirinneet toimitusketjuja, sillä yritysten on täytynyt löytää vaihtoehtoisia toimittajia tavaroille ja palveluille, jotka on aiemmin hankittu Venäjältä.</p> <p>- Euroopan maille aiheutuneet taloudelliset kustannukset ja kasvava epävarmuus Venäjän aloittaman sodan ja EU:n asettamien pakotteiden seurauksena.</p> <p>- Epäeettisesti toimivien toimittajien regulaatioiden laiminlyönnit tai lainsäädännön rikkomukset haittaavat myös ostavan yrityksen brändi-imagoa ja mainetta.</p>	<p>- Meissner & Graziani (2023)</p> <p>- Cui ym. (2023)</p> <p>- Alwaysheh & Klassen (2010)</p>
Uusien sopimusehtojen implementoiminen epävarmuuden kasvaessa, mutta yleisesti pitkät ja ennalta tarkasti määritellyt toimittajasopimukset	<p>- Muodolliset kirjalliset sopimukset ja niiden täytäntöönpanoprosessit voivat tarjota selkeyttä ja vähentää epävarmuutta määrittelemällä selviä ehtoja, velvollisuuksia ja palkkioita osapuolten välille.</p> <p>- Sopimusperäisellä hallinnoinnilla on erityisen tärkeä rooli jäsentelemässä määritellyjä velvollisuuksia ja vastuita häiriötilanteessa. Sopimusten täsmällisyys voi antaa toimittajille</p>	<p>- Cao & Lumineau (2015)</p> <p>- Lee ym. (2023)</p>

Tärkeimmät empiiriset löydökset	Teoreettiset aiheyydet	Lähteet teoriassa
	<p>varmuuden sitoutuneiden resurssiensa tuotosta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sopimuksellisen hallinnoinnin hyödyntäminen toimitussuhteiden hallinnassa epävarmojen olosuhteiden aikana keskittyy ensisijaisesti toimittajien maksuihin ja velvoitteisiin liittyvän epävarmuuden lieventämiseen. 	
<p>Toimittajakannan laajentaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ostavat yritykset keskittyvät entistä enemmän rakentamaan toimitusketjuihinsa joustavuutta priorisoimalla muun muassa hajauttamista tulevien häiriöiden torjumiseksi. - Yksittäiseen ainoaan toimittajaan luottamisen sijaan ostajat etsivät vaihtoehtoisia toimittajia, jotka voivat tarjota samanlaisia tuotteita tai palveluja. Toimittajavalikoiman laajentaminen ja monipuolistaminen auttaa vähentämään häiriöiden ja raaka-ainepuutteiden riskiä, mikäli tietty toimittaja ei pysty täyttämään tilauksia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Allam ym. (2022) - Procurement Magazine (2023)
<p>Toimittajien seurannan lisääminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Riskien minimoimiseksi ja suoritteiden maksimoimiseksi toimittajien suorituskykyä ja kyvykkyyksiä tulisi mitata ja arvioida säännöllisesti ostajan toimesta. - Ostavien yritysten tulisi varmistaa, että toimittajasuhteita valvotaan jatkuvasti ja hallitaan tehokkaasti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hong ym. (2005); Croxton ym. (2001) - Forkmann ym. (2016)

Kuten taulukosta nähdään, teoreettisen viitekehukseen sisällytetyissä artikkeleissa käsitellään samoja asiakohtia kuin empiirisissä löydöksissä, ja useimmiten löydösten sanoma on linjassa olemassa olevan teorian kanssa. Tutkimuksen teoria ja empiria ovat siis samaa mieltä, miten toimittajasuhteiden hallintaa tulisi muuttaa, jotta ostava yritys

pystyisi mukautumaan kasvaneeseen epävarmuuteen. Taulukkoon on kuitenkin sisällytetty esimerkiksi Bagin ym. (2023) artikkelista katkelma ostajien eettisyyden ja asettamien eettisten standardien mahdollistamasta luottamuksen kohottamisesta toimitusketjussa. Empiirisissä löydöksissä ei kuitenkaan suoraan ole mainintaa eettisyydestä luottamuksen tärkeyden tai parantamisen yhteydessä. Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan ja näkemyksiään enemmän edustamansa yrityksen näkökulmasta eli, miten luottamus ostajan näkökulmasta on muuttunut toimittajia kohtaan. Teoria puolestaan käsittelee luottamusta enemmän toimittajien näkökulmasta ja tarkastelee sen merkitystä vastavuoroisesti suhteellisesta näkökulmasta. Eettisyyteen kuitenkin viitataan epäsuorasti Lääketeollisuusyrityksen haastattelussa, jossa hankintapäällikkö totesi kokonaisvaltaisen läpinäkyvyyden lisäämisen olleen toimittajasuhteiden hallinnassa merkittävä kehityskohde suurista häiriöistä seuranneen epävarmuuden kasvun jälkeen. Kon ym. (2023) mukaan toimitusketjun läpinäkyvyys eli yhdeltä määritelmältään tietojen julkistamisen taso on merkki eettisen tuotannon laatutasosta sekä toimittajien eettisestä laatutasosta. Artikkelin mukaan tehokkaalla teknologialla varmistettu parempi läpinäkyvyys toimitusketjussa johtaa myös kuluttajien luottamuksen nousuun ja vaikuttaa vahvasti kulutusmieltymyksiin.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Teorian yhteenveto

Tutkielman tutkimusongelmaksi muodostui toimittajasuhteiden hallinnan muuttaminen ostavissa yrityksissä niin, että ne mukautuvat kasvaneen epävarmuuden toimintaympäristöön. Tutkimusongelman valinta perustui siihen, että toimitusketjujen toimintaympäristössä epävarmuus on viime vuosien aikana kasvanut. Selvitettiin, että maailmanlaajuisen epävarmuuden kasvun yksi merkittävistä laukaisijoista oli Covid-19-pandemia, joka disruptoi kauppaa, tuotantoa ja toimitusketjuja globaalisti (Bag ym. 2023). Myös Venäjän invaasio Ukrainaan oli iso epävarmuuden kasvun aiheuttaja erityisesti Euroopassa. Invaasion seurauksena EU laajensi merkittävästi pakotteitaan Venäjää vastaan, jonka seurauksena EU-alueen taloukset sekä yritykset kärsivät muun muassa venäläisen energiariippuvuuden ja toimittajasuhteiden väistämättömän katkaisemisen takia (Meissner ja Graziani 2023).

