

KOHDEYRITYSTEN RISKIRAPORTOINTI TOIMITUSKETJUN NÄKÖKULMASTA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2022

Tekijä: Arttu Suoranta
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Liisa Kurunmäki



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

| | |
|--|--|
| <i>Tekijä</i> Arttu Suoranta | |
| <i>Työn nimi</i> Kohdeyritysten riskiraportointi toimitusketjujen näkökulmasta | |
| <i>Oppiaine</i> Laskentatoimi | <i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma |
| <i>Aika (pvm.)</i> 24.5.2022 | <i>Sivumäärä</i> 62 |
| <i>Tiivistelmä – Abstract</i> <p>Viime vuosikymmenien aikana riskienhallinta ja sen tutkimus ovat kasvattaneet suosiotaan. Tätä kasvua ovat olleet kiihdyttämässä erilaiset katastrofit ja skandaalit, kuten vuoden 2001 terrori-iskut. Ajan myötä myös globaalit toimitusketjut ovat muodostuneet merkittäväksi osaksi kansainvälisten yritysten liiketoimintaa. Toimitusketjujen moniulotteisuus ja merkittävyys kansainväliselle liiketoiminnalle tekevätkin niistä mielenkiintoisen näkökulman riskienhallinnan tutkimuksella. Toimitusketjuun kohdistuvat riskit voivat olla lähtöisin mistä tahansa toimitusketjun kohdasta, mutta pahimmillaan ne vaikuttavat koko toimitusketjuun. Viime vuosina myös koronapandemian ja liiketoiminnan vastuullisuuden vaikutukset on huomioitu toimitusketjujen riskienhallinnan näkökulmasta.</p> <p>Yritykset viestivät sidosryhmilleen riskienhallinnan toteutuksesta esimerkiksi vuosikertomuksien riskiraportointiosioissa. Tässä tutkielmassa pyrittiin tarkastelemaan, mitä tutkimuksen kohdeyritykset raportoivat riskienhallinnastaan ja tarkemmin toimitusketjujen riskienhallinnasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistona hyödynnettiin kahden saksalaisen ja yhden yhdysvaltalaisen yrityksen ulkoista raportointia, jonka perusteella pyrittiin saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva kohdeyritysten riskienhallinnasta yleisellä tasolla sekä tarkemmin toimitusketjujen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat riskienhallinnan raportoinnissa olevan selkeitä eroavaisuuksia aineiston saksalaisten yritysten ja yhdysvaltalaisen yrityksen välillä. Saksalaiset yritykset raportoivat riskienhallinnastaan huomattavasti monipuolisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Kaikki yritykset tunnistivat selkeästi toimitusketjuun liittyviä riskejä. Saksalaiset yritykset raportoivat huomattavasti enemmän riskienhallinnan toimenpiteistä ja mahdollisuuksista verrattuna yhdysvaltalaiseen yritykseen. Poikkeuksena oli toimitusketjujen vastuullisuus, jonka suhteen kaikki yritykset tunnistivat riskit ja raportoivat myös riskienhallinnan toimenpiteistä.</p> | |
| <i>Asiasanat</i> Riski, riskienhallinta, toimitusketjuriskit, riskiraportointi | |
| <i>Säilytyspaikka</i> Jyväskylän yliopiston kirjasto | |

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta..... | 6 |
| 1.2 | Keskeiset käsitteet..... | 8 |
| 1.3 | Aiempi tutkimus..... | 8 |
| 1.4 | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset..... | 9 |
| 1.5 | Tutkielman rakenne..... | 10 |
| 2 | RISKIENHALLINTA..... | 11 |
| 2.1 | Corporate governance..... | 11 |
| 2.2 | Riskin määritelmä..... | 11 |
| 2.3 | Riskien luokittelu..... | 12 |
| 2.4 | Kokonaisvaltainen riskienhallinta..... | 13 |
| 2.5 | Riskiraportointi..... | 16 |
| 2.6 | Riskienhallinta osana yrityksen maineen hallintaa..... | 17 |
| 3 | TOIMITUSKETJUJEN RISKIENHALLINTA..... | 19 |
| 3.1 | Vaateteollisuuden toimitusketju..... | 19 |
| 3.2 | Toimitusketjujen riskit..... | 21 |
| 3.2.1 | Koronapandemian vaikutukset toimitusketjuriskeihin..... | 23 |
| 3.2.2 | Toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvät riskit..... | 23 |
| 3.3 | Riskienhallintamenetelmät..... | 25 |
| 4 | TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄ..... | 29 |
| 4.1 | Aineisto..... | 29 |
| 4.2 | Aineiston analyysi..... | 30 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TULOKSET..... | 33 |
| 5.1 | Yleistä tutkimuksen kohdeyrityksistä ja niiden raportoinnista..... | 33 |
| 5.2 | Kohdeyritysten riskiraportointi..... | 34 |
| 5.3 | Riskienhallintajärjestelmät..... | 39 |
| 5.4 | Toimitusketjuista raportointi..... | 42 |
| 5.5 | Toimitusketjuriskien johtaminen..... | 44 |
| 5.6 | Koronapandemian vaikutukset toimitusketjuriskeihin ja niiden johtaminen..... | 47 |
| 5.7 | Liiketoiminnan vastuullisuus toimitusketjuriskinä ja sen johtaminen..... | 49 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI..... | 54 |
| 6.1 | Toimitusketjujen riskiraportointi kohdeyrityksissä..... | 54 |
| 6.2 | Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus..... | 57 |

