



Markku Kotajärvi Head of Investment Services SSAB Europe Raahe

- Työskennellyt vuodesta 2001 lähtien kansainvälisissä terästeollisuuden investointiprojekteissa, kunnossapitopäällikkönä sekä suunnittelu- ja investointipalvelun päällikkönä
- Rautaruukki Oyj, SSAB Europe

Henkilötaustaa

- Master of engineering (MEng). Lean management, 2022
- Bachelor of engineering (BEng). Automation Technology, 2001
- Puoliso, kaksi lasta ja labradorinnoutaja.
- Kotipaikka Raahessa.
- Vapaa-aika kuluu kestävyysurheilussa ja luontomatkailussa sekä lomareissuilla Keski-Euroopassa.



SSAB lyhyesti

96 MILJARDIN
KRUUNUN
liikevaihto vuonna 2025

Teräksenvalmistusta
jo vuodesta

1878



15 000
työntekijää
yli 50 maassa

Vuosittainen
terästuotantokapasiteetti:

8,8 MILJOONAA
TONNIA

LIIKETOIMINTAMME

SSAB Special Steels,
SSAB Europe,
SSAB Americas, Tibnor,
Ruukki Construction

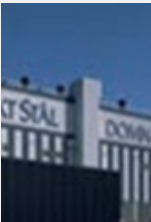
SSAB

Laaja terästuotanto Pohjoismaissa



Luulaja, Ruotsi

- ▶ Perustettu: 1941
- ▶ Terästuotanto
- ▶ SSAB Europe
- ▶ Työntekijöitä: 1 200



Borlänge, Ruotsi

- ▶ Perustettu: 1878
- ▶ Nauhatuotteet
- ▶ SSAB Europe
- ▶ Työntekijöitä: 1 700



Oxelösund, Ruotsi

- ▶ Perustettu: 1913
- ▶ Terästuotanto, kvarttolevyt
- ▶ SSAB Special Steels
- ▶ Työntekijöitä: 2 300



Raahe, Suomi

- ▶ Perustettu: 1960
- ▶ Terästuotanto, kvarttolevyt ja nauhatuotteet
- ▶ SSAB Europe
- ▶ Työntekijöitä: 2 700



Hämeenlinna, Suomi

- ▶ Perustettu: 1972
- ▶ Nauhatuotteet ja putket
- ▶ SSAB Europe
- ▶ Työntekijöitä: 1 000

A close-up photograph of an older man with glasses, wearing a dark jacket over a collared shirt, focused on working on a large, grey metal component. The component has several holes and a serrated edge. The background is dark and industrial. A white, curved graphic element is overlaid on the left side of the image, containing text.

Toimittajariskien hallinta investointiprojekteissa

PSK Kevätseminaari, 23.4.2026

Markku Kotajärvi

SSAB

Yleistä toimittajariskeistä

- ▶ Investointiprojektien onnistuminen ei riipu pelkästään omasta organisaatiosta, vaan yhä useammin myös ulkoisten toimittajien kyvykkyydestä, luotettavuudesta ja yhteistyökyvystä.
- ▶ Toimittajariskien hallinnan täytyy olla keskeinen osa yritysten investointipolitiikkaa.
- ▶ Keskeisiä toimittajiin liittyviä riskejä:
 - Turvallisuuskulttuuri
 - Kustannusten hallinta
 - Tuotteen tai palvelun saatavuus ja laatu
 - Toimittajariippuvuus
 - Tieto- ja kyberturvallisuus
 - Vahingollinen toiminta



Turvallisuuskulttuurin vaikutus

► Toimittajan turvallisuuskulttuurin tasoa voidaan ennakoida ja hallita:

- Turvallisuuspolitiikan sisältö
- Tapaturmatilastot
- Korvaavan työn käyttö
- Ennakoiva turvallisuustyö
- Turvallisuussuunnitelmien ja riskikartoitusten läpikäynti

► Työmaakulttuuri

- Suunnitelmallisuus
- Suojavälineiden käyttö
- Turvallisuuskoulutukset
- Asenne
- Valvonta

► Muista tilaajavastuu!