Tutkimusaihetta aloitettiin tutkimaan tarkastelemalla toimittajasuhteiden hallinnan (SRM) roolia ja tarkoitusta. Todettiin, että toimittajasuhteiden hallinnan avulla toimitusketjuun kuuluvat yksiköt, kuten toimittaja-, valmistaja-, jakelu- ja jälleenmyyjäyritykset, voidaan integroida keskenään (Petersen ym. 2005). Ostava yritys valitsee aluksi toimittajat SRM-prosessiin omia valintakriteereitään käyttämällä. Moellerin ym. (2006) tutkimuksen mukaan korostamalla yhteisiä arvoja ja tehokasta kommunikointia toimittajan valinnassa, ostajat voivat tavoitella luottamuksen kehittämistä ja toimittajien sitouttamista. Tämän todettiin pitkällä aikavälillä edesauttavan ostajan ja toimittajan välisen yhteistyön joustavuutta, mikä voi johtaa säästöihin ostavan yrityksen kustannuksissa.

Tutkimusongelman kannalta oleellista oli toimittajasuhteiden hallinnan puitteissa epävarmuuden kasvuun mukautumisen tutkiminen. Tämän selvittämiseksi oli selvitettävä itse epävarmuuteen mukautumisen merkitys ja tarkoitus yrityksille. Wong ym. (2009) totesivat, että yritykset voivat parantaa toimitusketjun suorituskykyä kehittämällä joustavuutta ja kykyä mukautua odottamattomiin muutoksiin. Kirjoittajien mukaan toimittajayhteistyössä voidaan tukea tehokkuutta ja resilienssiä jakamalla tietoa reaaliaikaisesti ja optimoimalla operatiivisia prosesseja. Päätöksenteossa todettiin riskienhallinnan lisäksi myös korostuvan kyky sopeutua nopeasti muuttuviin

olosuhteisiin, mikä luo edellytykset tehokkaalle toimittajasuhteelle, jossa molemmat osapuolet voivat yhdessä navigoida epävarmuuden keskellä ja reagoida joustavasti ympäristön muutoksiin parantaen siten kilpailukykyä. (Wong ym. 2009.)

Todettiin, että potentiaalisten häiriöriskien minimoimiseksi yritykset etsivät tuotteilleen ja palveluilleen myös vaihtoehtoisia toimittajia. Toimittajavalikoiman laajentamisella ja monipuolistamisella vähennetään siis häiriöiden ja raaka-ainepuutteiden riskiä.

(Procurement Magazine 2023.) Toimittajasuhteiden riskien minimoimiseksi ja suoritteen maksimoimiseksi toimittajien suorituskykyä ja toiminnallisia kyvykkyyksiä tulee taas mitata ja evaluoida säännöllisesti ostajan toimesta. (Hong ym. 2005; Croxton ym. 2001). Määritettiin, että epävarmuuden kasvaessa toimittajasuhteiden hallinnan mukauttamiseksi voidaan esimerkiksi hyödyntää toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksiä, jotka kattavat toimittajasuhteen aloittamisen, kehittämisen ja lopettamisen, sekä hallintomekanismeja: sopimuksellinen ja relationaalinen hallinto.

Toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksiin otettiin kantaa erityisesti Forkmannin ym. (2016) tutkimuksen avulla. Tutkimuksen kirjoittajien mukaan toimintaympäristön epävarmuuden kasvaessa suositellaan dynaamista strategiaa, joka keskittyy toimittajasuhteiden aloitukseen ja lopetukseen. Strategian syynä nähtiin sen mahdollisuus kehittää ostavan yrityksen mukautuvuutta ja resurssien saatavuutta. Caon ja Lumineau (2015) sekä Leen ym. (2023) tutkimuksista nostettiin esiin relationaaliset hallintomekanismit, kuten luottamus ja avoin kommunikaatio, jotka ovat myös hyvin tärkeitä epävarmuuden kasvaessa, koska ne voivat parantaa toimittajasuhteiden kestävyttä ja toimivuutta mahdollistamalla joustavamman ja dynaamisemman tavan hallita suhteita.

7.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkielman tutkimusongelman ratkaisemiseksi esitettiin tutkimuskysymys:

- Millaiseksi yritykset muuttavat toimittajasuhteiden hallintaansa mukautuakseen kasvaneen epävarmuuden toimintaympäristöön?

Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi toteutettiin viisi puolistrukturoitua haastattelua Suomessa toimivien suurten yritysten hankinta-asiantuntijoille. Haastatteluista kerätystä tutkimusaineistosta löydettiin useampi toisiinsa sidoksissa oleva vastaus, jotka selittävät toimittajasuhteiden hallinnan mukautuvaa muutosta epävarmuuden kasvuun.