KUVAT

| | |
|---|----|
| KUVA 1 COSO ERM -kuutiomalli..... | 14 |
| KUVA 2 COSO:n mukainen sisäisen valvonnan viitekehys..... | 15 |
| KUVA 3 Ulkoistetun tuotannon toimitusketjuprosessi..... | 20 |
| KUVA 4 Esimerkki Adidaksen riskiraportoinnista..... | 35 |
| KUVA 5 Esimerkki Puman riskiraportoinnista..... | 36 |
| KUVA 6 Adidaksen riskikartta riskien arvioimiseksi..... | 37 |
| KUVA 7 Adidaksen riskienhallintajärjestelmä..... | 41 |
| KUVA 8 Kuvakaappaus Niken Code of Conduct dokumentista..... | 51 |

KUVIOT

| | |
|--|----|
| KUVIO 1 Toimitusketjuriskienhallinnan avainelementit..... | 26 |
| KUVIO 2 Tutkimustulosten rakenne..... | 32 |
| KUVIO 3 Kohdeyritysten riskienhallintajärjestelmän vastuualueet..... | 40 |

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| TAULUKKO 1 Riskien luokittelu..... | 13 |
| TAULUKKO 2 Toimitusketjuriskien luokittelu..... | 22 |
| TAULUKKO 3 Triple-Bottom-Line -viitekehys..... | 24 |
| TAULUKKO 4 Riskienhallintastrategiat..... | 27 |
| TAULUKKO 5 Tutkimuksen aineistona käytetyt dokumentit..... | 30 |
| TAULUKKO 6 Perustiedot kohdeyrityksistä..... | 33 |
| TAULUKKO 7 Käytetyn aineiston sivumäärät..... | 34 |
| TAULUKKO 8 Riskiraportoinnin ulkoasu..... | 35 |
| TAULUKKO 9 Kohdeyritysten raportoimat tiedot toimitusketjusta..... | 43 |
| TAULUKKO 10 Yritysten hankintaan, valmistukseen ja logistiikkaan liittyvät toimitusketjuriskitekijät..... | 44 |
| TAULUKKO 11 Riskienhallinnan toimenpiteet hankintaan, valmistukseen ja logistiikkaan liittyviin riskitekijöihin..... | 45 |
| TAULUKKO 12 Koronapandemian aiheuttamat riskitekijät toimitusketjuille.. | 47 |
| TAULUKKO 13 Riskienhallinnan toimenpiteet koronapandemian aiheuttamien riskien lieventämiseksi..... | 48 |
| TAULUKKO 14 Vastuullisen liiketoiminnan vaatimusten aiheuttamat riskitekijät toimitusketjuille..... | 49 |
| TAULUKKO 15 Riskienhallinnan toimenpiteet vastuullisuuteen liittyvien riskien lieventämiseksi..... | 52 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Liiketoiminnan nähdään olevan mahdollisuuksien hyödyntämistä ja mahdollisuuksia ei ole ilman riskejä. Tämä tekee riskeistä merkittävän osan liiketoimintaa (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki, 2010, s.12). Viime vuosikymmenien aikana liiketoiminnan riskejä käsittelevä riskienhallinta on kasvattanut suosioitaan organisaatiokulttuurin teemana ja hyvää riskienhallintajärjestelmää on esitetty jopa synonyymiksi hyvälle organisaatiolle. (Power, 2004). Organisaatioiden hyvä hallintotapa eli corporate governancea tarkoittaa yritysten velvollisuutta hallinnon ja liiketoiminnan asianmukaiseen järjestämiseen. Osana tätä on sisäinen valvontaa, jonka tehtävänä on varmistaa riskienhallinnan toteutus. Tämän myötä riskienhallinta on keskiöissä ylimmän johdon toiminnassa. (Kuusela & Ollikainen, 2005, s. 123-124; Ilmonen ym., 2010, s. 23; Mähönen & Villa, 2019, s. 1-2.) Riskienhallinta on mielenkiintoinen ilmiö ja sen kehitystä ovat kiihdyttäneet erilaiset katastrofit ja skandaalit. Nämä ovat saaneet organisaatioita tarkastelemaan prosessejaan ja toimintaansa uudella tavalla. Tästä esimerkkinä vuoden 2001 terrori-isku New Yorkissa, jonka myötä esimerkiksi lentoyhtiöt ryhtyivät tarkastelemaan tarkemmin riskienhallinnan prosessejaan (Kuusela & Ollikainen, 2005, s. 148-149).

