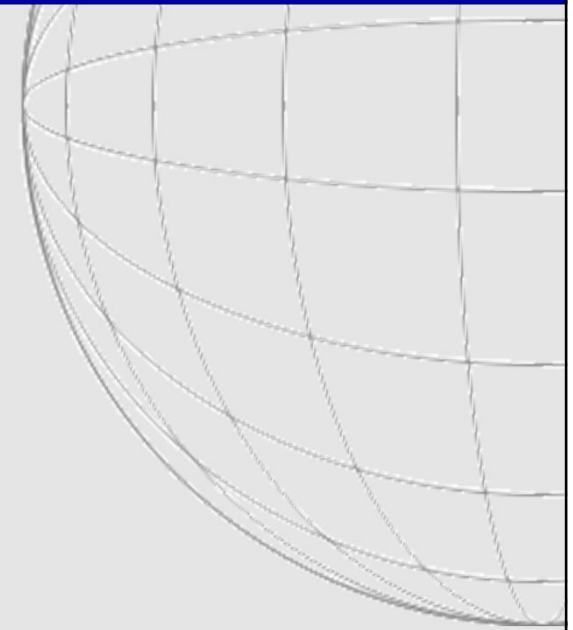


L u e n t o

Riskienhallinta



Luennon sisältö

- Riskien tunnistaminen
- Riskien arviointi
- Riskienhallinta
- Riskien valvonta

Riskinhallinta noussut kuumaksi asiaksi

- **Yritystoiminnassa aina kaikenlaisia riskejä**
 - esim. IT-tapahtumat, operaatiot (toimittajat, tuotanto, jakelu), lait, luonto, kilpailijat, tulipalot, ilmasto, maine, teknologia, talous/kust.
- **Monet tekijät ovat lisänneet riskien määrää**
 - hankinnan kansainvälistyminen (globalisaatio, uudet uhat, etäisyydet)
 - toimittajakannan karsinta (vähemmät vaihtoehtoja)
 - toimitusketjujen monimutkaistuminen (suurempi määrä tahoja)
 - esim. liiketoimintaprosessien ulkoistaminen kolmansille osapuolille
 - skaalaekonomian tavoittelu (keskitetty tuotanto ja varastointi riskialttiimpaa)
 - lean-operaatiokehitys (varasto-, kapasiteetti- ja työntekijäpuskurit pois)
 - markkinoiden globalisoituminen (rajummat kysyntä- ja tarjontavaihtelut)
 - maailman muutosnopeus / lisääntynyt epävarmuus
- **Hallinnan proaktiivisuutta halutaan lisätä**
 - eli ei vain ohjeiden noudattamista / kuka teki mitä ja milloin -listoja

Yritystoiminnassa aina kaikenlaisia riskejä - case top 10 riskit Allianz 2020 riskibarometrissa -

"Name up to three risks you believe to be most important"

Rank		Percent	2019 rank	Trend
1	Cyber incidents (e.g. cyber crime, IT failure/outage, data breaches, fines and penalties)	39%	2 (37%)	▲
2	Business interruption (incl. supply chain disruption)	37%	1 (37%)	▼
3	Changes in legislation and regulation (e.g. trade wars and tariffs, economic sanctions, protectionism, Brexit, Euro-zone disintegration)	27%	4 (27%)	▲
4	Natural catastrophes (e.g. storm, flood, earthquake) ¹	21%	3 (28%)	▼
5	Market developments (e.g. volatility, intensified competition/new entrants, M&A, market stagnation, market fluctuation)	21%	5 (23%)	=
6	Fire, explosion	20%	6 (19%)	=
7	Climate change/increasing volatility of weather	17%	8 (13%)	▲
8	Loss of reputation or brand value	15%	9 (13%)	▲
9	New technologies (e.g. impact of artificial intelligence, autonomous vehicles, 3D printing, Internet of Things, nanotechnology, blockchain)	13%	7 (19%)	▼
10	Macroeconomic developments (e.g. monetary policies, austerity programs, commodity price increase, deflation, inflation)	11%	13 (8%)	▲

n=2718

Riskinhallinta noussut kuumaksi asiaksi

- **Yritystoiminnassa aina kaikenlaisia riskejä**
 - esim. IT-tapahtumat, operaatiot (toimittajat, tuotanto, jakelu), lait, luonto, kilpailijat, tulipalot, ilmasto, maine, teknologia, talous/kust.
- **Monet tekijät ovat lisänneet riskien määrää**
 - hankinnan kansainvälistyminen (globalisaatio, uudet uhat, etäisyydet)
 - toimittajakannan karsinta (vähemmät vaihtoehtoja)
 - toimitusketjujen monimutkaistuminen (suurempi määrä tahoja)
 - esim. liiketoimintaprosessien ulkoistaminen kolmansille osapuolille
 - skaalaekonomian tavoittelu (keskitetty tuotanto ja varastointi riskialttiimpaa)
 - lean-operaatiokehitys (varasto-, kapasiteetti- ja työntekijäpuskurit pois)
 - markkinoiden globalisoituminen (rajummat kysyntä- ja tarjontavaihtelut)
 - maailman muutosnopeus / lisääntynyt epävarmuus
- **Hallinnan proaktiivisuutta halutaan lisätä**
 - eli ei vain ohjeiden noudattamista / kuka teki mitä ja milloin -listoja

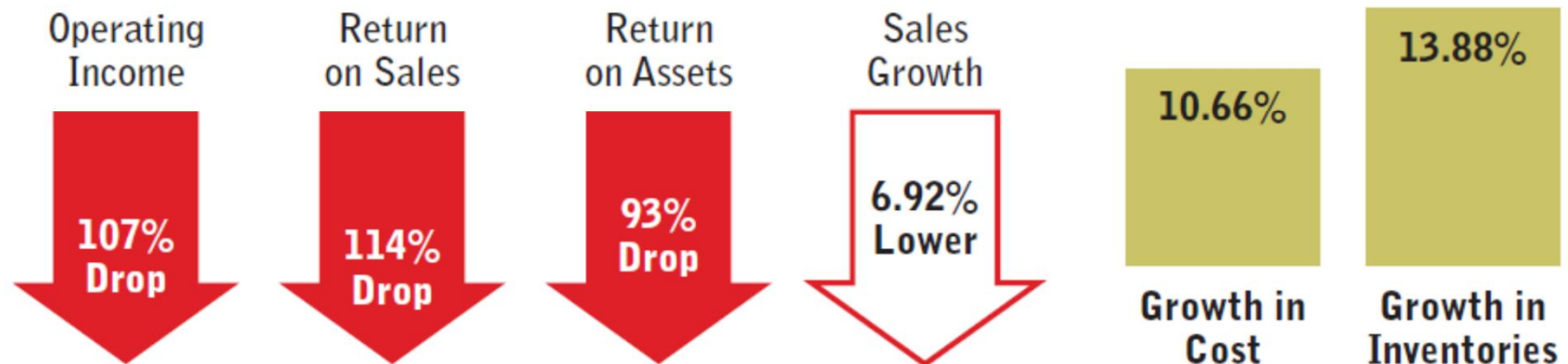


**Are you frightened? -Yes
Not nearly frightened enough!**

Häiriöillä isoja taloudellisia vaikutuksia!

Statistics on Supply Chain Disruptions

Based on a sample of 885 disruptions announced by publicly traded firms, companies on average experience:



Another study of 1,000 companies' supply chain glitches determined their subsequent impacts to be an average of:



Hendrick & Singhai, "The Effect of Supply Chain Disruptions on Long-Term Shareholder Value, Profitability and Share Price Volatility," ChainLink Research, January 2011

Riskinhallinnan hyötyjen lista laajahko

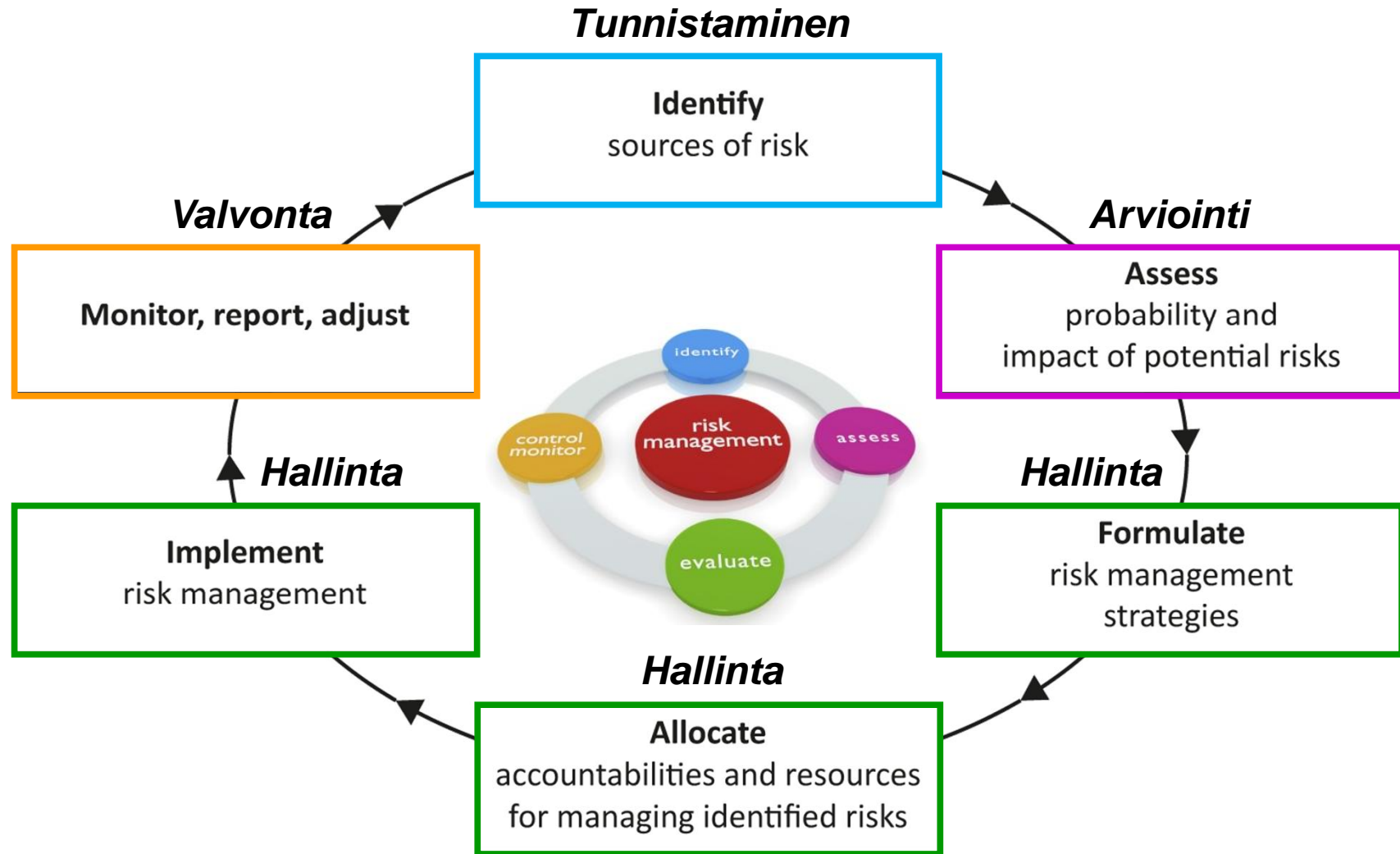
- **Helpottaa päivittäisen toiminnan pyörittämistä**
 - turvaa hankintaa lieventämällä toimitusketjun haavoittuvuuksia
 - minimoi häiriöiden ja katkosten vaikutuksia tuotantoon/tarjontaan
- **Avittaa taloudellisiin tavoitteisiin pääsemistä**
 - minimoi kustannuksia ja tulovirtakatkoksia, suojaa markkinaosuutta
- **Lisää päätöksenteon objektiivisuutta**
 - parantaa strategian, toimintamallien ja päätöksenteon laatua
 - mitkä riskit ovat hyväksyttäviä, mitä kannattaa välttää jne.
- **Parantaa organisatorista koordinointia**
 - parantaa sidosryhmien luottamusta ja tyytyväisyyttä (maine)
 - mahdollistaa laadukkaan henkilöstön, toimittajien ja verkostokumppaneiden houkuttelun ja säilyttämisen
 - turvaa organisaation avainhenkilöresursseja

Mitä riskillä oikeastaan tarkoitetaan?