Suurin muutos on toimittajasuhteiden hallinnan kommunikoinnin muuttaminen toimittajien kanssa intensiivisemmäksi ja interaktiivisemmäksi mukautuen epävarmuuden tuomiin ennakoimattomiin muutoksiin. Ostavat yritykset pitävät muun muassa enemmän fyysisiä tapaamisia ja kommunikoivat tiheämmin toimittajiensa kanssa tukevalla ja kannustavalla sävyllä. Toimittajia vaaditaan puolestaan tiedottamaan useammin päivityksiä omasta tilanteestaan ja mahdollisista haasteista, joita epävarmuuden kasvu tuo tullessaan. Toimittajasuhteiden muuttaminen henkilökohtaisemmiksi lisää keskinäistä luottamusta toimittajien kanssa ja vähentää opportunistia. Luottamuksen tärkeys korostuu, kun toimintaympäristön epävarmuus kasvaa, mutta luottamuksen taso riippuu toimittajan tärkeydestä ja suhteen pitkäaikaisuudesta. Helpommin korvattavissa olevien toimittajien kanssa ei epävarmuuden kasvaessa tarvitse ylläpitää niin korkeaa luottamuksen tasoa. Croxtonin ym. (2001) mukaan normaalistikin yritysten tulisi luoda läheiset suhteet rajoitettuun osajoukkoon toimittajista ja ylläpitää perinteisempiä suhteita muihin. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että epävarmuuden kasvaessa luottamus kohdistuu korostuvasti pieneen määrään tärkeimmistä toimittajista, kun taas vähemmän tärkeät eli korvattavissa olevat toimittajat nauttivat luottamuksesta vain liiketoimintasyiden edellyttämällä tasolla. Monen hankinta-asiantuntijan vastauksista painottui vielä se, että epävarmoissa olosuhteissa ostajan luottamuksen ansaitsemiselle tarvitaan toimittajilta enemmän vakuuksia, mutta luottamus kasvaa yhteistyöllä saavutettavien menestysten myötä. Erityisesti Sähköteollisuusyrityksen edustajan kannanotto antoi ymmärtää, että tietyn toimittajan kanssa haasteen selittäminen kasvattaa ostajan luottamusta huomattavasti kyseiseen toimittajaan.

Srinivasanin ym. (2011, 268) tutkimuksen mukaan toimintaympäristön epävarmuuden kasvaminen voi vaikuttaa kielteisesti ostavien yritysten ja toimittajien välisen kumppanuuden laadun mahdollisuuteen kehittää suorituskykyä toimitusketjussa. Tällä tutkimuksessa varoitetaan ostajia käyttämästä toimittajasuhteiden hallinnassa ehdoitta relationaalista hallintotapaa epävarmuuden ollessa korkealla. Tämä on linjassa niin sopimusperusteisen hallinnon tarpeesta esitetyn teorian kuin empiiristen löydöstenkin kanssa. Niistä tuli ilmi, että sopimuksellisilla ehdoilla on relationaalisen hallinnon ohella tärkeä rooli epävarmuuteen sopeutumisessa (ks. sopimusperusteiset ehdot, kuten varmuusvarastot ja ilmoitusvelvollisuudet epävarmuuden lieventämiseksi). Srinivasan ym. (2011, 268) jatkavat, että molempien yritysten on siis jatkuvasti tarkasteltava

ympäristön epävarmuutta ja laadittava strategioita, joilla lievennetään epävarmuustekijöiden mahdollisia kielteisiä vaikutuksia toimitusketjun suorituskykyyn. Tutkimuksen mukaan ostajan olisi ryhdyttävä asianmukaisiin toimenpiteisiin, kuten proaktiiviseen toimintaympäristön kartoitukseen tai ennakoivaan suunnitteluun vakaamman ympäristön luomiseksi. Tämän ehdotetaan helpottavan yhteistyön tekemistä ja toiminnan koordinoimista, ja näin johtavan ostaja-toimittaja-kumppanuuden tehokkuuden parantumiseen kasvaneenkin epävarmuuden toimintaympäristössä. (Srinivasan ym. 2011, 268.) Proaktiivisen kartoittamisen ja ennakoivan suunnittelun aloittaminen ovat myös linjassa tutkielman löydösten kanssa. Mielenkiintoinen toimintaympäristön epävarmuuden kasvuun liittyvä näkökulma Srinivasanin ym. (2011, 268) artikkelista on kysyntään liittyvän riskin kasvun johtaminen puolestaan vahvempaan positiiviseen suhteeseen toimittajakumppanuuden laadun ja toimitusketjun suorituskyvyn välillä. Tällä painotetaan sitä, että tiiviit kumppanuudet voivat johtaa parempaan koordinointiin ja tiedonvaihtoon ostajan ja toimittajan välillä, ja näin lieventää joitakin kysyntäpuolen riskejä sekä johtaa parempaan toimitusketjun suorituskykyyn. Artikkelin mukaan riskejä sisältävissä tilanteissa laadukkaan kumppanuuden suorituskykyä parantavat vaikutukset voimistuvat, kun hyödynnetään relationaalista hallintoa, kuten luottamusta, eikä sopimuksellisia hallintomekanismeja. Riskien kasvaessa ostaja-toimittaja-kumppaneiden on siis sopeuduttava ja vaadittava parempaa joustavuutta ja käyttäytymisvarmuutta suhteelliselta vuorovaikutukseltaan. (Srinivasan ym. 2011, 268.) Koska tässä tutkielmassa epävarmuuden kasvu yhdistettiin myös kysyntään liittyvään epävarmuuteen ja -vakauteen (ks. Forkmann ym. 2016, 188–190; Huang ym. 2014, 65), artikkelissa esitetty näkökulma kysynnän riskien vaikutuksesta toimittajasuhteiden hallintaan tuli ottaa huomioon. Voidaan myös olettaa, että riski ja epävarmuus ovat toisiaan täydentäviä käsitteitä, koska epävarmuus on keskeistä riskin ymmärtämisessä ei-toivotun tapahtuman mahdollisuutena (Zinn 2016, 350).

Haastatteluihin osallistujat korostivat toimittajasuhteiden hallinnan muuttamisessa myös sitä, että uusien toimittajasuhteiden aloittaminen vaatii valintaprosessissa enemmän tarkkuutta potentiaalisten toimittajien riskeihin ja niiden hallintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tehdään skenaarioita, joissa otetaan selvää toimittajiin liittyvien toimitusketjujen maantieteellisestä sijoittumisesta ja kartoitetaan niihin liittyviä poliittisia vaikutteita ennen uusien toimittajien valintaa. Lisäksi valintaprosessissa tulee kiinnittää enemmän

huomiota mahdollisen epävarmuuden kasvun mukana tulevien implikaatioiden rajoittamiseen sopimusperusteisin keinoin. Useimmat haastateltavat korostivat, että epävarmuuden kasvaessa tärkeimpien raaka-aineiden ja tuotteiden toimittajille etsitään mahdollisimman nopeasti vaihtoehtoisia toimittajia ja korostetaan niiden maantieteellisen hajauttamisen tärkeyttä. Tämä on linjassa Allamin ym. (2022) tutkimuksen kanssa.