Tämä tutkielma käsittelee riskienhallintaa ja riskiraportointia sekä tarkemmin rajattuna toimitusketjujen riskienhallintaa. Tutkimuksen aineisto perustuu kohdeyritysten riskiraportointiin. Toimitusketjuihin liittyvät riskit tiedostettiin jo vuosituhannen alussa, mutta tutkijat Jüttner, Peck ja Christopher (2003) esittivät toimitusketjujen riskienhallinnan olleen vielä hyvin kehitysvaiheessa vuonna 2003. Toimitusketjut ovat muodostuneet globaalin maailmantalouden myötä merkittäväksi osaksi liiketoimintaa. Tämän myötä tutkijat ovat kiinnostuneet yhä enemmän toimitusketjuista myös riskienhallinnan näkökulmasta. Yritykset pyrkivät ulkoistamaan erilaisia toimintojaan edullisempien kustannusten ja paremman tehokkuuden vuoksi ulkopuolisille toimijoille, jotka saattavat toimia esimerkiksi ulkomailla. Sen myötä toimitusketjut ovat usein

globaalisti moniulotteisia ja laajoja. Silloin toimitusketjuihin liittyy myös riskitekijöitä, kuten häiriöitä, keskeytyksiä tai osapuolten epäeettistä toimintaa, jotka voivat johtaa merkittäviin taloudellisiin menetyksiin tai heikentää yritysten mainetta. Toimitusketjun riski tarkoittaa yksinkertaisuudessaan uhkaa menettää toimitusketju siltä vaaditun hyödyn ja tehokkuuden suhteen. (McCarthy & Anagnostou, 2004; Heckmann, Comes & Nickel, 2015; de Oliveira, Marins, Rocha & Salomon, 2017.)

Toimitusketjuja koskevat negatiiviset tapahtumat eli riskit voivat olla lähöisin luonnosta tai ihmisen toiminnasta. Aiemmin mainitun terrori-iskun kaltaisen riskin lisäksi muita esimerkkejä ovat muun muassa tsunamit, pandemiat tai taloudelliset kriisit. Koko toimitusketjua negatiivisesti koskettava tapahtuma voi olla lähöisin myös ketjusta itsessään. Tällaisessa tilanteessa toimitusketjun yksittäinen toimija on saattanut aiheuttaa toiminnallaan tuhoa kaikille osapuolille. Tällaisessa tilanteessa esimerkiksi jälleenmyyjä saattaa kärsiä, vaikka todellinen ongelma on tuottajan alihankintaketjussa ja tapahtuman vaikutukset vaikuttavat skandaalin kohdalle koko toimitusketjun maineeseen. Esimerkkinä vuoden 2007 tapaus, jolloin jälleenmyyjät tietämättään myivät lemmikinruokaa, johon päätyneet melamiini aiheutti eläinten kuolemia. Toimitusketjujen merkitys sekä toimittajien verkostoon liittyvät epävarmuustekijät ovat herättäneet tutkijoiden kiinnostuksen erityisesti toimitusketjujen riskienhallintaa kohtaan. (Sodhi & Tang, 2012, s. 4; de Oliveira ym., 2017.)

Tämän tutkielman kohdeyritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla urheiluvaatteiden ja -asusteiden toimialalla. Toimitusketjujen riskienhallinnan tutkimuksessa vaateteollisuus on noussut hyvin kiinnostavaksi aiheeksi. Riskienhallinnan näkökulmasta suosiota on kasvattanut toimialaa kuvastava dynaamisuus ja ominaispiirteet, kuten kysynnän vaihtelut ja tuotteiden lyhyet elinkaaret, jotka vaativat kansainvälisesti toimivaa ja tehokasta toimitusketjua. (Martino, Fera, Iannone & Miranda, 2017.) Riskienhallinnan ohella myös vastuullisen yritystoiminnan teemat ja terminä yritysvastuu ovat olleet kovassa nosteessa kuluttajien, asiantuntijoiden sekä tutkijoiden näkökulmasta. Yritysvastuu näkyy toistuvana teemana myös toimitusketjuriskejä tarkasteltaessa. On mielenkiintoista tarkastella, miten yritys vastuun teemat toistuvat ja ilmenevät urheiluvaateteollisuuden toimitusketjuriskienhallinnassa. Huolehtimalla suorittumisestaan yritys vastuun mittareilla, yritykset voivat todennäköisemmin onnistua välttämään tarpeettomia maineriskejä, jotka voivat johtaa vakaviin taloudellisiin ja ei-taloudellisiin seurauksiin. On jopa esitetty maineriskin minimoinnin olevan yksi suurimmista motiiveista yritys vastuuraportointiin. Se näkyy myös toimitusketjujen riskienhallinnassa, kun yritykset pyrkivät välttämään liiketoimintakumppanien epäeettisestä toiminnasta aiheutuvia negatiivisia seurauksia. (Unerman, 2008; Louche, Idowu & Filho, 2010; Cruz, 2013.) Vastuullisuuden lisäksi koronapandemia on aiheuttanut viime vuosina laajoja vaikutuksia kansainvälisille toimitusketjuille. Siten myös tutkijoiden mielenkiinto on herännyt tarkastelemaan pandemian vaikutuksia toimitusketjujen riskienhallinnan näkökulmasta. (McMaster, Nettleton, Tom, Xu, Cao & Qiao, 2020; Shi, Liu & Zhang, 2021.)

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa esitellään tämän tutkielman toimitusketjujen riskienhallinnasta oleellisesti aiheeseen liittyvät käsitteet.