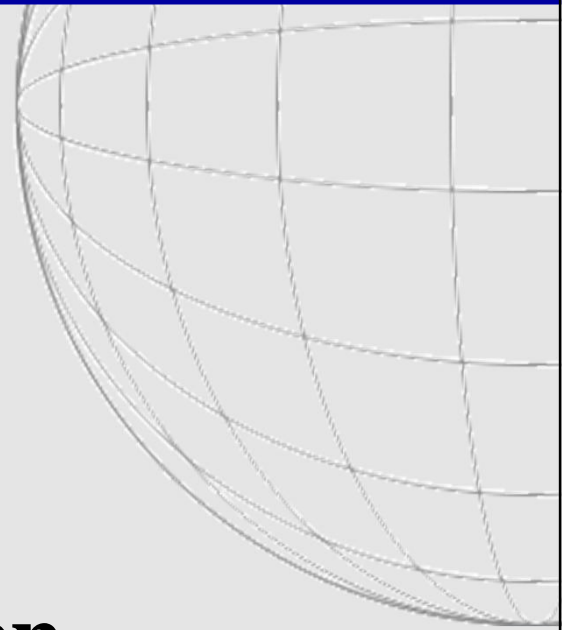
- **Määrittely ei niin helppoa kuin ensiksi luulisi**
 - yhteiskuntatieteilijät jopa väittävät, että riski on interaktiivinen kulttuurisesti määritelty ilmiö, jota ei voi mitata J
- **Riski tarkoittaa kaikille hieman eri asioita**
 - globaalit tapahtumat vs. sisäisten sääntöjen noudattamattomuus
 - 80% määrittelee ulkoisena tapahtuma jolla negatiivisia seurauksia
 - mahdolliset positiiviset vaikutukset jää yleensä huomioimatta
- **Yleinen määritelmä ”matemaattisvetoinen”:**
riski = tapahtuman todennäköisyys * vaikutus
 - tapahtuman todennäköisyydessä huomioidaan riskin luonne ja yrityksen käytössä olevan hallintamenetelmät
 - vaikutus on joko yritykselle aiheutuvat lisäkustannukset, todennäköinen tappio tai laskenut kyky päästä tavoitteisiin

Riskejä hallittava proaktiivisesti!

- käytännön haasteena tietysti rajaukset ja toteutus J -



Riskien tunnistaminen



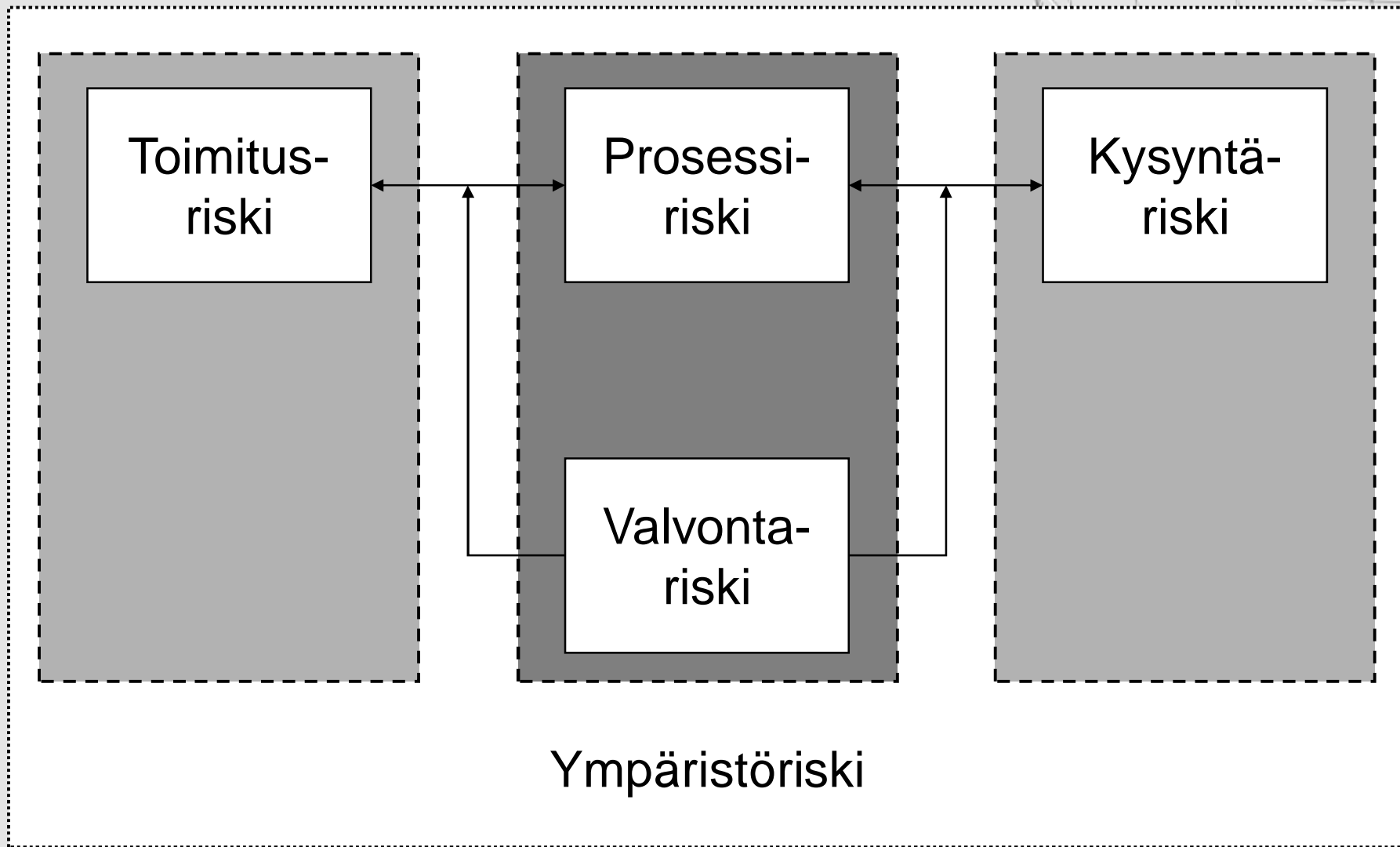
Riskien tunnistaminen ensimmäinen vaihe

- **Lista mahdollisista tapahtumista, joilla on negatiivinen vaikutus yrityksen toimintaan**
 - listaa voi lähteä keräämään tietoa monesta suunnasta
 - yritysympäristön skannaus (PESTLE) ja yritysten arviointi
 - akateemisten tutkimustulokset ja riskikonsulttien raportit
 - kolmannen osapuolen riskiauditointi
 - tärkeimpien sidosryhmien ja alan asiantuntijoiden konsultointi
 - virallisen riskinarvioinnin toteuttaminen
 - skenaarioanalyysi / stressitestit
 - prosessiauditoinnit
 - aikaisempien kriittisten tapausten tutkiminen
 - benchmark-organisaatioiden riskitapahtumien seuranta
 - terveys/turvallisuus/laatu/huolto määräaikaistarkastukset
 - markkinatiedon keruu- ja hallintajärjestelmät
 - jne.

Tunnistamisessa joitakin “tuttuja työkaluja”

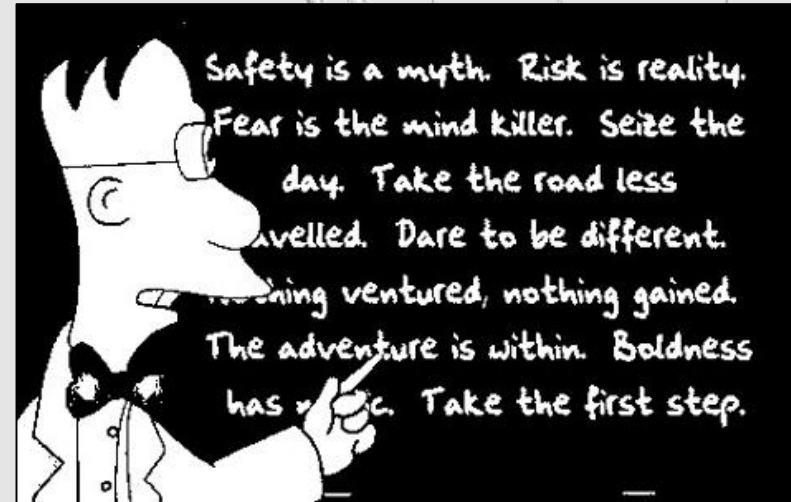
- **Toimitusketjun kartoitus (geomapping)**
 - toimitusketjujen visuaaliset kartat, jotka paljastavat toimitusketjun rakenteet, riippuvuudet ja vastuunvaihdot, jotka saattavat sisältää riskiä
- **Toimitusketjun arviointikyselyt**
 - hyvät kyselyt voivat olla tehokas tapa kerätä nopeasti tietoa riskeistä
- **Tehdasvierailut ym.**
 - vierailut toimitusketjukumppaneiden toimipisteisiin mahdollistavat yksityiskohtaisen ja vähemmän "suodatetun" tiedon keräämisen riskeistä
- **Asiantuntijaryhmän aivoriihi**
 - henkilöt, joilla on kokemusta organisaation ja toimitusketjun eri alueilta, on paljon tietoa riskeistä. Yhteensaattaminen lisää tiedon jakamista.
- **Toimialan trendien tutkiminen**
 - toiset yritykset tai alan yhdistykset voineet jo tutkia soveltuvia riskejä
- **Historiallisten ongelmien tarkastelu**
 - historiallisilla ongelmilla (itselle tai muille) taipumus toistua

Riskejä on hyvin monia erilaisia



Perinteiset toimittajariskit pohdituimpia

- Toimitusten myöhästyminen ja toimitusaikojen pidentyminen
- Toimittajien kapasiteetti-ongelmat
- Toimitusten laadulliset ongelmat
- Yllättävät kustannuselementit
- Toimittajan taloustilanteen huonontuminen



Länsimetron toinen vaihe vaikeuksissa – valmistuminen myöhästyy ja hinta voi nousta

Metron jatke Matinkylästä Kivenlahteen ei tule valmistumaan vuonna 2020, sanoo Länsimetron toimitusjohtaja Ville Saksi.



METRON toinen vaihe tulee myöhästymään, kertoo Länsimetron toimitusjohtaja **Ville Saksi**. Asiasta kertoo [Länsiväylä](#).

”Se alkuperäinen arvio vuodesta 2020 ei missään skenaariossa ole mahdollinen”, Saksi sanoo HS:lle.

VIIVÄSTYS johtuu siitä, alun perin hankesuunnitelmaa tehtäessä ei ollut tiedossa kuinka aikaa vievä vaihe käyttöönotto on, sanoo Saksi.

Länsimetron ensimmäinen vaihe on viivästynyt yli vuodella siksi, että käyttöönotto on vienyt suunniteltua enemmän aikaa.

Toyota keskeyttää autojen kokoonpanon viikoksi Japanissa

AUTO 1.2.2016 6:04

Ossi Mansikka HELSINGIN SANOMAT

JAPANILAINEN autonvalmistaja Toyota kertoi maanantaina pysäyttävänsä kaikki Japanissa sijaitsevat autotuotantolinjansa ensi viikon ajaksi, kertoo uutistoimisto AFP.

Päätöksen taustalla on varaosapula sen jälkeen, kun Toyotalle osia valmistavan Aichi Steel -yhtiön tehtaassa tapahtunut räjähdys vaurioitti tuotantolinjoja.

Tuotanto Toyotan ulkomaisissa tuotantolaitoksissa kuitenkin jatkuu.

Pigment Shortage Hits Auto Makers

Article

Stock Quotes

Comments (5)



By NEAL E. BOUDETTE And JEFF BENNETT

A shortage of a type of shiny pigment that is used in automobile paints and is only made in a single plant in Japan has emerged as the newest headache for the auto industry.

The pigment, called Xirallic, is made at a plant owned by a German chemical company, [Merck KGaA](#), [MRK.XE +1.65%](#) and is located in Onahama, a coastal town that was damaged by the tsunami and was exposed to radiation spewing from the Fukushima nuclear reactor.



The assembly line at a Ford truck plant in Dearborn, Mich., where supplies of Tuxedo Black paint are limited.

Many of the world's auto makers, including [Ford Motor Co.](#), [F -0.05%](#), [Chrysler Group LLC](#), [Volkswagen AG](#), [VOW.XE +1.63%](#), [BMW AG](#), [BMW.XE +0.50%](#), [Toyota Motor Corp.](#), [TM -1.72%](#) and [General Motors Co.](#), [GM -0.87%](#) use Xirallic in metallic paints known for their glistening, shimmering appearance. Many are now scrambling to see if they can switch to different types of paints, according to auto

Vialliset osat kaatoivat suuren määrän verkkopalveluita

Julkaistu 15.4.2015 | STT

Verkkoyhtiön konesalihäiriö pani monet sivustot polvilleen

Verottaja, oikeusministeriö, poliisi, Espoon kaupunki – kymmenet suomalaiset hallinnon verkkosivut ja -palvelut menivät nurin keskiviikkoamuna. Laajan häiriön syynä oli vika verkkoyhtiö **Fujitsu** yhdessä konesalissa, jonne rakennettiin uutta palvelinympäristöä.

– Osa uusista komponenteista osoittautui viallisiksi ja niiden aiheuttama ylimääräinen verkkoliikenne ylikuormitti konesalin runkoverkon, yhtiön viestintäjohtaja Satu Pelttari kertoi tiedotteessa. Pelttarin mukaan häiriö onnistuttiin ratkaisemaan noin puoleenpäivään mennessä. Kaatuneet sivustot alkoivatkin taas toimia alkuiltapäivän mittaan. Tilapäisesti poissa käytöstä oli esimerkiksi veroilmoitus verkossa -palvelu ja poliisin sähköinen asiointi. Vero.fi-sivu on tähän aikaan vuodesta erityisen käytetty, kun suomalaiset päivittävät verotietojaan.

Espoossa katkesi myös kaupungin sähköpostiliikenne.

Verohallinnon mukaan vika ei koskenut verotusohjelmia eikä vaikuttanut verotuksen laskemiseen. Myöskään kansalaisten tiedot eivät olleet vaarassa.








People sicked by E. Coli outbreak linked to Chipotle restaurants, as of Dec. 2



WHAT IS FOOD WITH INTEGRITY?