Toimittajien tilan ja kehityksen seurannan painoarvo on myös kasvanut huomattavasti, mikä ilmenee sen muuttumisesta intensiivisemmäksi ja syvemmäksi Covid-19-pandemian jälkeen. Sekä uusille että olemassa oleville toimittajille tehdään usean haastateltavan mukaan nykyään tiheämmin auditointeja. Esimerkiksi Elintarvikeyrityksen haastateltava totesi disruptioiden aiheuttaman epävarmuuden kasvun seurauksena tihennetyin ja lisätyn toimittajien seurannan pysyvän samalla tasolla jatkossakin. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että yrityksessä ollaan valmistuneita toimitusketjun ja toimintaympäristön mahdollisiin häiriöihin myös lähitulevaisuudessa, ja siksi tähän mukaudutaan proaktiivisesti. Myös Elintarvikeyrityksen edustaja painotti proaktiivisuuden tärkeyttä toimittajakumppanien osalta epävarmuuden kasvun aikana, ja totesi sen olevan myös toimittajien omaksi eduksi yhteisen toimitusketjun optimoinnin ja lopulta kummankin osapuolen kannattavuuden suhteen. Teoriassa mainittiinkin jo Christopherin ja Holwegin (2011, 69) tutkimukseen viitattaessa, että toimitusketjujen strateginen lähestymistapa toimintaympäristön turbulenssia vastaan tulisi olla ennakoiva eli proaktiivinen, eikä reagoiva eli reaktiivinen. Täten löydökset ovat linjassa aiemman teorian kanssa.

Proaktiivisuuteen liittyvä mukautuva muutos on myös Lääketeollisuusyrityksen haastateltavan mainitsema toimittajasuhteiden kannattamattomuuden tunnistaminen analysoimalla erilaisia signaaleja, minkä perusteella suunnitellaan ennakoivasti vaihtoehtoisia toimittajaratkaisuja ennen kannattamattomien suhteiden katkaisemista. Toisaalta hän kertoi myös, että epävarmassa toimintaympäristössä tiettyjen toimittajien kanssa suunnitellaan vastavuoroisesti kannattavia toimittajasuhteiden hallinnan ratkaisuja, jotta yhteistyötä voitaisiin kehittää kummankin osapuolen hyötynäkökulmat varten ottaen. Tämä on linjassa muun muassa Paulrajn ja Chenin (2007) ostaja-toimittaja-suhteen molemminpuolisen hyödyn tuottamisen näkökulman kanssa, sekä kertoo, että otollisen ja tuottoisan toimittajasuhteen ylläpitämiseksi molemmat osapuolet ovat valmiita tekemään enemmän kompromisseja epävarmuuden kasvaessa.

Lääketeollisuusyrityksen edustajan kannanoton perusteella voidaan myös päätellä, että ostajat pyrkivät pääasiassa kannustamaan toimittajia jatkamaan suhdetta epävarmuuden kasvun tuomien haasteiden ja vastoinkäymisten aikanakin. Tässä on järkeä, koska useampi haastateltava myös painotti toimittajasuhteiden lopettamisprosessin pitkää kestoa ja vaativuutta aina riippumatta toimintaympäristön epävarmuudesta. Täten myös Forkmannin ym. (2016) epävarmuuden kasvun yhteydessä suosittellemaa, heikkojen toimittajasuhteiden lopettamiseen ja uusilla korvaamiseen perustuvaa, dynaamista optimointistrategiaa on ostajien näkökulmasta todellisuudessa haastava toteuttaa.

Empiiristen löydösten perusteella voidaan myös päätellä, että epävarmuuden kasvaessa eettisyys ja kestävyyskin huomioidaan toimittajasuhteiden hallinnassa (ainakin implisiittisesti, koska suoria mainintoja eettisyydestä ei tullut ja kestävyys mainittiin kerran). Nimittäin Bagin ym. (2023) artikkelissa esitettiin ostajien eettisyyden ja kestävyuden sisällyttäminen toimintasuunnitelmiin strategisten toimittajien kanssa säännöllisten tapaamisten järjestämisen, paikallisten toimittajien elinvoimaisena pitämisen sekä reilujen ja eettisten kauppakäytäntöjen harjoittamisen muodossa. Nämä kaikki teorian asiakohdat tulivat ilmi myös löydöksistä.

Tiivistetysti tutkimusongelmaan vastaten epävarmuuden kasvaessa toimittajasuhteiden hallintaa muutetaan ostavissa yrityksissä intensiivisemmäksi, henkilökohtaisemmaksi ja tietoisemmaksi interaktiivisesta näkökulmasta sekä resilientimmäksi, suunnitelmallisemmaksi ja valmistautuneemmaksi toiminnallisesta näkökulmasta. Näillä muutostoimenpiteillä ostavat yritykset ovat mukautuneet kasvaneen epävarmuuden toimintaympäristöön.