Riski nähdään tarkoittavan tilannetta, jossa tapahtuman negatiivinen lopputulos syntyy odottamatta ja ennalta arvaamattomasti. Tämä voi liittyä arvon menetykseen esimerkiksi taloudellisesta, ympäristön, yhteiskunnan tai terveyden näkökulmasta. Riskien negatiivisten tapahtumisen lisäksi on olemassa aina myös mahdollisuus, että riskistä aiheutuu positiivisia vaikutuksia. (COSO, 2004; Kuusela & Ollikainen, 2005, s. 15-17, 30.)

Riskienhallinta esitetään johdon työkaluna ja osana yritysten sisäistä valvontaa. Usein sitä käsitellään hyödyntämällä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallia. Riskienhallinnalla pyritään johtamaan riskejä ilman, että niistä aiheutuu negatiivisia seurauksia. (Kuusela & Ollikainen, 2005, s. 125; Louisot & Ketcham, 2014, s. 7.)

Riskin omistaja termillä tarkoitetaan henkilöä, kenellä on vastuu ja valta määrätystä riskistä. On myös esitetty, ettei yksikään riski saisi jäädä ilman omistajaa. Riskien käsittelyssä riskin omistajan tehtävä on toteuttaa sovittua strategiaa. (Louisot & Ketcham, 2014, s. 7-8.)

Toimitusketju tarkoittaa verkostoa, joka yhdistää hyödykkeiden lähteet ja kuluttajat. Niiden avulla yritysten on mahdollisuus hyödyntää maailmanlaajuisesti kustannustehokkaimmat lähteet. Toimitusketjun osapuolina on esimerkiksi jälleenmyyjät, valmistajat, kuljetusyrietykset ja vähittäiskauppiat (Kumar & Arbi, 2008; Olson, 2014, s. 1-3.)

Yritysvastuu tunnetaan myös yrityksen yhteiskuntavastuuna. Näillä termeillä tarkoitetaan yritysten velvollisuuksia yhteiskunnassa. Vastuullisuuden liittyvät odotukset nähdään olevan usein lähtöisin ulkoisten sidosryhmien vaatimuksista. Nämä sidosryhmät odottavat yritysten suoriutuvan hyvin talouden, ympäristön ja yhteiskunnan näkökulmasta mitattuna. (Louche ym., 2010; Savitz, 2014, s. 3-5.)

Koronapandemia tai pandemia tarkoittaa tässä tutkielmassa vuodesta 2019 vallinnutta COVID19 -pandemiaa, joka on vaikuttanut miljooniin ihmisiin sekä yrityksiin ja niiden toimitusketjuihin ympäri maailman. (McMaster ym., 2020; Shi ym., 2021; World Health Organization, 2022.)

1.3 Aiempi tutkimus

Toimitusketjujen riskienhallintaa on tutkittu erilaisissa konteksteissa. Vuosituhannen alussa Jüttner ym. (2003) tunnistivat puutteita toimitusketjun riskienhallinnan osaamisessa. Tulevaisuuden tutkimusta varten he esittivät toimitusketjujen riskienhallinnalle erilaisia tutkimusongelmia. Tämän lisäksi tutkijat esittivät viitekehyksen, joka koostuu neljästä elementistä: toimitusketjuriskien arviointi, toimitusketjun riskikäsitteen tunnistaminen riskin vaikutusten pe-

rusteella, riskitekijöiden seuranta toimitusketjustrategiassa ja toimitusketjuriskien vähentäminen. Tämän viitekehyksen ajateltiin tukevan tulevaisuuden tutkimusta. Tämän tutkimuksen aineiston kannalta mielenkiintoisia näkökulmia nousi esiin erityisesti Doblerin (2008) tutkimuksessa, jossa hän esitteli riskienhallinnan ja riskiraportoinnin maakohtaisia eroavaisuuksia. Myöhemmin esimerkiksi Sodhi ja Tang (2012) ovat julkaisseet kattavan teoksen, joka käsittelee laajasti toimitusketjujen riskienhallintaa. Myös Ghadge, Dani ja Kalawsky (2012) tutkivat toimitusketjujen riskienhallinnan nykytilaa sekä tulevaisuuden näkymiä esittelemällä esimerkiksi tutkimuksessaan erilaisia riskienhallintastrategioita. Lisäksi Fan ja Stevenson (2012) esittelivät tutkimuksessaan toimitusketjujen riskienhallinnan avainelementit.

Tarkemmin vaateteollisuuteen, johon tämän tutkielman kohdeyritykset lukeutuvat, kohdistuvaa tutkimusta ovat tehneet McMaster ym., (2020). He tutkivat toimitusketjujen riskienhallintaa monikansallisissa yhtiöissä ja ajankohtaisesti COVID-19 -pandemian aiheuttamia vaikutuksia yritysten toimitusketjuille. He tarkastelivat muodin toimitusketjujen nykytilaa, historiallisesti ja viime aikoina esiintyneitä riskejä sekä olemassa olevia riskienhallintamenetelmiä. Heidän tuloksensa osoittivat pandemian paljastavan erilaisia toimitusketjujen heikkouksia tai pandemian yllättävyyttä, sillä se ei katso aikaa tai maanosaa. Vastaavasti Shi ym.(2021) tarkastelivat toimitusketjujen johtamisen nykyhetkeä ja tulevaisuutta COVID-19 -pandemian näkökulmasta. Myös he olivat sitä mieltä, että pandemia voi nostaa esiin toimitusketjujen heikkouksia. Siihen pohjautuen tutkijat esittivät pandemian voivan auttaa yrityksiä kehittämään toimitusketjua sekä niihin liittyvää tutkimusta.