FOOD WITH INTEGRITY IS OUR COMMITMENT TO FINDING THE VERY BEST INGREDIENTS RAISED WITH RESPECT FOR THE ANIMALS, THE ENVIRONMENT AND THE FARMERS.

 CHICKEN Raised without antibiotics and fed a diet free of animal by-products.	 PORK Raised outdoors or in deeply bedded pens and without the use of antibiotics.	 BEEF Raised without the use of added hormones or antibiotics.	 VEGGIES A portion of our produce is organically grown and we buy certain produce items locally while in season.	 DAIRY Our cheese & sour cream comes from dairy cows that are not given the synthetic hormone rBGH.
--	--	--	--	---

People sickened by other illnesses linked to Chipotle restaurants

● Norovirus ● Salmonella



Supplier bankruptcy threatens shutdown of GM plants

Melissa Burden | The Detroit News
Published 8:32 p.m. UTC Jul 13, 2016

General Motors Co. says a contract dispute and bankruptcy filing by a key supplier could force it to close all North American assembly plants, causing millions of dollars in losses per day.

The Detroit automaker relies solely on a small private business, Clark-Cutler-McDermott Co., for 175 acoustic insulation and interior trim parts. The carmaker said parts from the supplier are used in nearly every vehicle it produces in North America.

The supplier stopped producing parts for GM after shifts on Friday and laid off its workforce, according to a source familiar with the company's production plans. Clark-Cutler-McDermott previously had shut down business operations June 17 and laid off workers until GM was granted a temporary restraining order last month by a U.S. District judge in Detroit, forcing the supplier to temporarily resume production. That order expired Monday.

GM, in court documents, said even a one-day disruption to its supply of parts could force it to close North American plants and cease vehicle production.

"A continued disruption in the supply of component parts will also cause a catastrophic disruption in the supply chain and the operations of countless GM suppliers, dealers, customers, and other stakeholders, including the potential layoff of tens of thousands of workers in the event GM's North American operations are completely shut down," the automaker said in court filings.

Hanjin Shipping bankruptcy causes turmoil in global sea freight

Some vessels seized by authorities and creditors, with others refused entry to ports unload after South Korean company loses the support of banks



▲ The Hanjin Montevideo anchored outside the Port of Long Beach, California, after the company went bankrupt. Photograph: Damian Dovarganes/AP

The bankruptcy of the Hanjin shipping line has thrown ports and retailers around the world into confusion, with giant container ships marooned and merchants worrying whether hundreds of tonnes of goods being carried by the South Korean company will reach shelves.

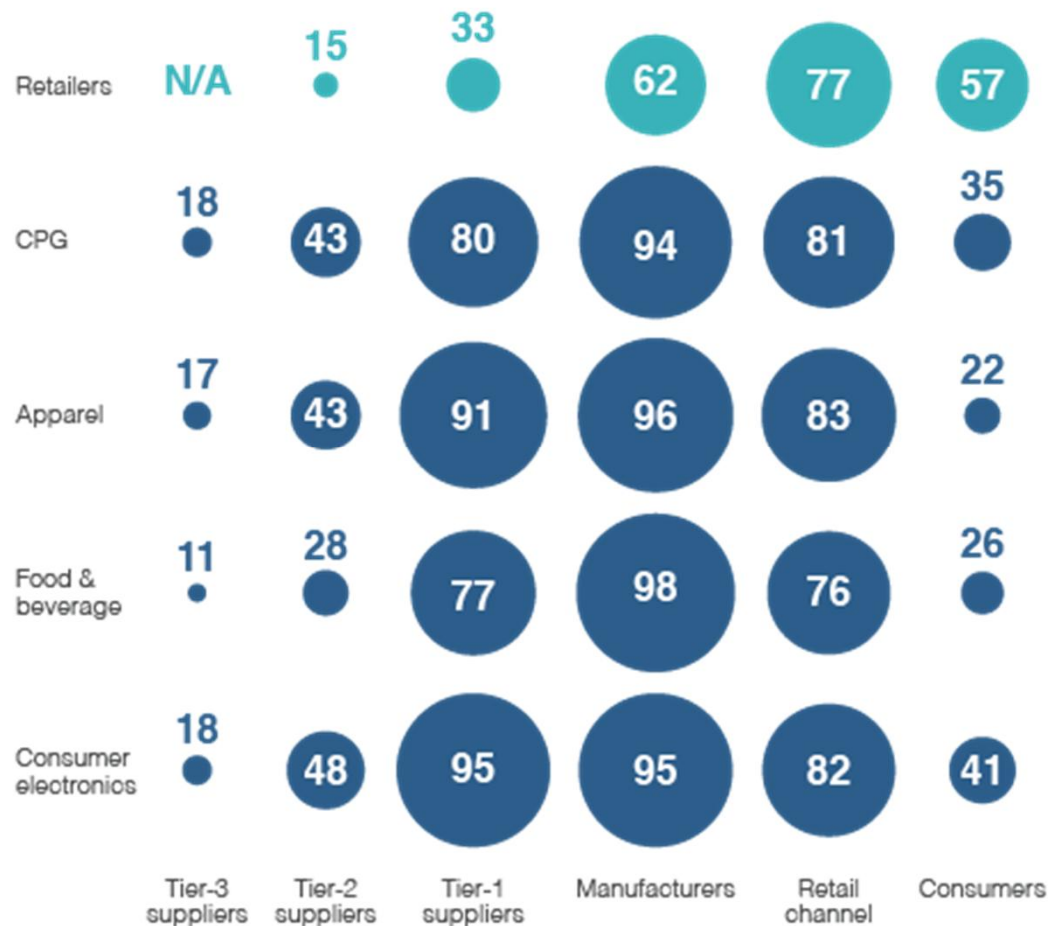
The company filed for bankruptcy protection on Wednesday and stopped accepting new cargo. With its assets frozen, ships were refused permission to offload or take aboard containers because there were no guarantees that tugboat pilots or stevedores would be paid.

Hanjin is the world's seventh-largest container shipper and the news left cargo headed to and from Asia in limbo. There were reports that some Hanjin ships had been seized in China on behalf of creditors.

Riskimielessä pitäisi huomioida koko ketju - näkyvyys loppuu usein ensimmäisen toimittajatasoon! -

Visibility across the consumer value chain

% of respondents with "good" visibility of potential risks at each level



Source: SCM World Chief Supply Chain Officer Survey 2014

n=1,137

Kesko:
 ”Huomiota
 kiinnitetään yhä
 enemmän koko
 hankintaketjuun
 eikä pelkästään
 suoran
 kumppanin
 ensimmäisen
 portaan
 toimintaan”

Materiaalien hinnat elävät aina markkinoilla

Palladiumin hinta hurjassa nousussa – syy löytyy autoteollisuudesta



Koboltti on nyt ennätysellisen kallista – hinta liki kolminkertaistui kahdessa vuodessa

Norjan lohien hinta jopa kaksinkertaistunut viime vuodesta – yhä useampi suomalainen jättää kalliin kalan kaupan



Suklaa uhkaa loppua vuonna 2050 – suklaajätti ja tiedemiehet etsivät kuumeisesti ratkaisua

Vanilja on nyt niin kallista, että osa jäätelötehtaista on poistanut vaniljajäätelön valikoimistaan

Vaniljan hinnan moninkertaistuminen on vaikuttanut pienten jäätelövalmistajien valikoimiin ainakin Britanniassa.

Vaniljan hinta on noussut niin korkealle, että se tuntuu jo merkittävästi jäätelövalmistajien budjetissa. Osa pienemmistä valmistajista ainakin Britanniassa on joutunut jo poistamaan vaniljajäätelön valikoimistaan, [kertoo The Telegraph](#).

Vanilja on nyt kalliimpaa kuin hopea. Sen hinta on pompannut vuodesta 2016 huimat 500 prosenttia noin 600 dollariin kilolta. Brittiläiset jäätelöyhtiöt kertovat maksaneensa kilosta vaniljaa aiemmin noin 88-102 dollaria. Hopean hinta pyörii noin 530 dollarissa kilolta.

Yli 75 prosenttia vaniljasta tulee Madagascarilta ja hinnannousu johtuu lähinnä saarta viime vuonna riepotelleesta myrskystä.

"Suurin syy korkeaan hintaan on Madagascarin viljelmiä viime marraskuussa vahingoittanut sykloni", IEG Vun analyytikko Julian Gale sanoo [BBC](#):lle.

"Huolimatta toiveista, että hinta olisi jo pudonnut, se on edelleen korkealla kovan kysynnän vuoksi."

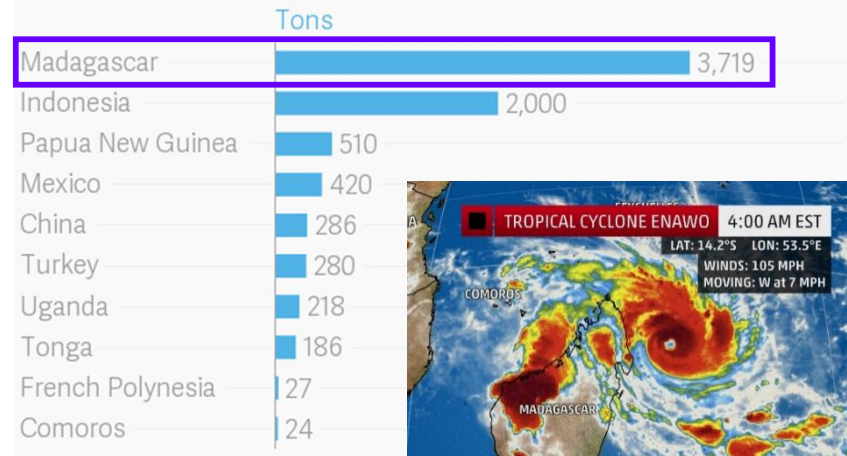
Lontoolaisen artesaanijäätelötehtaan Ruby Violetin omistaja Julie Fisher kertoo Telegraphille poistaneensa vaniljajäätelön valikoimistaan, koska hänellä ei ole siihen varaa.

"Silti monet kyselevät sitä. Kun kerron, ettei sitä ole, ihmiset eivät usko ja luulevat minun vitsailevan", hän sanoo.

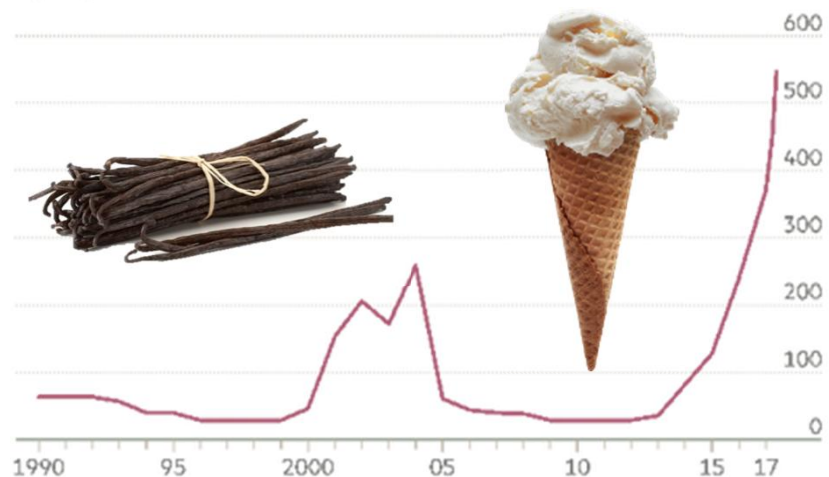
"Ei näytä siltä, että tilanne olisi menossa parempaan suuntaan. Kun hinnat yltävät tietylle tasolle, alaspäin on hankala tulla."

Vanilja on maailman toiseksi kallein mauste sahramin jälkeen. Sitä saadaan hankalasti viljeltävästä vaniljaorkideasta, jota kasvatetaan Madagascarin lisäksi Papua-Uudessa-Guineassa, Intiassa ja Ugandassa. Jäätelön lisäksi sitä käytetään paljon makeisissa, alkoholeissa sekä kosmetiikassa ja parfyymeissa.