Kuvan lähde: Työsuojelu.fi

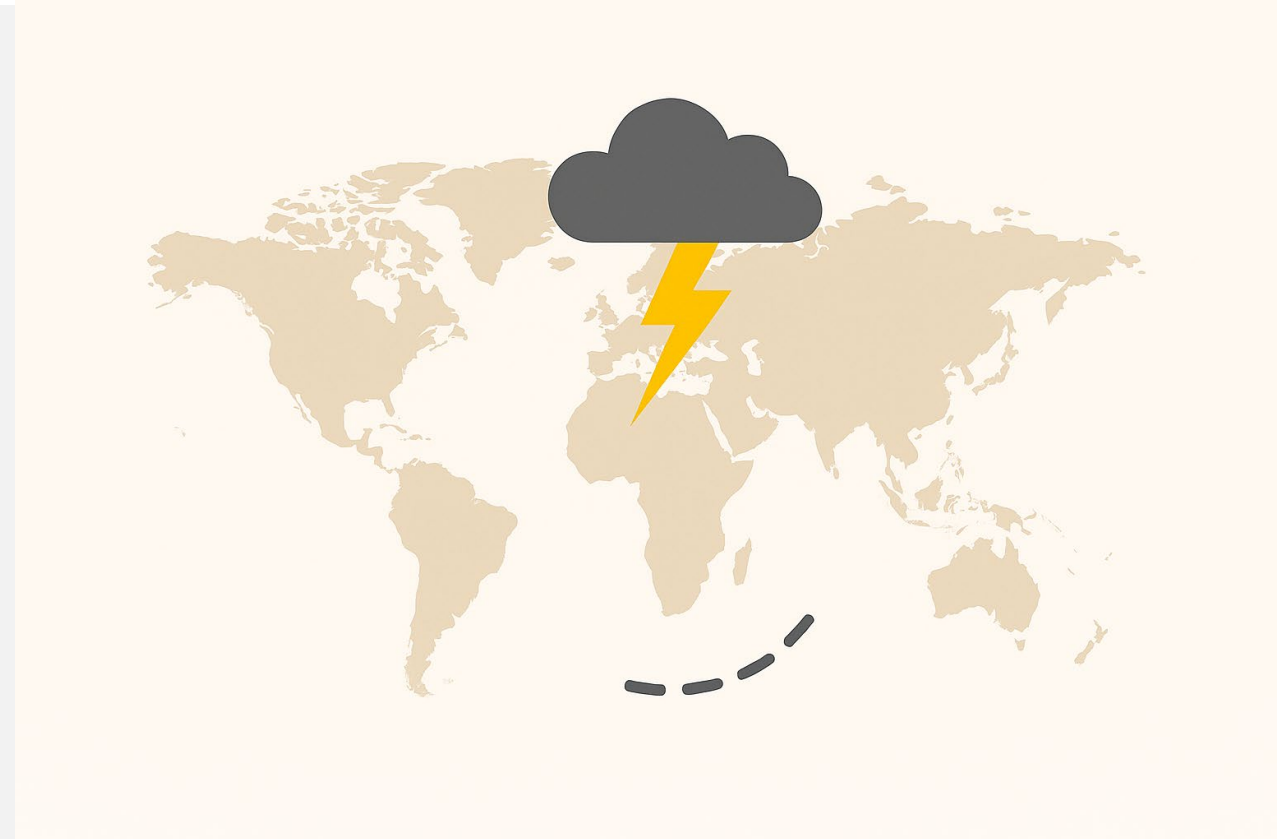
Tuotteen tai palvelun saatavuus- ja laaturiski

► Tilattua tuotetta tai palvelua ei aina saada:

- Yrityskaupat
- Resurssipula
- Toimittajatuen päättyminen
- Osaamispula
- Toimitusketjuongelmat
- Eri toimittajien yhteensopimattomuus
- Geopolitiikka

► Hallintakeinoja

- Toimittajariskien arviointi
- Referenssit
- Alihankintaketjujen arviointi
- Toimittajan sitouttaminen



Toimittajariippuvuus

- ▶ Kriittinen osaaminen tai kriittiset materiaalit yhden toimittajan varassa
- ▶ Hinta- ja saatavuusriski
- ▶ Tarvittaessa sopimustekninen sitouttaminen. Strategisen kumppanuuden hakeminen.
- ▶ Vältä riippuvuutta yhdestä toimijasta!