Vaateteollisuuden toimitusketjujen riskienhallinnassa suosittuna tutkimusaiheena on noussut esiin myös vastuullisuuden liittyvät kysymykset. Vastuullista liiketoimintaa pidetään sidosryhmien vaatimuksena ja sen merkittävyys kansainvälisten toimitusketjujen näkökulmasta on huomioitu enenevässä määrin. Ympäristö- ja yhteiskuntariskien vaikutuksia toimitusketjuihin vaateteollisuudessa ovat tutkineet esimerkiksi Freise ja Seuring (2015), jotka löysivät erilaisia motivaatiotekijöitä vastuullisuuden huomiointiin riskienhallinnan näkökulmasta. Vastaavasti myös Rafi-Ul-Shan, Grant, Perry ja Ahmed (2018) ovat tutkineet muodin toimitusketjuissa vastuullisuuden ja riskienhallinnan välistä suhdetta, jonka he esittävät merkittäväksi tutkimuksensa perusteella.

Toimitusketjujen riskienhallinnasta on tehty suhteellisen tuoreita ja ajankohtaisia tutkimuksia erilaisista näkökulmista. Tutkimuksissa on tarkasteltu esimerkiksi toimitusketjujen riskienhallintaa yleisellä tasolla sekä tarkemmin erilaisten tekijöiden kuten COVID-19-pandemian tai liiketoiminnan vastuullisuuden merkitystä toimitusketjujen häiriöille.

1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella toimitusketjujen riskienhallintaa kansainvälisissä urheiluvaateteollisuuden organisaatioissa. Tutkimus rajataan kä-

sittelemään, mitä tutkimukseen valitut kansainväliset urheiluvaateteollisuuden yritykset raportoivat toimitusketjuihin liittyvistä riskeistä ja niiden johtamisesta. Tämän lisäksi tarkastellaan yleisellä tasolla kohdeyritysten riskienhallinnan toteutusta. Tutkimus rajataan ajallisesti selvittämään tutkittavan ilmiön nykytilaa, joten historialliseen kehitykseen ei saada vastauksia. Tutkimuksessa hyödynnetään aineistona yritysten ulkoista raportointia, joten havainnot riskienhallinnasta perustuvat kohdeyritysten ulkoiseen viestintään. Tutkimusongelmasta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitä kohdeyritykset raportoivat riskienhallinnasta ja sen toteutuksesta?
2. Mitä kohdeyritykset raportoivat toimitusketjujen riskeistä ja niiden johtamisesta?

1.5 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma sisältää kuusi päälukua. Ensimmäisenä johdannossa tutustutaan tutkimuksen aiheeseen eli toimitusketjujen riskienhallintaan. Lisäksi tarkastellaan keskeisiä käsitteitä, aikaisempia tutkimuksia ja käydään läpi tutkimuksen tavoitteet. Tutkielman teoriaosuus on jaoteltu kahteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan yleisesti riskejä ja riskienhallintaa. Toisessa luvussa perehdytään tarkemmin toimitusketjuihin ja niiden riskienhallintaan. Teoriaosuuksien jälkeen siirrytään tutkimuksen aineiston, tutkimusmenetelmän ja aineiston analyysin esittelyyn. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, jotka ovat jaoteltu aineiston analyysissä hyödynnetyn teemoittelun tuloksena saatuihin alalukuihin, jotta havainnot ovat selkeästi esitettävissä aiheiden mukaan erillisinä osioina. Tutkimuksen lopuksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.

2 RISKIENHALLINTA

2.1 Corporate governance

Yksinkertaisimmillaan corporate governance tunnetaan suomen kielessä Ilmonen ym. (2010, s. 24-25) mukaan hyvänä hallintotapana, jolla tarkoitetaan yrityksen hallituksen velvoitetta pitää huolta hallinnon toteutuksesta sekä liiketoiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Mähösen ja Villan (2019) mukaan corporate governancen merkitys on hallinnon valvonnan lisäksi huomioida myös sen sidosryhmiä. Osana hyvää hallintotapaa ovat muun muassa erilaisia ohjaus- ja hallintajärjestelmiä, joiden pohjalta liiketoimintaa valvotaan ja johdetaan. Merkittävänä osana corporate governancea on sisäinen valvonta, jonka osana hallinnon on varmistettava, että yritys omaa riittävät ja toimivat riskienhallintaprosessit. Näin riskienhallinta on yksi hyvän hallintotavan osa-alue, josta sen prosessit ja vaikutukset jatkuvat läpi koko organisaation. (Kuusela & Ollikainen, 2005, s. 125; Ilmonen ym., 2010, s. 24-25; Mähönen & Villa, 2019, s. 1-2.) Corporate governance voidaan nähdä keskeisenä perustana silloin, kun puhutaan organisaation riskienhallinnasta. Tästä syystä yrityksen hallinto toimii perustavana osana riskienhallinnan järjestystä. Drewn ja Kendrickin (2005) mukaan huonosti toteutettu hallinto on itsessään keskeinen riskin lähde. Yrityksen hallinto tulee siis olla hyvin järjestetty ja hallinnon tulee ymmärtää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan merkitys yrityksen liiketoiminnalle.