7.3 Tutkimuksen kontribuutiot

7.3.1 Teoreettiset kontribuutiot

Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä tuomaan toimitusketjujen johtamisen ja toimittajasuhteiden hallinnan kirjallisuuteen uudisarvoa. Toimintaympäristön epävarmuuden kasvun vaikutusten ja toimittajasuhteiden hallinnan mukauttamisen yhteyttä tutkivaa kirjallisuutta oli aikaisemmin hyvin rajoitetusti. Tällä tutkielmalla näiden ajankohtaisten aiheiden välille luotiin silta, ja sitä tuettiin luomalla molempia aiheita käsittelevistä teoksista teoreettinen viitekehys. Lopuksi viitekehysten teoreettisen pohjan uskottavuus ja vahvistettavuus todistettiin esittämällä aiheen

tutkimusongelmasta teoriaan perusteltavasti kytköksissä olevat empiiriset tulokset. Tutkielma tarjosi empiirisissä tuloksissa useita erilaisia tapoja ja keinoja toimittajasuhteiden hallinnan muuttamiselle suurten yritysten toimesta ja niille esitettiin myös perustelut. Tuloksissa keskityttiin kuitenkin toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyksien sekä sopimuksellisten ja relationaalisten hallintomekanismien kautta tehtäviin muutoksiin, koska näistä kyseisistä toimittajasuhteiden hallinnan ominaisuuksista oli paljon teoreettista tutkimusta entuudestaan, ja ne olivat siksi myös olennainen osa tutkielman teoreettista viitekehystä. Tutkielmassa hyödynnettiin siis olemassa olevaa teoriaa toimittajasuhteiden hallinnasta ja epävarmuuden vaikutuksesta ostavien yritysten toimitusketjuihin, ja tarjottiin useita uusia empiiristä löydöksiä toimittajasuhteiden hallinnan kirjallisuuteen tutkimusaukoksi todetusta näkökulmasta.

7.3.2 Käytännön suositukset

Tutkimuksen tulokset pyrittiin esittämään ja perustelemaan mahdollisimman siirrettävällä tavalla, jotta varsinkin Suomessa toimivat ja hankintaa harjoittavat suuret ja keskisuuret yritykset voisivat epävarmuuteen sopeutumispyrkimyksissään hyötyä toimittajasuhteiden hallinnan muuttamista käsittelevistä löydöksistä. Haastattelujen aineistosta kerätyt tulokset ovatkin yhdistettävissä laajasti moniin suomalaisiin tai Suomessa toimiviin suuriin ja keskisuuriin yrityksiin, koska tapauskohtaisesti tulokset muistuttivat paljon toisiaan. Otokseen kuuluvat yritykset kattoivat myös suurimmat ja merkittävimmät toimialat – ks. teollisuus ja kauppa – Suomessa, mikä vahvistaa tulosten siirrettävyyttä (Tilastokeskus 2021). Epävarmuus voi jatkua ja kasvaa erilaisista syistä, minkä takia hankintaa harjoittavien yritysten on tärkeä tietää, miten kasvaneen epävarmuuden toimintaympäristöön voidaan toimittajasuhteiden hallintaa muuttamalla mukautua ja minkälaisia muutoksia on koettu hyödyllisinä. Erityisesti suurten yritysten kannattaa tiivistää yhteistyötään tärkeimpien toimittajiensa kanssa, mutta vaatia luottamuksen ansaitsemiselle entistä enemmän todistettavia perusteita. Kasvavan epävarmuuden vaikuttaessa toimittajasopimukseen kannattaa sisällyttää ehtoja esimerkiksi toimittajien varmuusvarastoihin liittyen sekä tiedonantovelvoitteita toimittajien kohtaamien odottamattomien muutosten varalta. Toimittajien suoritteiden ja tilan seuranta suositellaan myös lisättävän, kun epävarmuustasojen koetaan kasvaneen. Lisäksi Awayshehin ja Klassenin (2010) tutkimus ja empiiriset tulokset yhdessä osoittavat, että epäeettisiä yhteyksiä omaaviin toimittajiin assosioituminen haittaa ostajan brändi-imagoa ja mainetta. Tämän takia toimittajayhteyksiä Venäjälle ja Valko-

Venäjään tulisi ainakin välttää Venäjä-Ukraina-konfliktin aikana kartoittamalla ja seuraamalla aktiivisesti toimittajien toimitusketjuja.

7.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen ensimmäinen rajoite liittyy tutkimusotteen luonteeseen. Tutkimus toteutettiin ekstensiivisenä tapaustutkimuksena, jonka tulokset saatiin usealta eri toimialoilla hankintaa harjoittavalta yritykseltä. Kuitenkin, koska haastateltavia oli kustakin yrityksestä yksi, tutkimus rajoittuu yhteen perspektiiviin yrityksen hankinnasta ja toimittajasuhteiden hallinnasta, jolloin syvempää ymmärrystä on vaikea saada. Kyseessä ovat kuitenkin toimittajien kanssa tekemisissä olevat hankinnan asiantuntijat, joten tietämyksen voidaan olettaa olevan hyvällä tasolla yritysten edustajina.

Toinen rajoite liittyy tutkimuksen otokseen, joka koostui Suomessa toimivista keskisuurista ja suurista hankintaa harjoittavista yrityksistä. Tällöin tutkimuksesta jää puuttumaan tieto Suomessa toimivien pienten ja mikroyritysten tekemistä muutoksista toimittajasuhteiden hallintaan, kun tarkoituksena on mukautua epävarmaan toimintaympäristöön. Pienemmät yritykset voivatkin tehdä paljon radikaalimpia muutoksia ja päätöksiä epävarmuuden vaikuttaessa, koska ne ovat ketterämpiä pienen kokonsa ansiosta. Ismail ym. (2011) vahvistavat tätä käsitystä toteamalla, että Pk-yrityksillä on suuryrityksiin verrattuna etu esimerkiksi joustavuudessa, mikä voi edesauttaa nopeampiin reagointiaikoihin ja tiiviimpiin asiakassuhteisiin. Tämän takia pienissä ja mikroyrityksissä epävarmuuteen mukautumiseksi tehtäviä toimittajasuhteiden hallinnan muutoksia olisi myös mielekästä tutkia jatkossa.