Global vanilla production



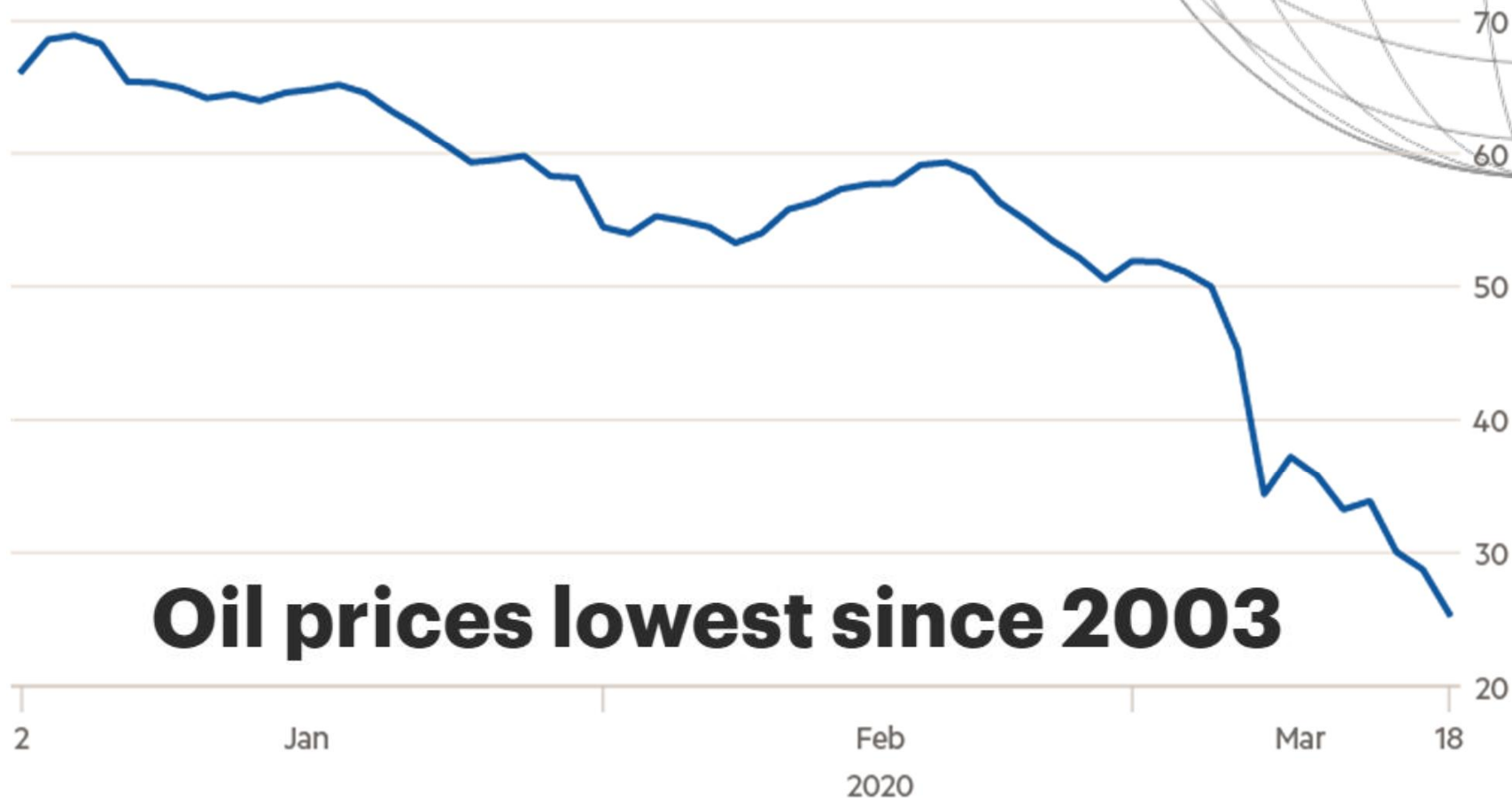
Vanilla prices
€ per kg



Materiaalin hinnat voi myös laskea J

Oil heads for \$25 per barrel

Brent crude price (\$ per barrel)



Oil prices lowest since 2003

REUTERS: Norwegian Air posts slower growth, yield edges up

7.1.2019 13:33 | päivitetty 7.1.2019 13:33



Budget carrier Norwegian Air posted smaller-than-expected passenger growth in December and additional fuel hedging losses, but earned more money from each traveller, its monthly traffic report showed on Monday.

Norwegian, which has been courted by British Airways owner IAG, has rapidly expanded its transatlantic business in recent years but recently announced plans to cut costs in a bid to turn around its loss-making operations.

It expanded capacity in December by 34 percent year on year but revenue-generating passenger kilometres increased by only 24 percent, lagging a forecast of 32.9 percent in a Reuters poll of analysts.

While the recent fall in crude oil prices could eventually bring down fuel costs, the company will first book substantial losses from hedging positions it entered into at higher prices.

For the October-December quarter, Norwegian Air estimated an unrealised loss from fuel hedging of 1.99 billion Norwegian crowns (\$232 million), up from a preliminary October-November loss reported last month of 1.46 billion.



Sisäisistä riskeistä puhutaan liian vähän

- todennäköisimmät ongelmat usein hyvin lähellä J -

- **Sisäiset toimintaan vaikuttavat katkokset**
 - IT-ongelmat, flunssa-aalto, avaintyöntekijöiden poislähtö...
 - koneiden hajoaminen, tulipalot, lakot, vaihtelu...
 - työpaikan vaarallisuus, inhimilliset virheet...
- **Perusasioiden tekeminen ”vain sinnepäin”**
 - esim. hankintapuolella riittämättömät toimittaja-arviointi-, toimittajavalinta-, sopimustenhallinta- ja suorituskyvynhallintaprosessit
 - vajavaiset panostukset riskien tunnistamiseen ja valvontaan jne.
- **Yrityskulttuurista nousevat ongelmat**
 - johdon päätöksentekotavat ja ryhmädynamiikka
 - huonot työntekijäsuhteet, työntekijöiden persoonallisuustekijät
 - väärät kannusteet, sisäisen valvonnan puute, tahallinen toiminta

Hovioikeus tuomitsi Lokapoikien johtajat vankilaan

Lokapoikien johtajat tuomittiin törkeästä ympäristön turmelemisesta ja kahdesta törkeästä petoksesta.



Halpalentoyhtiö Ryanairin henkilökuntaa lakkoon kesken vilkkainta kesälomasesonkia



Korruptioepäily järkytti Helsingin opetusvirastoa – IT-hankinnat tehovalvontaan



Suomalaisen pörssiyrityksen työntekijöiden epäillään vieneen noin 14 miljoonaa euroa tekaistuilla laskuilla: "Suomen mittakaavassa poikkeuksellinen"

Poliisi tutkii poikkeuksellisen suurta suomalaisyhtiöön kohdistunutta petosta.



Kysyntä harvoin tasaista tai oikein ennustettu

Koronavirus räjäytti suomalaisten käsidesien kysynnän: ”Myymme juuri tällä hetkellä eioota”

Berner ja Kiilto kertovat, että ne pyrkivät lisäämään tuotantoaan pystyäkseen vastaamaan kasvaneeseen käsidesien kysyntään.

KÄSIDESIN kysyntä on kasvanut voimakkaasti koronaviruksen vuoksi, kertovat suomalaisvalmistajat.

Berner myi pelkästään tämän viikon maanantaina kuluttajille suunnattuja 100-millisiä LV-käsidesejä verran saman kuin se yleensä myy kolmessa kuukaudessa. Myös ammattikäyttöön suunnattujen käsihuuhteiden myyntimäärät moninkertaistuivat tammi-helmikuun taitteessa, tuotepäällikkö **Sanni Väinölä** kertoo.

”Heinäveden-tehtaillamme pyritään nyt kovasti vastaamaan kysyntään. Isoja muutoksia joudutaan tekemään. Myymme juuri tällä hetkellä eioota.”

Väinölän mukaan suomalaisilla kauppaketjuilla saattaa olla yhä LV-käsidesejä varastoissaan, joten todennäköisesti ne eivät ole loppumassa kaupoista ainakaan heti. Tilanne voi kuitenkin muuttua nopeasti.

”Pyrimme kasvattamaan tuotantoa niin, että kaikkiin tarpeisiin pystytään vastaamaan. Ensimmäiset lisätoimitukset menevät kuitenkin terveydenhuollon puolelle.”



Kysyntä harvoin tasaista tai oikein ennustettu

Reinojen kysyntä romahti: suosikitossujen valmistaja konkurssiin

Reino- ja Aino-tossuja valmistava PK Kappi on haettu konkurssiin.

Reinot ja Ainot nousivat suursuosioon viime vuosikymmeneltä alkaen, mutta niiden myynti on viime vuosina vähentynyt jyrkästi.

Reino- ja Aino-tuotteiden suosion huippu osui vuoteen 2010, josta myynti on romahtanut sittemmin murto-osaan.

Vuonna 2017 yhtiön liikevaihto pieneni 1,3 miljoonaan euroon edellisvuoden 2,3 miljoonasta eurosta. Myynnin romahdus ajoi yhtiön saneeraukseen, jossa se luopui Pälkäneellä sijainneesta tuotantoyksiköstään ja keskitti kaiken toimintansa Lieksan yksikköön.

Tilaukset tälle vuodelle jäivät kuitenkin niin heikoiksi, ettei toiminnan jatkamiselle enää ollut edellytyksiä.

”Meidän paukut eivät riittäneet nostamaan yhtiötä ja perinteikkäitä tuotteita uuteen kukoistukseen. Uskomme ja toivomme kuitenkin, että tuotteille löytyy uusi omistaja”, sanoo toimitusjohtaja **Arto Huhtinen** tiedotteessa.



Kysyntä harvoin tasaista tai oikein ennustettu

Mattel, the maker of Barbie, Fisher Price, and Monster High toys, saw global sales fall 13% in the third quarter from a year ago, a decline CEO Margo Georgiadis largely blamed on the bankruptcy of its largest retailer Toys “R” Us.

Mattel reported \$1.56 billion in third-quarter net sales ended Sept. 30. Analysts had expected net sales of \$1.81 billion. Mattel reported lower-than-expected sales in nearly every toy brand and category, particularly American Girl, which was down 30%, Monster High, DC Super Hero Girls, and Thomas & Friends.

Toys under the Cars brand, which is related to the Pixar Animation Studios movie, was one of the only areas to see an increase in sales.

Shares fell as much as 27% in after-hours trading.

The company posted a net loss of \$603.3 million, or \$1.75 per share, in the third quarter, compared with a profit of \$236.3 million, or 68 cents per share, a year earlier. The loss was negatively impacted by a non-cash charge related to a valuation allowance on U.S. deferred tax assets of \$561.9 million. Adjusted earnings per share was \$0.09.

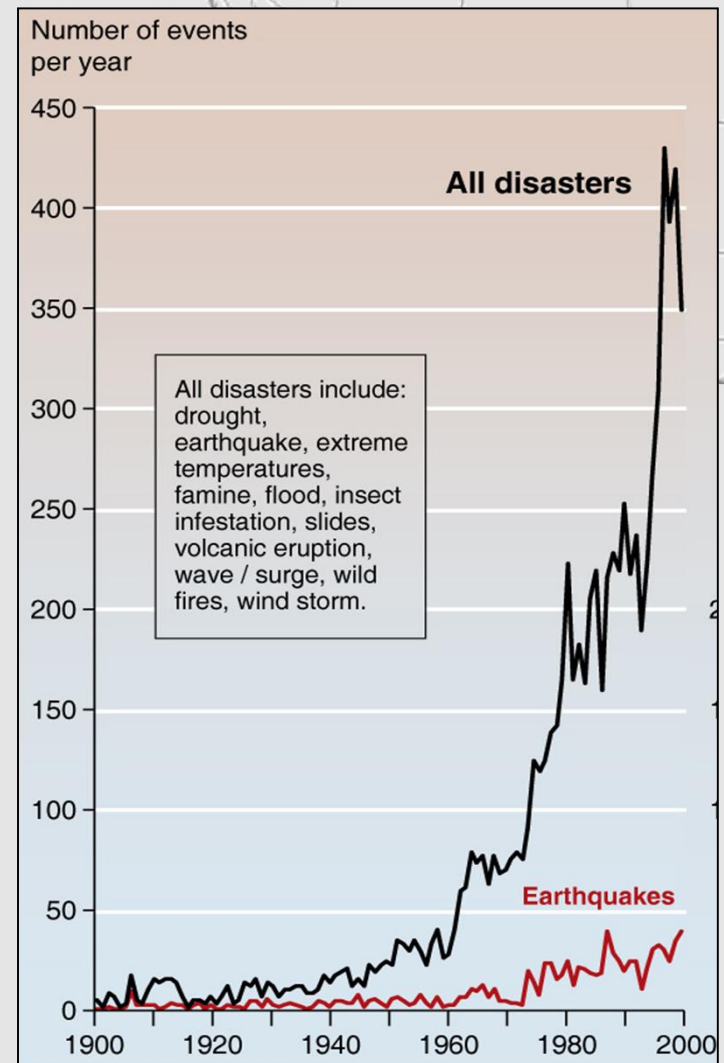
Mattel’s third-quarter performance was clearly disappointing, Georgiadis said in a statement, who added that the losses were driven by Toys “R” Us filing for bankruptcy, tighter retailer inventory management and challenges with certain underperforming brands.



Mattel Sales Plummet As Toys R Us Bankruptcy Takes Its Toll

Yritysympäristön riskit usein julkisuudessa

- **Politiikka**
 - yleinen epävakaus, geopolitiikka, lakimuutokset, korruptio...
 - sodat ja terrorismi
- **Talous**
 - kysyntä- ja tarjontashokit, korot, tullit, valuuttakurssit...
 - työtaistelut / lakot
- **Sosiaaliset ja teknologia**
 - vastuullisuus, tietoverkkohyökkäykset
- **Sää ja luonnonkatastrofit**
 - lämpötila, kuivuus, tulvat, ötokät...
 - maanjäristykset, tulivuoret, hurrikaanit





Donald J. Trump ✓
@realDonaldTrump

Following

When a country (USA) is losing many billions of dollars on trade with virtually every country it does business with, trade wars are good, and easy to win. Example, when we are down \$100 billion with a certain country and they get cute, don't trade anymore-we win big. It's easy!

5:50 AM - 2 Mar 2018



'We are the casualty:' US pig farmers brace for second round of pork tariffs from China, Mexico

- U.S. pork producers are about to be hit by a second batch of hefty retaliatory tariffs from China and Mexico that has some large producers predicting they will lose big money.
- China is scheduled Friday to start collecting an additional 25 percent tariff on imported U.S. pork, which when added with the previous import taxes will mean a tax exceeding 70 percent.
- Industry analysts say China's high import tax essentially slams the door shut on U.S. pork imports into China, which also will start collecting 25 percent tariffs for soybeans Friday.