Ostajan valta toimittajan suhteen	<u>Ostajan dominanssi</u>	<u>Molemminpuolinen riippuvaisuus</u>
	<p>Vähän ostajia / Paljon toimittajia Ostajan hankintojen suhde toimittajan myyntiin korkea Toimittajalla ei juurikaan vaihtoehtoisia ostajia Toimittajan suuret vaihtamiskustannukset Ostajan pienet vaihtamiskustannukset Ostajan panostus kiinnostava toimittajalle Toimittajan tarjoama on standardinomainen hyödyke Ostajan etsimiskustannukset pienet Toimittajalla ei ole informaation tasapainon suhteen etua ostajaan nähden</p>	<p>Vähän ostajia / Vähän toimittajia Ostajan hankintojen suhde toimittajan myyntiin korkea Toimittajalla ei juurikaan vaihtoehtoisia ostajia Toimittajan suuret vaihtamiskustannukset Ostajan suuret vaihtamiskustannukset Ostajan panostus kiinnostava toimittajalle Toimittajan tarjoama on ainutlaatuisia Ostajan etsimiskustannukset suuret Toimittajalla on informaation tasapainon suhteen kohtuullista etua ostajaan nähden</p>
	<u>Molemminpuolinen riippumattomuus</u>	<u>Toimittajan dominanssi</u>
	<p>Paljon ostajia / Paljon toimittajia Ostajan hankintojen suhde toimittajan myyntiin pieni Toimittajalla paljon vaihtoehtoisia ostajia Toimittajan pienet vaihtamiskustannukset Ostajan pienet vaihtamiskustannukset Ostajan panostus ei juurikaan kiinnostava toimittajalle Toimittajan tarjoama on standardinomainen hyödyke Ostajan etsimiskustannukset pienet Toimittajalla ei ole informaation tasapainon suhteen etua ostajaan nähden</p>	<p>Paljon ostajia / Vähän toimittajia Ostajan hankintojen suhde toimittajan myyntiin pieni Toimittajalla paljon vaihtoehtoisia ostajia Toimittajan pienet vaihtamiskustannukset Ostajan suuret vaihtamiskustannukset Ostajan panostus ei juurikaan kiinnostava toimittajalle Toimittajan tarjoama on ainutlaatuisia Ostajan etsimiskustannukset suuret Toimittajalla on informaation tasapainon suhteen huomattavaa etua ostajaan nähden</p>
	Toimittajan valta ostajan suhteen	

Taulukon lähde: Jani Verkasalo DI-työ 2013

Tietoturva, kyberturvallisuus ja yritysvakoilu

- ▶ Kilpailuedun menetys yritysvakoilun vuoksi
- ▶ Toimittajan tietoturvakäytäntöjen puutteet
- ▶ Vahingossa tai tahallaan tapahtuva tuotannon tai liiketoiminnan lamauttaminen
- ▶ Kulkuoikeuksien ja etäyhteyksien hallinta
- ▶ Mainehaitat, liiketoiminnan vahingot



Kuvan lähde: lab.fi

Toimittajariskien arviointiprosessi

Supplier performance evaluation



▶ Toimittajakriittisyyden määrittely:

- Laatumäärittely (Vaikutus asiakkaan lopputuotteeseen)
- Kestävä kehitys (ympäristö, työolosuhteet, korruptio)
- Turvallisuuskriittisyys (Etenkin onsite-toimijat)
- Avaintoimittajat (jostain syystä erityisen tärkeä toimittaja)

▶ Toimittajan suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi: Talous, tunnusluvut, jatkuva parantaminen, palvelun laatu, tuotteen ja toimituksen laatu, kestävä kehitys.

▶ Auditit, korjaavat toimet ja niiden seuranta

▶ Seuranta ja jatkotoimet

Käytännön keinoja toimittajariskien hallintaan

► Puitesopimukset:

- Pyri strategisiin kumppanuuksiin, mutta vältä joutumista toimittajan armoille.
- Toimitusehdot, hinnoittelu
- Henkilöstön osaamisen ja saatavuuden määrittely

► Liiketoiminnan kannalta kriittisen osaamisen pitäminen omassa käsissä

► Hankintojen keskittäminen vakaille ja tunnetuille toimijoille.

- Laitehankinnoissa varaosasaatavuuden ja teknisen tuen saatavuuden sopiminen hankintavaiheessa

► Laadunseuranta

- Säännölliset auditoinnit ja seurantakokoukset



Kiitos!

Markku Kotajärvi
Investointipalvelun päällikkö
Head of investment services

*Master of engineering (MEng). Lean Management
Bachelor of engineering (BEng). Automation Technology.*

Tel +358205922059 M +358408442968
markku.kotajarvi@ssab.com

SSAB
Rautaruukintie 155
P.O. Box 93
FI-92101 Raahe, Finland
www.ssab.com

SSAB



*A stronger,
lighter and more
sustainable world*