Empiirisen tutkimuksen otoksen sijoittuminen Suomeen tarkoittaa myös sitä, että tutkimus poissulkee Suomen ulkopuoliset hankintayritykset. Haastateltavien yritysten edustajilta saatiin kuitenkin tietoa suhteista ja toimenkuvista toimitusketjujensa toimittajien kanssa, ja osa yritysten toimittajista sijaitsee Suomen ulkopuolella. Tällöin empiirinen aineisto kattaa siis epäsuoraa tietoa ulkomaalaisista toimittajayrityksistä, mutta ei tarkastele ulkomailla toimivia ostajia lainkaan. Esimerkiksi Venäjän aloittaman sodan seuraukset Etelä- ja Keski-Euroopan maissa toimiville ostajille voivat vaikuttaa EU:n asettamien regulaatioiden ja pakotteiden suhteen samanlaisilta kuin Suomessa (Meissner & Graziani 2023; Cui ym. 2023). Tosiasiassa aiheutuneen epävarmuuden kasvun vaikutuksia ja niiden jälkeisiä toimittajasuhteiden hallinnan muutoksia tulisi empiirisesti tutkia erikseen muissa maissa. Erityisesti Euroopan ulkopuolisissa

maanosissa toimintaympäristön epävarmuus ja yritysten toimittajasuhteiden hallinnan sopeuttaminen epävarmuuteen voivat ilmetä eri tavalla. Tutkielman teoriaosuudessa tutkimusaihetta kuitenkin tarkasteltiin kokonaisvaltaisesta näkökulmasta globaalilla tasolla.

Kolmas rajoite on yhteydessä aiheessa oleellisena määrittävänä tekijänä toimivaan epävarmaan toimintaympäristöön, joka tässä tutkimuksessa keskittyy enimmäkseen kahteen merkittävään disruptiona pidettävään globaaliin tapahtumaan – Covid-19-pandemiaan ja Venäjän sotaan Ukrainaa vastaan – sekä niistä koituviin seurauksiin toimintaympäristössä. Tutkimuksen teoriassa otettiin huomioon monenlaiset epävarmuuden esiintymismuodot, mutta empiirisessä osiossa tulokset saatiin ja analysoitiin pääasiassa näiden tapahtumien pohjalta. Tosiasiassa epävarmuus on monimutkainen käsite, johon liittyy paljon vaikeasti määriteltäviä ominaisuuksia. Jurado ym. (2015) toteavatkin, että epävarmuuden käyttäytymistä ja sen suhdetta makrotaloudelliseen toimintaan empiirisesti tutkittaessa haasteena on se, ettei epävarmuudelle ole olemassa objektiivista mittaria.

Jatkossa toimittajasuhteiden hallinnan mukauttamista voitaisiin myös tutkia yksityiskohtaisemmin tekoälyn hyödyntämisen näkökulmasta, kuten Wangin ym. (2024) tutkimuksessa, jossa ehdotetaan, että tekoälyä käytettäisiin päätöksenteon perustana riskien analysoinnissa, optimaalisten toimittajastrategioiden ehdottamisessa ja toimittajasuhteiden luottamuksen vahvistamisessa epävakaisissa toimintaympäristöissä.

Lähteet

- Allam, Z. – Bibri, S. E. – Sharpe, S. A. (2022) The rising impacts of the COVID-19 pandemic and the Russia–Ukraine war: energy transition, climate justice, global inequality, and supply chain disruption. *Resources*, Vol. 11 (11), 99.
- Awaysheh, A. – Klassen, R. D. (2010) The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 (12), 1246–1268.
- Bag, S. – Rahman, M. S. – Choi, T. M. – Srivastava, G. – Kilbourn, P. – Pisa, N. (2023) How COVID-19 pandemic has shaped buyer-supplier relationships in engineering companies with ethical perception considerations: A multi-methodological study. *Journal of Business Research*, Vol. 158, 113598.
- Beamon, B. M. (1998) Supply chain design and analysis: Models and methods. *International Journal of Production Economics*, Vol. 55 (3), 281–294.
- Bode, C. – Wagner, S. M. (2015) Structural drivers of upstream supply chain complexity and the frequency of supply chain disruptions. *Journal of Operations Management*, Vol. 36, 215–228.
- Braun, V. – Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3 (2), 77–101.
- Cao, Z. – Lumineau, F. (2015) Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, Vol. 33–34 (1), 15–42.
- Carter, C. R. – Rogers, D. S. – Choi, T. Y. (2015) Toward the theory of the supply chain. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 51 (2), 89–97.
- Carter, N. (2014) The use of triangulation in qualitative research. *Number 5/September 2014*, Vol. 41 (5), 545–547.
- Chai, J. – Ngai, E. W. (2015) Multi-perspective strategic supplier selection in uncertain environments. *International Journal of Production Economics*, Vol. 166, 215–225.
- Christopher, M. – Holweg, M. (2011) “Supply Chain 2.0”: Managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 (1), 63–82.
- Collis, J. – Hussey, R. (2009) *Business research : a practical guide for undergraduate & postgraduate students*. 3p. Palgrave Macmillan, Basingstoke.

- Croxton, K. L. – Garcia-Dastugue, S. J. – Lambert, D. M. – Rogers, D. S. (2001) The supply chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12 (2), 13–36.
- Cui, L. – Yue, S. – Nghiem, X. H. – Duan, M. (2023) Exploring the risk and economic vulnerability of global energy supply chain interruption in the context of Russo-Ukrainian war. *Resources Policy*, Vol. 81, 103373.
- Deeds, D. L. – Hill, C. W. (1999) An examination of opportunistic action within research alliances: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Business Venturing*, Vol. 14 (2), 141–163.
- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987) Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (2), 11–27.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. 1p. Sage Publishing, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Forbes (2017a) What Is Supplier Relationship Management? <<https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/21/what-is-supplier-relationship-management/?sh=21354138ec5a>>, haettu 8.3.2024.
- Forbes (2017b) What Is The Kraljic Matrix? <<https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/28/what-is-the-kraljic-matrix/?sh=48f2c8d9675f>>, haettu 8.3.2024.
- Forkmann, S. – Henneberg, S. C. – Naudé, P. – Mitrega, M. (2016) Supplier relationship management capability: a qualification and extension. *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, 185–200.
- Fusch, P. I. – Ness, L. R. (2015) Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *Qualitative Report*, Vol. 20 (9), 1408–1416.
- Fynes, B. – De Burca, S. – Marshall, D. (2004) Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 10 (4–5), 179–190.
- Gadde, L. E. – Snehota, I. (2000) Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 (4), 305–316.
- Gainfront (2022) How Supplier Relationship Management Can Pay Off During Uncertain Times. <<https://www.gainfront.com/blog/supplier-relationship-management-during-uncertain-times/#>>, haettu 28.7.2024.