Jeff Daniels | @jeffdanielsca

Published 12:24 PM ET Wed, 4 July 2018 | Updated 11:53 AM ET Thu, 5 July 2018



A Volcano's Fallout: Strategies for Disruption

Just-in-time inventory and low-cost sourcing and offshoring are two production practices to be reconsidered in the wake of Eyjafjallajokull



When the eruption of Iceland's Eyjafjallajokull volcano sent a stream of ash into the sky, news headlines focused mostly on European airspace being shuttered and millions of passengers being stranded. The

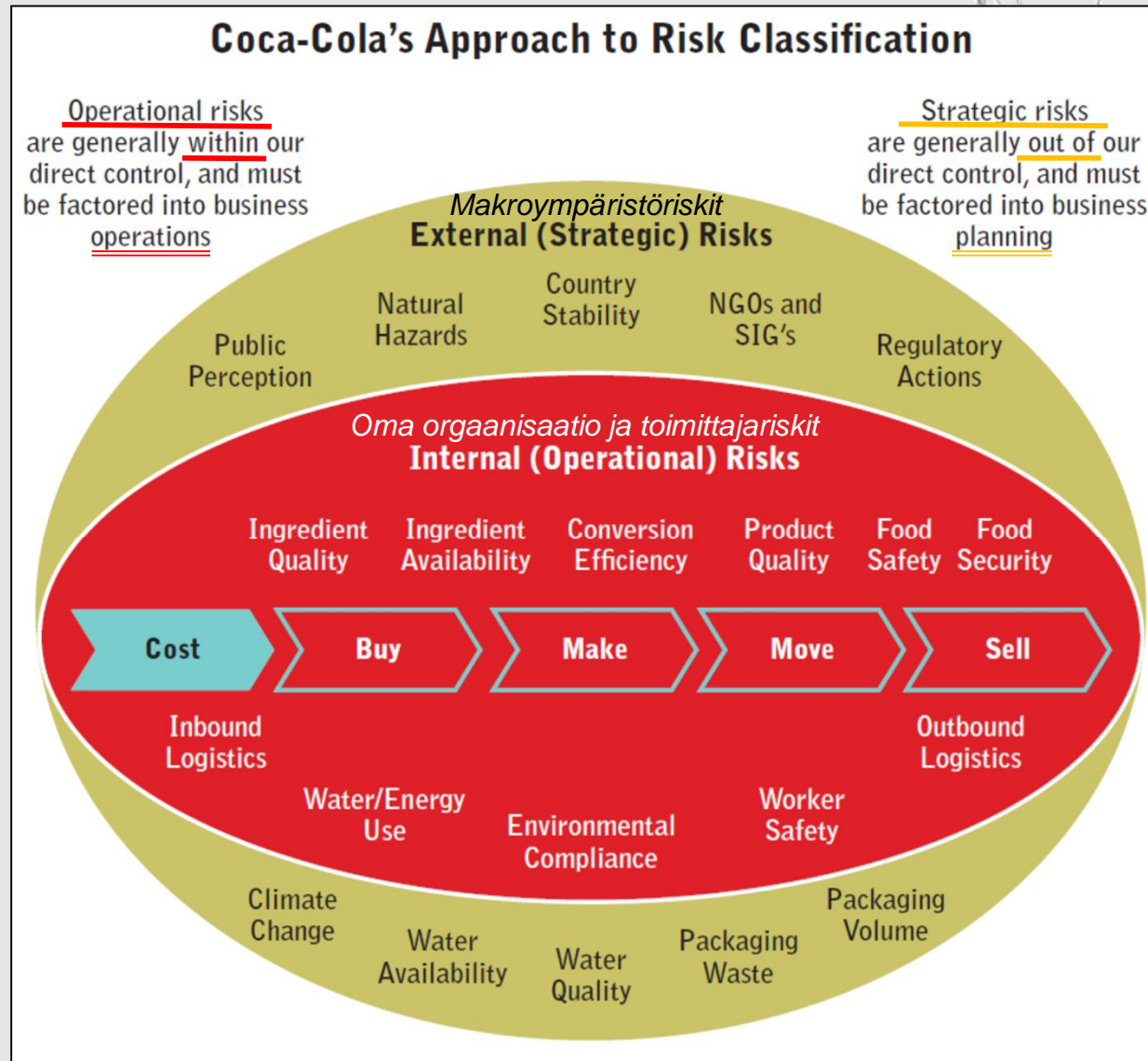
broader long-term questions for business are now taking shape: How will an erupting volcano—or any major disruption, natural or otherwise—affect global commerce, and what can be done to mitigate both risk and economic disaster in the future?

Although losses from the volcanic eruption are still being tallied, the number is certain to add up to billions of dollars; some worry that the damage to fragile national economies could reignite recession. Businesses hit hardest have been those with extended supply chains and short-life-cycle products as well as those producing high-cost, lightweight goods such as pharmaceuticals and electronics. While only 2 percent of freight is shipped by air, that 2 percent represents 35 percent of the actual value of goods being



Riskien tunnistaminen ja luokittelu arkeaa

- case Coca-Cola -



Riskien tunnistaminen ei ole ongelmattonta

- **Joitakin tapahtumia ei voi ”kukaan” arvata**
 - määritelmän mukaan eivät tietysti ole riskejä koska tod.näk. 0% J
- **Riskit voivat näyttäytyä vasta tulevaisuudessa**
 - osa on hahmotettavissa vasta joskus tulevaisuudessa
 - esim. geopoliittisen / sosio-poliittisen / talous tapahtuman jälkeen
 - osa syntyy vasta kun toimintaa on kehitetty johonkin suuntaan
 - uusi tilanne vaikuttaa myös siihen mitä johto pitää riskillisenä
 - osa syntyy vasta kun on reagoitu johonkin toiseen riskiin
- **Riskejä voi olla loputtoman paljon...**
 - ... ja tietysti juuri se mitä et ole ajatellut osuu kohdalle J
- **Osaa riskeistä ei haluta tuoda esille**
 - paljastaa oman heikon varautumisen tai joutuu itse hallitsemaan
 - voi hankaloittaa myyntiä (esim. verrattuna ”ongelmattomiin” kilpailijoihin)

Riskien tunnistaminen ei ole ongelmattonta

- case pandemia Allianz 2020 riskibarometrissa -

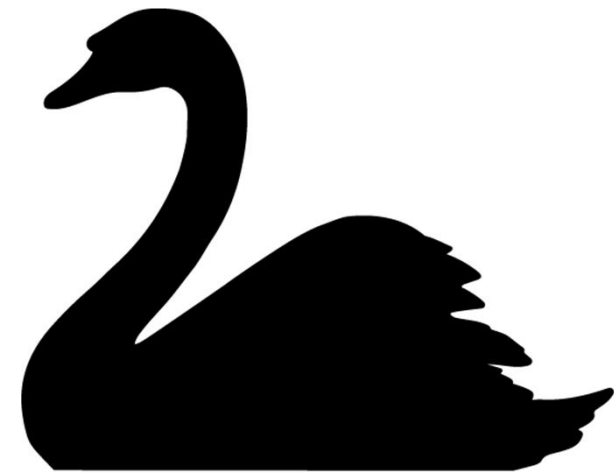
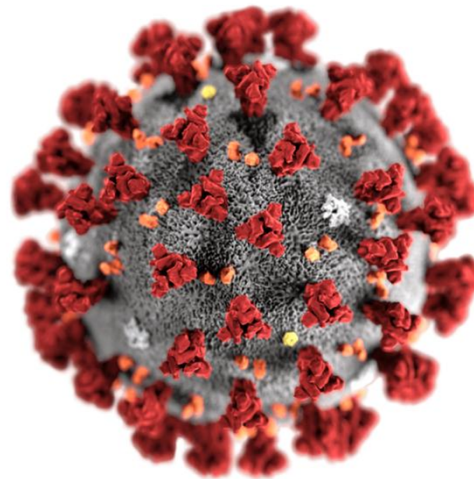
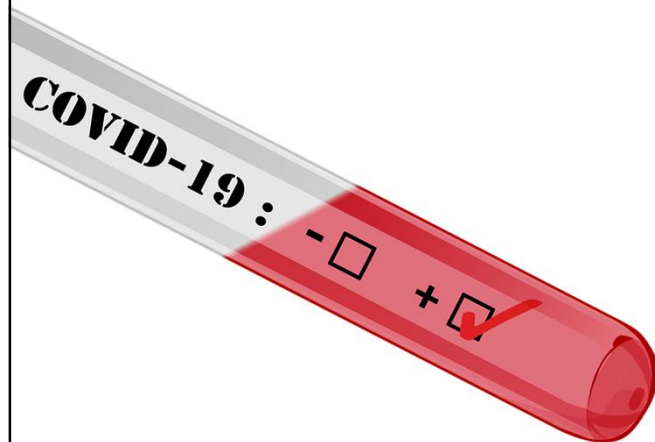
17

Health issues (e.g. pandemic outbreak)

3%

Other

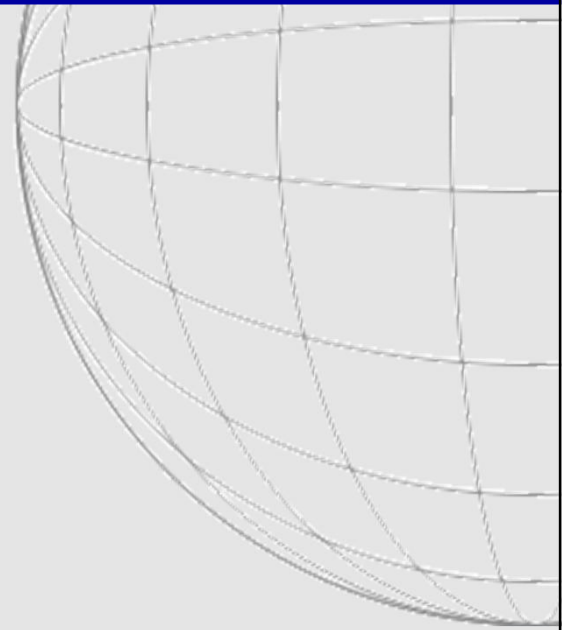
3%



Riskien tunnistaminen ei ole ongelmattonta

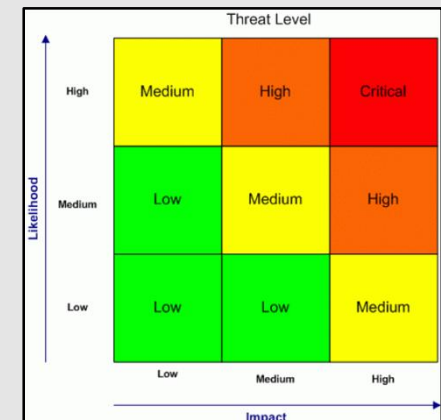
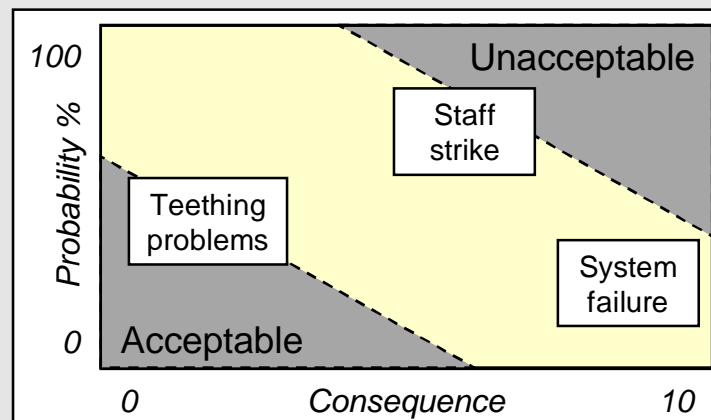
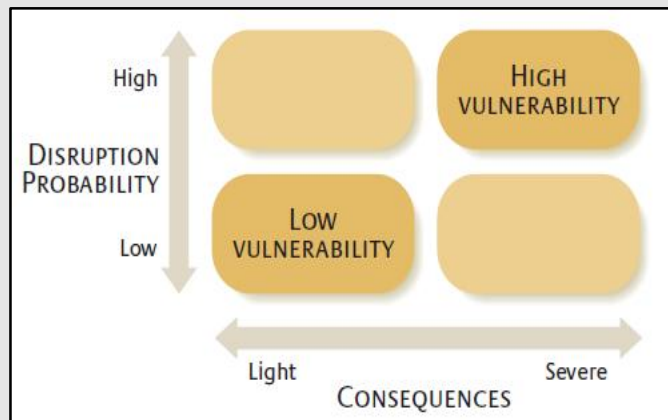
- **Joitakin tapahtumia ei voi ”kukaan” arvata**
 - määritelmän mukaan eivät tietysti ole riskejä koska tod.näk. 0% J
- **Riskit voivat näyttäytyä vasta tulevaisuudessa**
 - osa on hahmotettavissa vasta joskus tulevaisuudessa
 - esim. geopoliittisen / sosio-poliittisen / talous tapahtuman jälkeen
 - osa syntyy vasta kun toimintaa on kehitetty johonkin suuntaan
 - uusi tilanne vaikuttaa myös siihen mitä johto pitää riskillisenä
 - osa syntyy vasta kun on reagoitu johonkin toiseen riskiin
- **Riskejä voi olla loputtoman paljon...**
 - ... ja tietysti juuri se mitä et ole ajatellut osuu kohdalle J
- **Osa riskeistä ei haluta tuoda esille**
 - paljastaa oman heikon varautumisen tai joutuu itse hallitsemaan
 - voi hankaloittaa myyntiä (esim. verrattuna ”ongelmattomiin” kilpailijoihin)