2.2 Riskin määritelmä

Riskienhallintaa käsiteltäessä on tärkeää määritellä, mitä tarkoitetaan termillä riski. Liiketoimintaan kohdistuvien tapahtumien vaikutukset voidaan jaotella negatiivisiin, positiivisiin tai näiden yhdistelmiin. Negatiiviset vaikutukset edustavat riskejä, jotka saattavat heikentää jo olemassa olevaa arvoa, estää arvon luomisen tai tavoitteiden saavuttamisen. Arvon menetykset voivat olla ra-

halliseen, ympäristölliseen, terveydelliseen tai yhteiskunnalliseen arvoon liittyviä. Tapahtumien positiiviset vaikutukset voivat estää riskien konkretisoitumisen sekä niiden avulla luodaan arvoa, säilytetään saavutettuja arvoja ja saavutetaan tavoitteita. Riskeillä kuvataan vaaraa tapahtumasta, joka toteutuessaan estää tavoitteiden toteutumisen tai aiheuttaa muuten vahinkoa liiketoiminnalle. Esimerkkejä tällaisesta tekijöistä, jotka saattavat vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan, ovat muun muassa rajut muutokset tuotteiden kysynnässä, yrityksen avainasemassa olevien henkilöiden irtisanoutuminen, muutokset viranomaisten sääntelyssä, yhteistyökumppaneiden kuten alihankkijoiden tekemät virheet tai tietovuoto. Riski liittyy epävarmuuteen, joka on osa kaikkien ihmisten ja yritysten päivittäistä toimintaa. Drewn ja Kendrickin (2005) mukaan termejä riski ja epävarmuus käytetään hyvin usein päällekkäin ja samaa tarkoittain. Tärkeää on myös tiedostaa, ettei riskillä ole aina pelkästään negatiivisia vaikutuksia, joita yritetään estää vaan riskistä voi seurata myös positiivisia vaikutuksia. (COSO, 2004; Kuusela & Ollikainen, 2005, s. 15-17, 148.)

2.3 Riskien luokittelu

Riskejä voidaan luokitella ja jaotella liiketoiminnan näkökulmasta hyvin monella tapaa, kuten esimerkiksi riskin lähteen, tyyppin tai valitun strategian mukaan. Valittuun luokitteluun vaikuttaa usein esimerkiksi kohdeyrityksen toimiala. Drew ja Kendrick (2005) nostavat esimerkiksi rahoitusinstituutioiden keskittyvän luotto- ja korkoriskeihin, kun taas monikansallinen valmistaja joutuu miettimään poliittisia, taloudellisia ja rahoituksellisia riskejä jokaisessa valtiossa, joissa he toimivat. Toisaalta riskejä voidaan luokitella myös niiden vaikutuksen, todennäköisyyden ja ajoituksen mukaan. Luokittelemalla riskit yritykset kehittävät heidän liiketoiminnalleen sopivan riskirekisterin tunnistetuista riskeistä ja niiden merkittävyydestä. Taulukossa 1 on esitelty Ilmosen ym. (2010) mukaan yksi tunnettu jaottelumalli, jonka perusteella riskejä voidaan luokitella strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Taulukossa on tuotu esiin, millaisia riskejä voidaan karkeasti sijoittaa eri riskiluokkien alaisuuteen. Vastaavan luokittelun avulla riskien tunnistaminen ja niiden keskinäisten suhteiden havainnointi on helpompaa. (Drew & Kendrick, 2005; Ilmonen ym., 2010, s. 70-71, 126-127; Sodhi & Tang, 2012, s. 22.)

TAULUKKO 1 Riskien luokittelu (Ilmonen ym., 2010, s. 71).

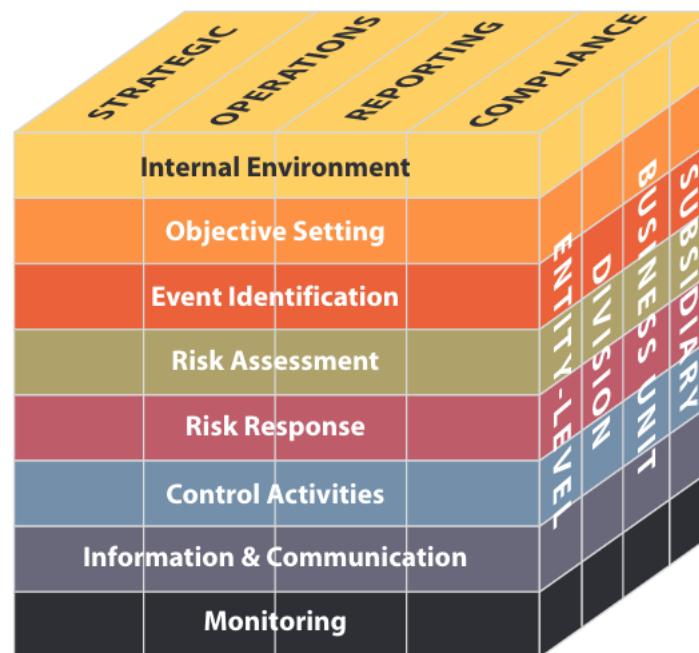
| Strategiset riskit | Taloudelliset riskit | Operatiiviset riskit | Vahinkoriskit |
|--|--|--|--------------------------------------|
| Liiketoiminnan kehittymiseen liittyvät riskit | Likviditeettiriskit | Johtamiseen liittyvät riskit | Työterveys- ja työturvallisuusriskit |
| Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit | Korkoriskit | Informaatioteknologiaan liittyvät riskit | Henkilöstöriskit |
| Markkinariskit | Valuuttariskit | Tietoturvallisuus riskit | Ympäristöriskit |
| Poliittiseen tai kulttuuriseen kehityksen riskit | Vastapuoliriskit | Keskeytysriskit | Luonnonkatastrofiriskit |
| Regulaatoririskit | Sopimusriskit | Tuotannolliset riskit | Toimitilariskit |
| Globaaleihin ilmiöihin liittyvät riskit | Veroriskit | Tuottavuusriskit | |
| M & A riskit | Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit | Projektiriskit | |
| Teknologiariskit | Pääomarakenteen riskit | Sopimus- ja vastuuriskit | |
| Maariskit | | Rikos- ja väärinkäytösriskit | |
| Maineriskit | | | |