- 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.
- Govindan, K. – Mina, H. – Esmaeili, A. – Gholami-Zanjani, S. M. (2020) An integrated hybrid approach for circular supplier selection and closed loop supply chain network design under uncertainty. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 242, 118317.
- Guan, D. – Wang, D. – Hallegatte, S. – Davis, S. J. – Huo, J. – Li, S. – Bai, Y. – Lei, T. – Xue, Q. – Coffman, D. M. – Cheng, D. (2020) Global supply-chain effects of COVID-19 control measures. *Nature Human Behaviour*, Vol. 4 (6), 577–587.
- Heale, R. – Forbes, D. (2013) Understanding triangulation in research. *Evidence-based Nursing*, Vol. 16 (4), 98–98.
- Hoetker, G. (2005) How much you know versus how well I know you: Selecting a supplier for a technically innovative component. *Strategic Management Journal*, Vol. 26 (1), 75–96.
- Hong, G. H. – Park, S. C. – Jang, D. S. – Rho, H. M. (2005) An effective supplier selection method for constructing a competitive supply-relationship. *Expert Systems with Applications*, Vol. 28 (4), 629–639.
- Huang, M. C. – Yen, G. F. – Liu, T. C. (2014) Reexamining supply chain integration and the supplier's performance relationships under uncertainty. *Supply Chain Management*, Vol. 19 (1), 64–78.
- Ismail, H. S. – Poolton, J. – Sharifi, H. (2011) The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies. *International Journal of Production Research*, Vol. 49 (18), 5469–5487.
- Jurado, K. – Ludvigson, S. C. – Ng, S. (2015) Measuring uncertainty. *American Economic Review*, Vol. 105 (3), 1177–1216.
- Kalubanga, M. – Gudergan, S. (2022) The impact of dynamic capabilities in disrupted supply chains—The role of turbulence and dependence. *Industrial Marketing Management*, Vol. 103, 154–169.
- Kefalas, A. G. (1980) Defining the external business environment. *Human Systems Management*, Vol. 1 (3), 253–260.
- Keller, A. – Lumineau, F. – Mellewigt, T. – Ariño, A. (2021) Alliance governance mechanisms in the face of disruption. *Organization Science*, Vol. 32 (6), 1542–1570.

- Kembro, J. – Selviaridis, K. (2015) Exploring information sharing in the extended supply chain: an interdependence perspective. *Supply Chain Management*, Vol. 20 (4), 455–470.
- Ko, T. – Lee, J. – Park, D. – Ryu, D. (2023) Supply chain transparency as a signal of ethical production. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 44 (3), 1565–1573.
- Koskinen, I. – Peltonen, T. – Alasuutari, P. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Koza, K. L. – Dant, R. P. (2007) Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*, Vol. 83 (3), 279–296.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, Vol. 61 (5), 109–117.
- Krishnan, R. – Geyskens, I. – Steenkamp, J. B. E. (2016) The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, Vol. 37 (12), 2521–2542.
- Lambert, D. M. – García-Dastugue, S. J. – Croxton, K. L. (2005) An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Business Logistics*, Vol. 26 (1), 25–51.
- LeBaron, G. – Lister, J. – Dauvergne, P. (2017) Governing global supply chain sustainability through the ethical audit regime. *Globalizations*, Vol. 14 (6), 958–975.
- Lee, C. H. – Son, B. G. – Roden, S. (2023) Supply chain disruption response and recovery: The role of power and governance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 29 (5), 100866.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publishing, Newbury Park.
- Liu, Y. – Li, Y. – Zhang, L. (2010) Control mechanisms across a buyer–supplier relationship quality matrix. *Journal of Business Research*, Vol. 63 (1), 3–12.
- McIvor, R. – McHugh, M. (2000) Partnership sourcing: an organization change management perspective. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36 (2), 12–20.

- 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.
- Meissner, K. – Graziani, C. (2023) The transformation and design of EU restrictive measures against Russia. *Journal of European Integration*, Vol. 45 (3), 377–394.
- Merriam, S. B. – Tisdell, E. J. (2009) Dealing with validity, reliability, and ethics. Teoksessa *Qualitative research: a guide to design and implementation*. Jossey-Bass, San Francisco, 209–235.
- Mettler, T. – Rohner, P. (2009) Supplier relationship management: a case study in the context of health care. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 4 (3), 58–71.
- Mitrega, M. – Forkmann, S. – Ramos, C. – Henneberg, S. C. (2012) Networking capability in business relationships – Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (5), 739–751.
- Moeller, S. – Fassnacht, M. – Klose, S. (2006) A framework for supplier relationship management (SRM). *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 13 (4), 69–94.
- Moosavi, J. – Fathollahi-Fard, A. M. – Dulebenets, M. A. (2022) Supply chain disruption during the COVID-19 pandemic: Recognizing potential disruption management strategies. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Vol. 75, 102983.
- Mwesiumo, D. – Nujen, B. B. – Buvik, A. (2021) Driving collaborative supply risk mitigation in buyer-supplier relationships. *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol. 22 (4), 347–359.
- Oghazi, P. – Rad, F. F. – Zaefarian, G. – Beheshti, H. M. – Mortazavi, S. (2016) Unity is strength: A study of supplier relationship management integration. *Journal of Business Research*, Vol. 69 (11), 4804–4810.
- Orb, A. – Eisenhauer, L. – Wynaden, D. (2001) Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 33 (1), 93–96.
- Park, J. – Shin, K. – Chang, T. W. – Park, J. (2010) An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 (4), 495–515.