Riskien arviointi



Haavoittuvuuden arviointikaan ei ole helppoa

- **Ideana kvantifioida riskiä, jotta voidaan kohdistaa riskinhallintaresursseja paremmin**
 - millä todennäköisyydellä joku asia voi tapahtua? (*huomio usein tässä*)
 - mitä vaikutuksia tapahtumalla olisi? (*tätä ei analysoida tarpeeksi!*)
 - muuttujina mm. "normalisoitumisaika" (time-to-recovery = TTR), korvattavuus (toimittajan, materiaalin, kapasiteetin...), reagointi-nopeus (esim. uuden toimittajan löytäminen), asiakasvaikutussuuruus
 - usein perusoletuksena, ettei tapahdu muille samaan aikaan L
 - usein perusoletuksena, että kaikki on ok ennen tapahtumaa L



Risk Rating Matrix

	Consequence				
People	Minor injury or first aid treatment	Injury requiring treatment by medical practitioner and/or lost time from workplace.	Major injury / hospitalization	Single death and/or multiple major injuries	Multiple deaths
Information	Compromise of information otherwise available in the public domain.	Minor compromise of information sensitive to internal or sub-unit interests.	Compromise of information sensitive to the organizations operations.	Compromise of information sensitive to organizational interests.	Compromise of information with significant ongoing impact.
Property	Minor damage or vandalism to asset	Minor damage or loss of <5% of total assets	Damage or loss of <20% of total assets	Extensive damage or loss <50% of total assets	Destruction or complete loss of >50% of assets
Economic	1% of budget (organizational, division or direct budget as relevant)	2-5% of annual budget	5-10 % of annual budget	> 10% of budget	> 30% of project or organizational annual budget
Reputation	Local mention only. Quickly forgotten. Freedom to operate unaffected. Self-improvement review required	Scrutiny by Executive, internal committee or internal audit to prevent escalation. Short term local media concern. Some impact on local level activities.	Persistent national concern. Scrutiny required by external agencies. Long term 'brand' impact.	Persistent intense national public, political and media scrutiny. Long term 'brand' impact. Major operations severely restricted.	International concern, Governmental inquiry or sustained adverse national/international media. 'Brand' significantly affects organizational abilities.
Capability	Minimal impact. Minimal impact on non-core operations. The impact can be dealt with by routine operations.	Some impact on organizational capability in terms of delay, systems quality but able to be dealt with at operational level	Impact on the organization resulting in reduced performance such that targets are not met. Organizations existence is not threatened, but could be subject to significant review.	Breakdown of key activities leading to reduction in performance (eg. service delays, revenue loss, client dissatisfaction, legislative breaches).	Protracted unavailability of critical skills/people. Critical failure(s) preventing core activities from being performed. Survival of the project/activity/organization is threatened.

Likelihood	Chance	Probability	Frequency	E	Almost Certain	1	2	3	4	5
	Is expected to occur in most circumstances	>95%	Has occurred 9 or 10 times in the past 10 years in this organization or circumstances are in train that will almost certainly cause it to happen			Insignificant	Negligible	Moderate	Extensive	Significant
↑	Will probably occur in most circumstances	>65%	Occurred more than 7 times over 10 years in this organization or in other similar organizations or circumstances have such that it is likely to happen in the next few years	D	Likely	5	6	7	8	9
↑	Might occur at some time	>35%	Has occurred in this organization more than 3 times in the past 10 years or occurs regularly in similar organizations or is considered to have reasonable likelihood of occurring in the next few years	C	Possible	4	5	6	7	8
↑	Could occur at some time	<35%	Has occurred 2 or 3 times over 10 years in this organization or similar organizations	B	Unlikely	3	4	5	6	7
↑	May occur only in exceptional circumstances	<5%	Has occurred or can reasonably be considered to occur only a few times in 100 years	A	Rare	2	3	4	5	6

Slip on wet surface

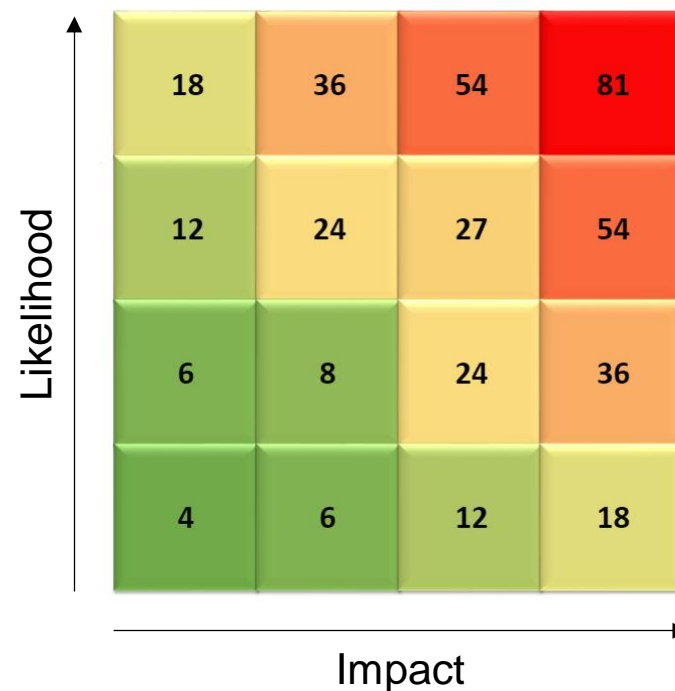
- Very High (VH) Immediate action required by the Executive with detailed planning, allocation of resources and regular monitoring
- High (H) High risk, senior management attention needed
- Medium (M) Management responsibility must be specified
- Low (L) Monitor and manage by routine procedures
- Very Low (VL) Managed by routine procedures

		KERROIN		
		1	2	3
MUUTTUJA	Hankintatyyppi	monta toimittajaa	yksi toimittaja	ainoa tarjolla oleva
	Toimittajan vaihtamiseen kuluva aika	alle 4 vk	4-8 vk	yli 8 vk
	Tapahtuman todennäköisyys	0-30 %	31-60 %	yli 60 %
	Taloudellinen vaikutus	0-5 % projektin budjetista	5-25 % projektin budjetista	yli 25 % projektin budjetista

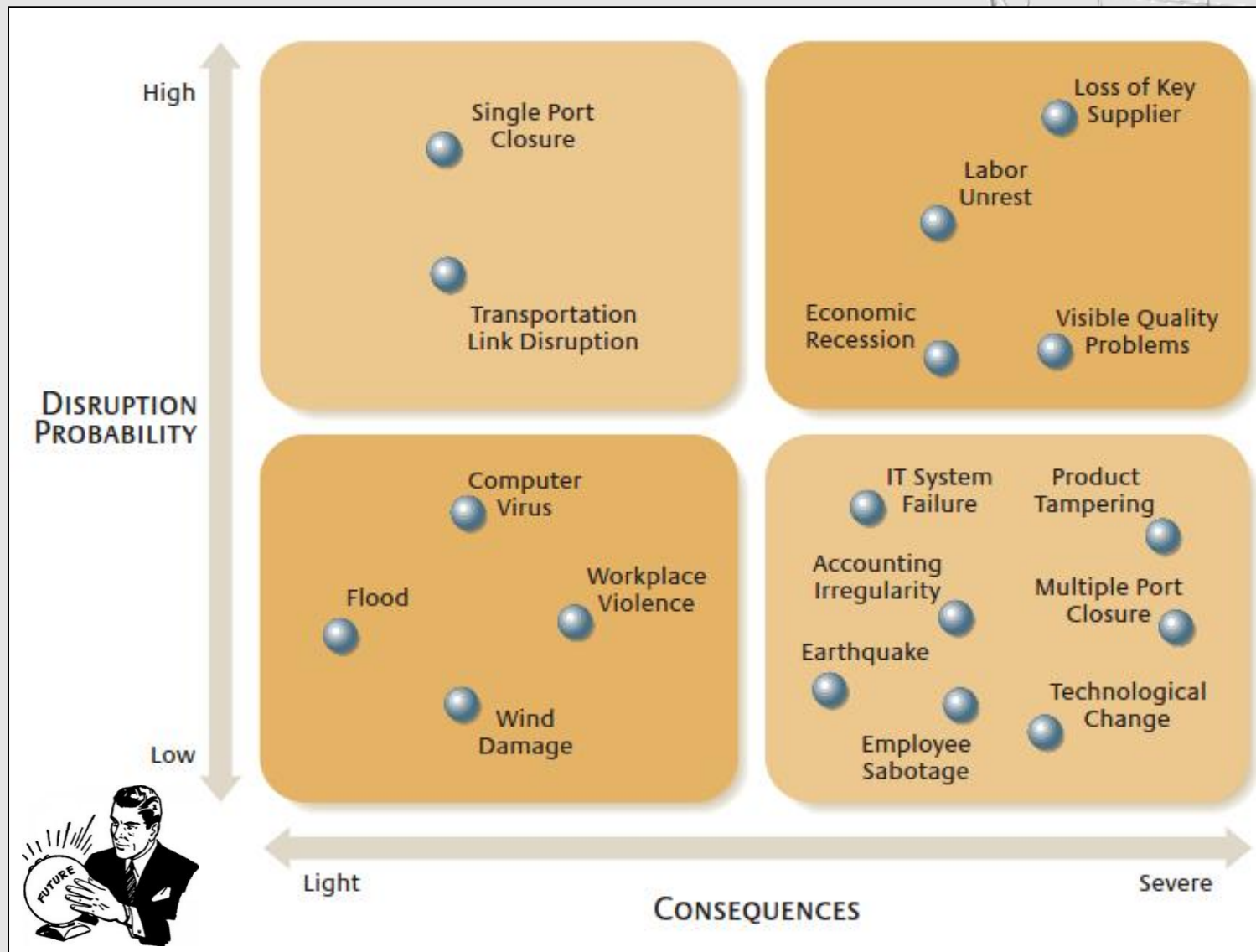
=> Kerro kertoimet keskenään saadaksesi riskipisteet

Risk Assessment Quantification

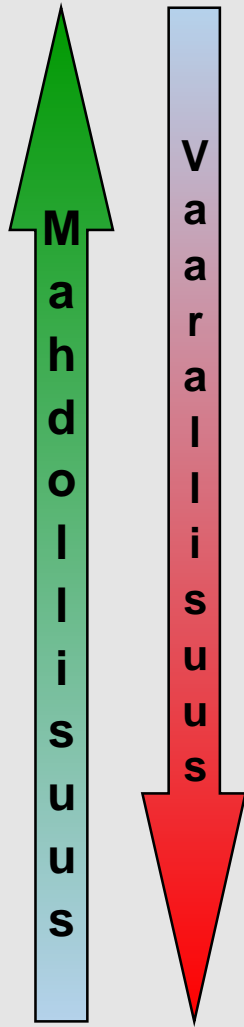
(for re-sourcing under pressure)



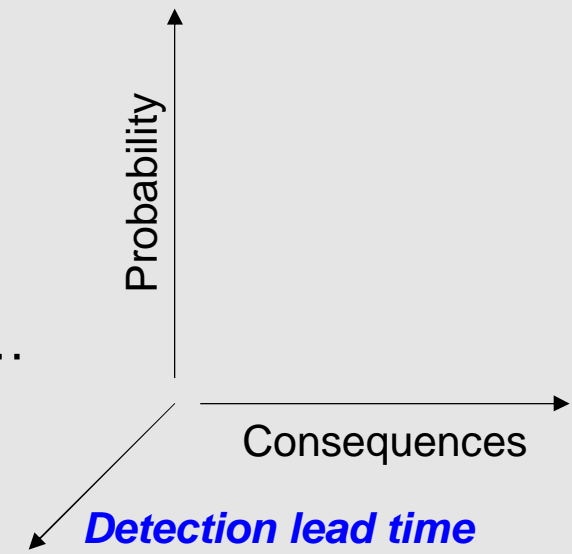
Haavoittuvuus tietysti aina yrityskohtaista



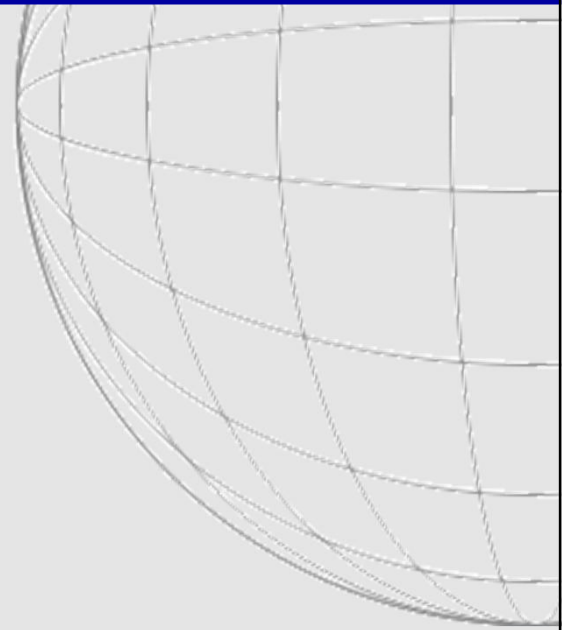
Ongelmien havainnointiajankohdissakin eroja



- **Tosi hyvissä ajoin**
 - ikärakenteen muutokset, ilmastonmuutos, infrastruktuurin rapistuminen...
- **Jonkin verran etuajassa**
 - työntekijäsuhteiden heikkeneminen, uudet säädökset...
- **Vähän etukäteen**
 - sääennuste...
- **Tapahtumahetkellä**
 - esim. sensoridataa tsunamista/ kylmäketjun katkeamisesta, tulipalo...
- **Jälkikäteen**
 - yritysvalvonta, tietokonevirukset...