Voidaan havaita, ettei taulukossa 1 ole eritelty tarkemmin juuri toimitusketjuriskejä omaksi kategoriakseen, mutta esimerkiksi tuotannolliset riskit voidaan nähdä toimitusketjuun liittyvinä riskeinä. Tässä tutkimuksessa toimitusketjuriskiä tutkitaan avoimesti huomioiden mahdollisimman laajasti toimitusketjuihin vaikuttavat tekijät, sillä esimerkiksi yritysvastuuriski voi olla lähtöisin toimitusketjun toiminnasta. Toimitusketjuriskejä käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.

2.4 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Riskien käsittelyä yrityksissä kutsutaan yleensä riskienhallinnaksi, jota käsitellään usein kokonaisvaltaisen riskienhallinnan eli Enterprise Risk Management (ERM) -viitekehyksen näkökulmasta. Tämä malli on saanut alkunsa organisaatioiden rahamääräisistä ja ei-rahamääräisistä tarpeista johtaa ja hallita riskejä, jotka muodostuvat muualta kuin perinteisistä toiminnallisista uhkista ja tapah- tumista. ERM-viitekehyksen mukaan organisaatiot asettavat kaikkien kategori-

oiden riskit johdettavaksi ja hallittavaksi yhden yksikön alaisuuteen. Näin organisaatioiden on mahdollista tarkastella riskejä entistä kokonaisvaltaisemmin. (Louisot & Ketcham, 2014, s. 7.) Kokonaisvaltainen riskienhallinta on yrityksen hallituksen, johdon ja muun henkilöstön prosessi, jota hyödynnetään strategian suunnittelussa läpi organisaation (COSO, 2004.) Tämä vastaa myös Powerin (2004) näkemystä, jonka mukaan organisaatiot tarkastelevat ja kuvailevat tapahtumia yhä enemmän riskien näkökulmasta. Hän myös korostaa riskien auditoitavuuden ja hallittavuuden merkitystä, joka on oleellinen osa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mahdollistamista.



KUVA 1 COSO ERM -kuutiomalli (COSO, 2004, s. 5).

Auttaakseen yrityksiä kehittämään ja arvioimaan sisäisiä valvontajärjestelmiään, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) loi COSO-mallin, josta on tullut yleisesti käytetty organisaatioiden sisäisen valvonnan viitekehys ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan työkalu. Viitekehysten kehitystä innoittivat useat erilaiset liikeskandaalit ja epäonnistumiset, joiden seurauksista kärsivät erilaiset sidosryhmät, mukaan lukien yritysten työntekijät. Näiden tekijöiden myötä nähtiin tarvetta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kehitykselle, jotta tulevaisuudessa voidaan välttyä vastaavilta menetyksiltä. Ensimmäinen COSO -malli julkaistiin vuonna 2004 kuvan 1 mukaisena kuutiona, jossa havainnollistetaan kuution päällä olevia organisaation tavoitteiden ja edessä olevien riskienhallinnan komponenttien välistä yhteyttä huomioiden myös kuution oikealla sivulla kuvatut organisaation entiteetit. (COSO, 2004; COSO, 2017.)

Vuonna 2017 aikaisemman kuutiomallin tilalle päivitettiin kuvan 2 mukainen malli vastaamaan paremmin riskienhallinnan nykytilaa kehittyneessä

liiketoimintaympäristössä, jossa riskien määrä on kasvanut. Tämän lisäksi yritysten johto ja hallitus vaativat riskienhallinnalta enemmän ja samalla vaatien myös kehittyneempää riskiraportointia. Tuore malli esittää, kuinka kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla pyritään luomaan yritykselle parempaa arvoa. Prosessi on lähtöisin yhtiön hallinnosta ja kulttuurista, johon yhdistyy neljä muuta toisiinsa sidoksissa olevaa komponenttia. Uudistetussa mallissa pyritään arvioimaan paremmin riskienhallinnan tehokkuutta hyödyntämällä mittareita. Lisäksi myös sidosryhmien avoimuusvaatimuksia huomioidaan korostamalla raportoinnin merkitystä viestinnän näkökulmasta. Päivitetyssä viitekehyksessä on huomioitu aikaisempaa paremmin riskejä myös positiivisesta näkökulmasta, kuten korostamalla riskienhallinnan tavoitteena olevan saavuttaa uusia mahdollisuuksia. (COSO, 2004; COSO, 2017.)