- Paulraj, A. – Chen, I. J. (2007) Environmental uncertainty and strategic supply management: a resource dependence perspective and performance implications. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 43 (3), 29–42.
- Petersen, K. J. – Handfield, R. B. – Ragatz, G. L. (2005) Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. *Journal of Operations Management*, Vol. 23 (3–4), 371–388.
- 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.
- Procurement Magazine (2023) From Strain to Strength: Supplier-Buyer relations improving. <<https://procurementmag.com/articles/from-strain-to-strength-supplier-buyer-relations-improving>>, haettu 27.2.2024.
- Puusa, A. – Juuti, P. – Aaltio, I. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki.
- Sauer, P. C. – Seuring, S. (2019) Extending the reach of multi-tier sustainable supply chain management—insights from mineral supply chains. *International Journal of Production Economics*, Vol. 217, 31–43.
- Singh Srari, J. – Gregory, M. (2008) A supply network configuration perspective on international supply chain development. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 (5), 386–411.
- Sorenson, O. (2003) Interdependence and adaptability: organizational learning and the long-term effect of integration. *Management Science*, Vol. 49 (4), 446–463.
- Srinivasan, M. – Mukherjee, D. – Gaur, A. S. (2011) Buyer–supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty. *European Management Journal*, Vol. 29 (4), 260–271.
- Tang, C. S. (2006) Robust strategies for mitigating supply chain disruptions. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 9 (1), 33–45.
- Thurmond, V. A. (2001) The point of triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 33 (3), 253–258.
- Tilastokeskus (2021) Yritysten henkilöstön määrä oli 1,4 miljoonaa vuonna 2021. <<https://stat.fi/julkaisu/cku2arrls87b20c586c3j9nrq>>, haettu 6.2.2025.
- Titus, S. – Bröchner, J. (2005) Managing information flow in construction supply chains. *Construction Innovation*, Vol. 5 (2), 71–82.

- Vaka, D. K. (2024) Enhancing Supplier Relationships: Critical Factors in Procurement Supplier Selection. *Journal of Artificial Intelligence, Machine Learning and Data Science*, Vol. 2 (1), 229–233.
- Wiles, R. (2012) *What are qualitative research ethics?* 1p. Bloomsbury Publishing, London.
- Wilhelm, M. M. – Blome, C. – Bhakoo, V. – Paulraj, A. (2016) Sustainability in multi-tier supply chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier. *Journal of Operations Management*, Vol. 41, 42–60.
- Williamson, O. E. (1973) Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American Economic Review*, Vol. 63 (2), 316–325.
- Wang, W. – Chen, Y. – Wang, Y. – Deveci, M. – Cheng, S. – Brito-Parada, P. R. (2024) A decision support framework for humanitarian supply chain management – Analysing enablers of AI-HI integration using a complex spherical fuzzy DEMATEL-MARCOS method. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 206, 123556.
- Wong, C. W. – Lai, K. H. – Ngai, E. W. T. (2009) The role of supplier operational adaptation on the performance of IT-enabled transport logistics under environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, Vol. 122 (1), 47–55.
- Zinn, J. O. (2016) ‘In-between’ and other reasonable ways to deal with risk and uncertainty: A review article. *Health, Risk & Society*, Vol. 18 (7–8), 348–366.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten yritykset muuttavat toimittajasuhteiden hallintaa epävarmaan toimintaympäristöön mukautuakseen.

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

Hankinta ja toimittajasuhteiden hallinta yrityksessä

1. Mikä on vastuualueesi ja tehtäväsi edustamasi yrityksen hankinnassa?
2. Miten assosioidutte edustamanne yrityksen toimittajiin? Vastaatko toimittajien hallinnasta?
3. Kuinka kauan olette tehneet tätä? Olitteko samankaltaisessa roolissa (hankinnassa/toimittajasuhteiden hallinnassa) ennen koronapandemiaa?

Disruptiot ja epävarma toimintaympäristö

4. Millaisena luonnehtisit epävarmaa toimintaympäristöä?
5. Miten olet kokenut erilaisten disruptioiden (=häiriöiden) viime vuosien aikana aiheuttaman epävarmuuden edustamanne yrityksen toimintaympäristössä?
6. Miten toimintaympäristön epävarmuus on vaikuttanut toimittajasuhteiden hallintaan?

Muutokset toimittajasuhteiden hallintaan epävarmuuden kasvun seurauksena

7. Mietitään siis esimerkiksi koronapandemiaa ja Venäjä-Ukraina-sotaa edeltävää aikaa, miten edustamasi yrityksen toimittajasuhteiden hallinta (SRM) on muuttanut siitä? Kuinka paljon? Minkälaisia muutoksia?
8. Onko toimittajasuhteiden aloittaminen tai toimittajien valintaan liittyvä prosessi muuttunut (esim. valintakriteerit, toimittajien integrointi)? Miten?
9. Onko taas toimittajasuhteiden kehittäminen ja mahdollisesti lopettaminen muuttunut? Miten?
10. Miten seuraatte toimittajien kehitystä nyt verrattuna aikaa ennen kasvanutta epävarmuutta?

11. Ovatko toimittajien kanssa tehtyjen sopimusten perusteet muuttuneet nyt verrattuna toimittajaympäristössä esiin tulleiden kriisien ja turbulenssin edeltävää aikaa?
Määrittävätkö toimittajasopimusten ehdot yhteistyötänne kriisien jälkeen eri tavalla?
12. Onko epävarmuuden alla toimittajien ja teidän välisenne kommunikointi muuttunut?
Onko kommunikoinnin rooli tai painoarvo muuttunut? Miten?
13. Onko keskinäinen luottamus tai sen tärkeys toimittajien kanssa muuttunut?