Riskienhallinta



Mitä voidaan tehdä riskinhallitsemiseksi?

- yleiset riskinhallintastrategiat -

- **Hyväksyä - älä tee mitään J**
 - jos riski on pieni tai vaikutuksia on vaikea lieventää
- **Lieventää - vähennä riskin suuruutta**
 - pienentämällä todennäköisyyttä, esim. tutustutaan toimittajaan kunnolla, teetetään koe-erä, autetaan toimittajaa niin paljon kuin osataan
 - pienentämällä vaikutusta, esim. nimikkeelle useampi toimittaja, maksu valmistumisasteen mukaan, yksi erä aina varastossa, standardointi
- **Jakaa - jaa riskiä toimittajan kanssa**
 - esim. sopimus alhaisella hinnalla ja voitot jaetaan jos myy hyvin
- **Siirtää - siirrä vastuu tapahtumasta toiselle**
 - esim. osta vakuutus tai uudelleenneuvottele sopimukset, toimitusehdot
- **Välttää - poista tapahtuman mahdollisuus**
 - esim. lopeta hankinta toimittajalta joka on liian riskialtis, sisäistä "toiminto"
- **Vastustaa, sopeutua, tehdä varasuunnitelmia...**

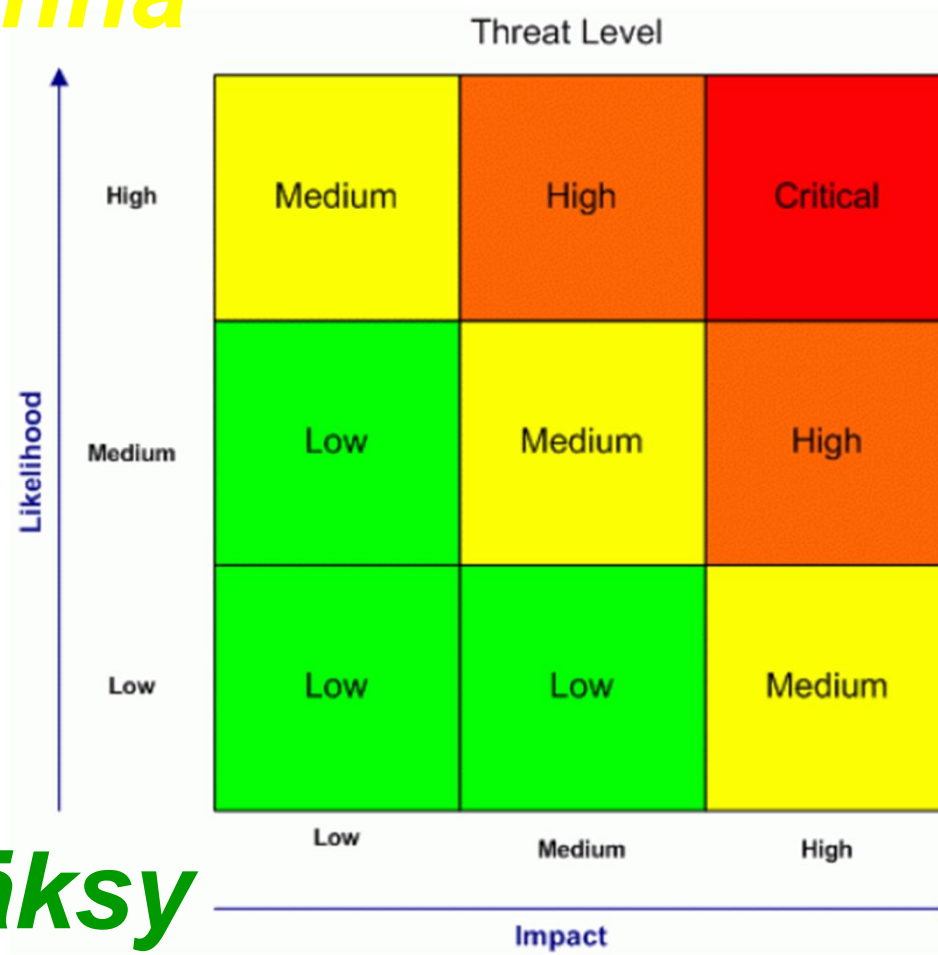
Mitä voidaan tehdä riskinhallitsemiseksi?

- yleiset riskinhallintastrategiat -

Lievennä

Vältä

tos
karkea
yksinkertaistus



Hyväksy

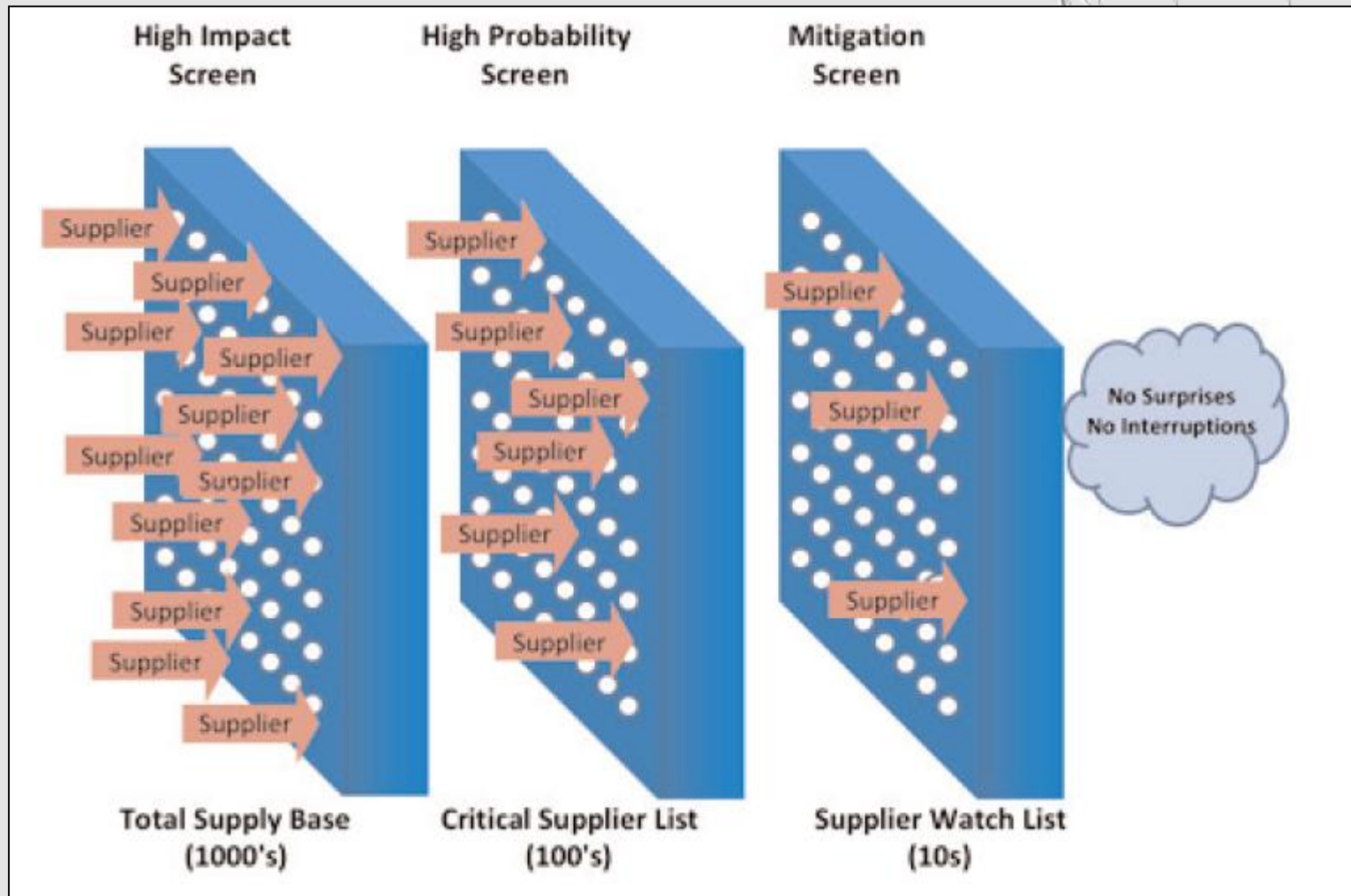
Siirrä

Riskinhallinta vaatii konkreettisia tekoja

- case toimitusongelmiin varautuminen -

- **Saatavuus** (esim. alihankkija ei pysty toimittamaan)
 - toimittajan tarkempi taloudellinen analyysi, useamman toimittajan käyttäminen, toimittajan toimittajien roolin ymmärtäminen (esim. onko kaikilla sama!), varmuusvaraston ylläpito, nimikkeen yleinen luonne (häätapauksessa varatoimittajia löytyy), varasuunnitelmien tekeminen ja ylläpito, etuosto-oikeuden varmistaminen, toimittajan ostaminen ("sisäistäminen")
- **Laatu** (esim. toimittajan toimitus heikkolaatuista)
 - "vähäriskisempi" tuotesuunnittelu, huolellinen toimittajavalinta, tilastollinen laadunvalvonta, auditointi, sopimusteknisten mahdollisuuksien ymmärtäminen (lopullinen vastuu toimittajalla!)
- **Kustannus** (esim. valuuttariskit)
 - riskienhallinta jo sopimusvaiheessa, valuuttasuojatuotteet
- **Maine** (esim. alihankkija käyttää lapsityövoimaa, rikkovat lakeja)
 - ajantasainen hankintaohjeistus, huolellinen toimittajavalinta, auditointiyritysten käyttö, kriisiviestintäsuunnitelma

Resurssit kannattaa kohdistaa viisaasti - case riskipitoisimpiin toimittajiin keskittyminen -



usein käytettyjä "luokkia": kriittiset hankintakategoriat, rahallisesti merkittävät kategoriat, yhden toimittajan (sole/single) nimikkeet, uudet toimittajat, tietyt maantieteelliset alueet

Riskinhallinta vaatii konkreettisia tekoja

- case toimittajien hinnankorotuksiin varautuminen -

- **Toimittajan kustannusten kyseenalaistaminen**
 - tiedonkeruu, verkostoituminen, analysointi, toimittajavierailut, tilannemuuttujien huomiointi, kustannusmallin rakentaminen jne.
- **Kustannusindeksien kehityksen seuraaminen**
 - materiaalikustannukset, palkkojen kehitys, myyntihinta...
 - omien indeksien rakentaminen ei myöskään poissuljettua
- **Oikeista asioista neuvotteleminen**
 - kokonaishinta muodostuu monesta komponentista!
 - esim. toimituksen nopeus ja maksuehdot vaikuttavat paljon
 - suhteellakin on oma hintansa eli tervettä järkeä ei saa unohtaa
- **Sopimusteknisten mahdollisuuksien käyttö**
 - sopimuksen irtosanomismahdollisuus hinnankorotustilanteissa
 - toimii hyvänä kannustimena olla nostamatta hintaa turhaan

Riskinhallinta vaatii konkreettisia tekoja

- case massahyödykkeen hintariskiin varautuminen -

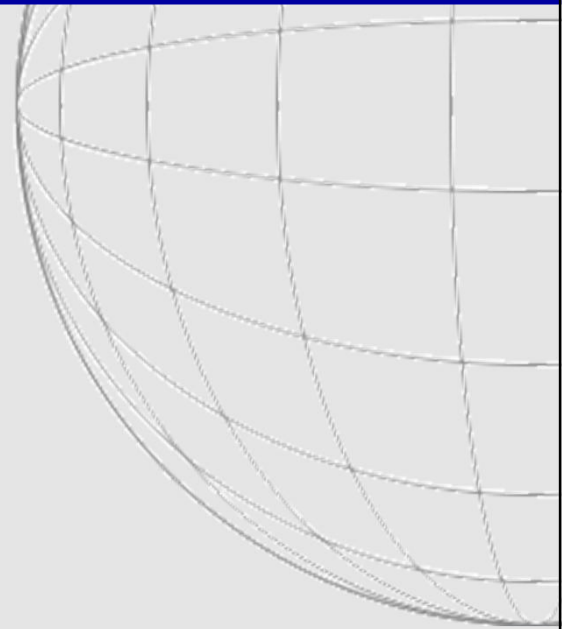
- **Tiedonkeruu ja ennustaminen välttämätöntä**
 - markkinaseuranta, keskustelut hyödyketoimittajien kanssa, oman tarpeen arviointi, matemaattiset mallit (omat tai ulkopuoliset)...
 - tuloksia harvoin jaetaan massahyödyketoimittajien kanssa J
 - ongelma hahmotettava myös jos toimittajien raaka-aine riskillinen
- **Riskiä voi yrittää hallita monilla tavoilla**
 - sopimustekniset keinot; sidottu hintaehto, kiinteä hinta -sopimus, hankintojen ajallinen jakaminen, päämiehen sopimuksella osto
 - riippuvuuden vähentäminen; tarpeen pienentäminen ("tuotekehitys") ja korvaavien materiaalien etsintä (teknisistä syistä aika harvoin sovellettu)
 - hankintastrategiat; varastoiminen, vertikaalinen integroituminen (toimitusvarmuuden parantaminen), toimittajien vaihtaminen
 - rahoitustyökalut; optiot ja futuurit (pienet volyymit, markkina-tarjonta ja kokemuksen puute pullonkauloina), cross-hedging

Riskinhallinta vaatii konkreettisia tekoja

- case toimitusketjuongelmiin varautuminen -

- **Toimitusketjun joustavuuden varmistaminen**
 - useiden toimipisteiden olemassaolo (huom. toimittajavalinnassa)
 - hyvät toimittajasuhteet (tiedonjako, etuosto-oikeus jne.)
 - monimutkaisuuden yksinkertaistaminen (esim. make-or-buy)
 - tuotteiden modulaarisuus, postponement-strategiat jne.
 - prosessien standardointi (työntekijöitä helpompi siirrellä)
 - kyky vaikuttaa loppukysyntään ("valmistetaan mitä pystytään")
- **Epäsuoran "vakuutukseen" omaaminen**
 - useamman toimittajan käyttäminen, varmuusvarastojen ylläpito
 - lisäkapasiteetin ylläpito, alhaisilla käyttöasteilla toimiminen
 - kouluttamalla työntekijöitä, vararahasto, varasuunnitelmat...
- **Proaktiivinen tilanteen hahmottaminen** (sis. IT)
 - usein nopeimmin reagoivat selviävät pienimmillä seurauksilla J

Riskien valvonta



Riskien valvonta välttämätöntä osa prosessia

- **Ideana tarkkailla sisäistä&ulkoista ympäristöä, ja ennustaa riskien realisoitumista**
 - huomioida varsinkin riskin todennäköisyyksien kasvaminen
- **Toimittajat** (suoritustaso ja talous) **parhaiten valvottuja**
 - suurimmat puutteet toimittajien toimittajissa ja katastrofeissa
- **Automatisointi tärkeää, koska jää muuten korkeiden kustannusten takia tekemättä**
 - ...teknologia hälyttää kun joku asia jossain vaatii huomioita jne.
- **Teknologiaratkaisut vielä melko yksipuolia**
 - esim. keskittyvät vain tietyn tyyppisten riskien valvontaan
- **Isot odotukset tekoälyn ja big datan suhteen**
 - tosin tällä hetkellä käytetyin valvontasoftware on MS Office J

Riskien valvonta hyvin kokonaisvaltaista

- case jälleenmyyntitoimitus Aasiasta -

Financial

Analysis of Annual Reports

Market Analysis

Analysts reports and predictions

Quality

Assessment of Supplier QA measurements

Spend Analysis

Dynamic assessment of changes in spend and invoicing profiles

Transportation

Constant review of shipping and freight progress

Reputation

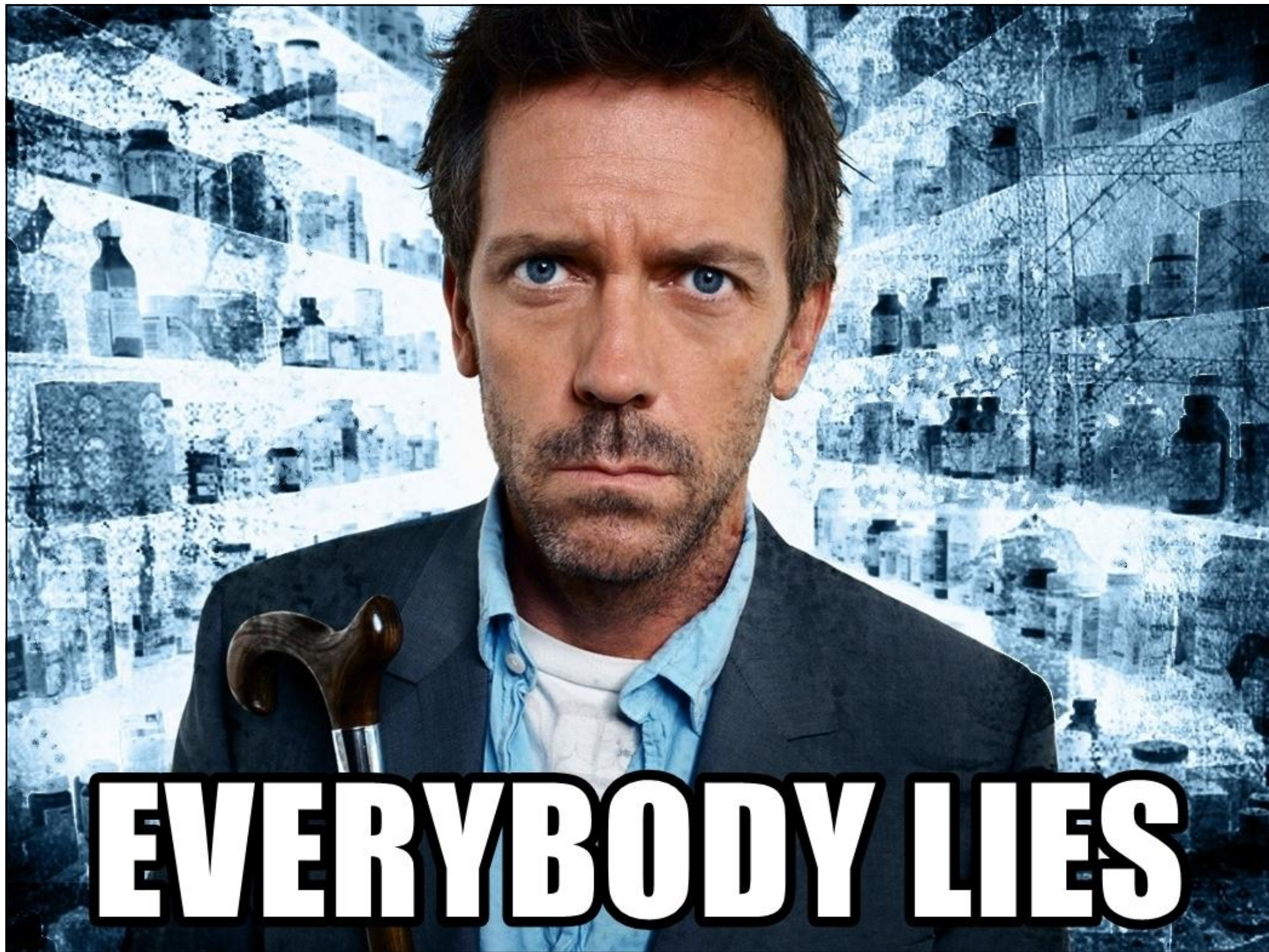
Scanning of local news services against pre determined parameters

Environment

Analysis of natural phenomenon eg earthquake activity

Confidence

Alert status by supplier based on previous experience



Milloin pitäisi huolestua toimittajan tilasta?

- valvonnan pitää olla jatkuvaa, ei kertaluontoista! -

- **Toimittajan yritys ympäristön muutokset**

- poliittinen / taloudellinen ympäristö, kotimarkkinat muuttuu, hintakilpailu koventunut, toimittajaongelmat, asiakasmenetykset

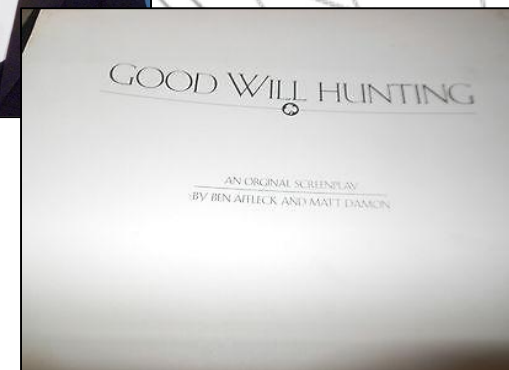
- **Toimittajan oma sisäisen tila / muutokset**

- monimutkainen yritys rakenne, lukuisat yrityskaupat, osaamisen keskittyminen harvoihin käsiin, teknologiakehitys seisoo
- muutokset ydinliiketoiminnassa, johdossa, avaintyöntekijöissä, henkilöstömäärässä, omistuspohjassa
- lisääntyneet toimitusongelmat (aika/laatu/laskutus)

- **Toimittajan talouspuolella ikäviä kysymyksiä**

- raportointi epätasua ja epäluotettavaa, raportit myöhässä, laskentakäytännöt muuttuvat, kannattavuus ja maksuvalmius heikkenee, vaaditaan pidempiä maksuaikoja, pääomat vähissä, omaisuusmyynneillä paikataan kassaa, investointeja siirretään, luottotiedot heikkenevät, osakekurssi romahtaa, saneeraus kierre

Riskien valvonnassa ollut hauskojakin tapoja



Munchies

Potato chips with assorted dips

Nuts

Pretzels

→ M & M's (WARNING: ABSOLUTELY NO BROWN ONES)

Twelve (12) Reese's peanut butter cups

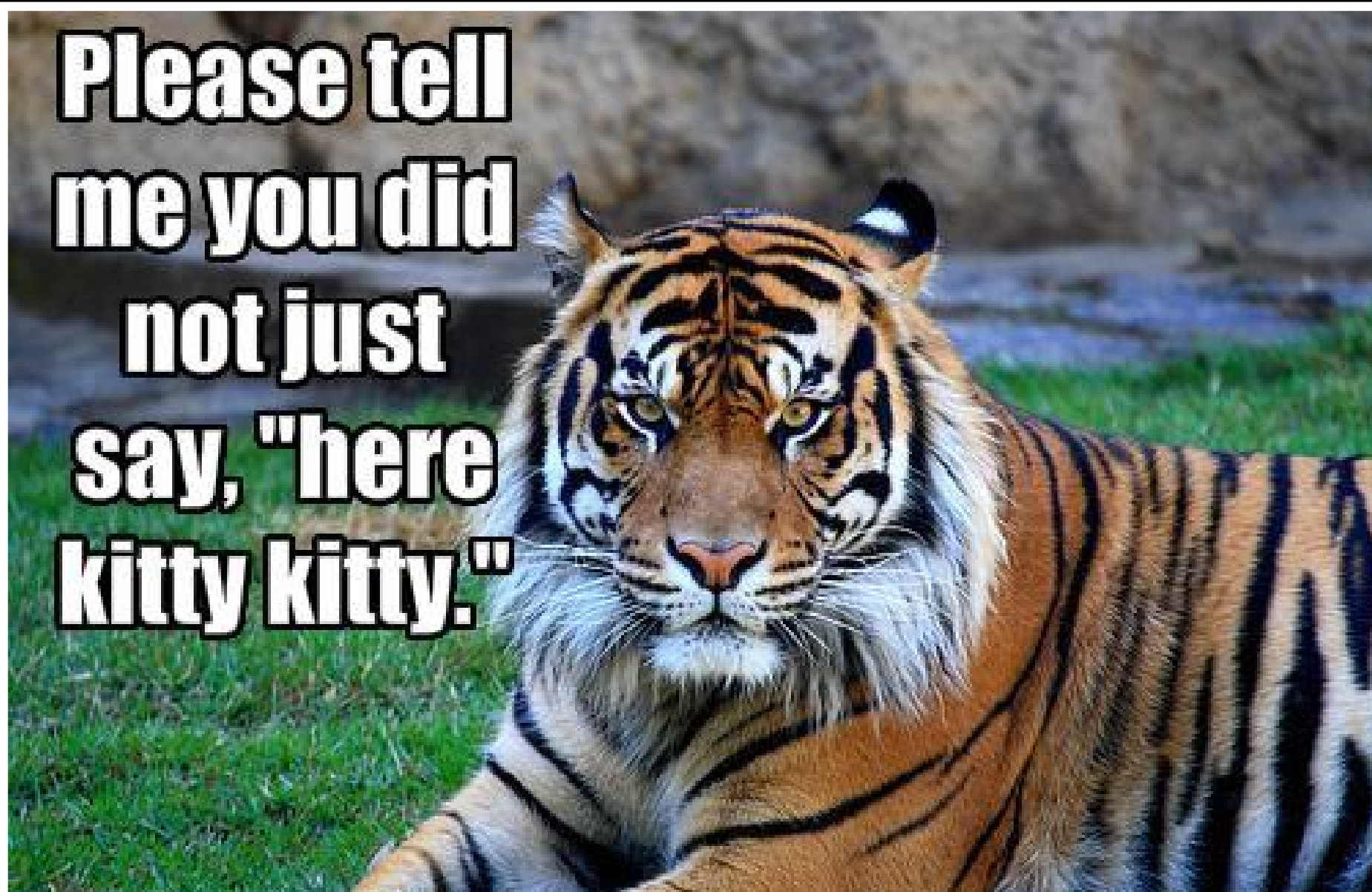
Twelve (12) assorted Dannon yogurt (on ice)

In about page 60, the “two professors give each other oral sex and they’re on their knees...”

Van Halen

Affleck&Damon

**Please tell
me you did
not just
say, "here
kitty kitty."**



Tiedä mitä olet tekemässä!



Toivo, että tuurit kohdalla!