KUVA 2 COSO:n mukainen sisäisen valvonnan viitekehys (COSO, 2017, s. 6).

Riskienhallinta vaatii viitekehysten implementoinnin lisäksi syvempää ymmärrystä liiketoiminnan luonteesta ja riskin omistajan tuntemusta omista vastuualueistaan. Louisotin ja Ketchamin (2019, s. 7) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta perustuu oletukseen siitä, että kaikki poliittisessa, taloudellisessa ja sosiaalisessa ympäristössä ovat tietoisia niistä riskitekijöistä, jotka koskettavat ja kuuluvat heidän vastuualueelleen. Oikein toteutettuna riskienhallinnan nähdään Louisotin ja Ketchamin (2019, s. 7) mukaan olevan olennainen työkalu johdon tehtävien keskiössä. Riskienhallinnan avulla johto pyrkii vaikuttamaan organisaation tehokkuuden optimaalisuuteen havaitsemalla erilaisia riskitekijöitä ja pyrkimällä estämään riskien negatiiviset vaikutukset. Lisäksi COSO:n (2017) mukaan heidän viitekehystä hyödyntämällä yritykset kykenevät optimoimaan strategian ja suorituskyvyn nykyaikaisella myös mahdollisuuksia huomioivalla riskienhallinnalla.

Kokonaisvaltaista riskienhallintaa kohtaan on esitetty erilaisia haasteita ja kritiikkiä. Esimerkiksi Power (2009) on kritisoinut voimakkaasti kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Hän esittää kokonaisvaltaisen lähestymistavan ja käsityksen yksittäisestä organisaation riskinottohalukkuudesta olevan ongelmallinen, sillä ERM heikentää riskinottohalukkuutta organisaatioprosessina. Hänen mukaansa kokonaisvaltainen riskienhallinta keskittyy liikaa pääomaan kuin ihmisten käyttäytymiseen. Power (2009) nostaa esiin myös kalliiden riskejä käsittävien raporttien olevan todistetusti kyvyttömiä artikuloimaan kriittisiä ris-

kejä ja niiden keskinäisiä suhteita. Hän näkee myös ongelmallisena sen, että riskienhallinta keskittyy ulkoisten tekijöiden vaikutuksiin sekundääririskeihin. Silloin on mahdollista, että yrityksen ydintavoitteet ja primäärirismit jäävät huomioimatta.

2.5 Riskiraportointi

Tämän tutkielman aineistona hyödynnetään kohdeyritysten ulkoista raportointia, jonka perusteella tehdään havaintoja yritysten riskienhallinnasta sekä toimitusketjujen riskienhallinnasta. Tästä johtuen on tärkeää käsitellä, mitä yritysten riskiraportoinnilla tarkoitetaan. Kyseessä on osa yrityksen johdon raportointia joko erillisenä riskiraporttina tai osana muuta raportointikäytäntöä. Riskiraportoinnin tavoitteena on informoida riskien ja mahdollisuuksien vaikutuksista yritysten nykyiseen ja tulevaan taloudelliseen asemaan. Vastaavasti yritysvastuusta, joka tässä tutkielmassa tunnistettiin osaksi toimitusketjujen riskienhallintaa, raportoidaan yrityksen sidosryhmille yritysvastuuraporttien muodossa. Yritysvastuusta raportointi suoritetaan riskiraportoinnin tapaan osana vuosiraportteja ja -kertomuksia tai erillisinä raportteina. (Dobler, 2005; Bebbington, Larrinaga & Moneva, 2008; Dobler, 2008.)

Dobler (2008) esittää tutkimuksessaan saksalaisen ja yhdysvaltalaisen riskiraportoinnin eroavan muutamien eri tavoin. Heidän mukaan saksalaiset yritykset raportoivat riskeistä erillisessä raportissa osana johdon raportointia ja yhdysvaltalaiset puolestaan muistiinpanoina osana Yhdysvaltalain arvopaperi ja pörssikomission mukaista raportointilomaketta. Näin ollen yhdysvaltalaisilta yrityksiltä ei vaadita varsinaista riskiraporttia. Maiden välillä esitetään selkeäksi eroksi sitä, että yhdysvaltalaiset yritykset painottavat riskiraportoinnissaan enemmän taloudellisten instrumenttien riskienhallintaa ja pyrkivät ja saksalaiset sen sijaan käsittelevät laajemmin koko yrityksen riskienhallintaa. Lisäksi saksalaisilta yrityksiltä vaaditaan esityksiä myös tulevaisuuden riskiennusteesta toisin kuin yhdysvaltalaisilta.

Riskiraportointi tulkitaan osaksi yrityksen riskienhallintaa, jonka avulla pyritään osoittamaan yrityksen johdon huolellisuus riskienhallinnan osalta. Tähän liittyen Power (2004) esittää kritiikkiä, sillä hänen mukaan voidaan kyseenalaistaa riskiraportoinnin olevan vain johdon keino suojautua henkilökohdaisilta riskeiltä. Myös Dobler (2005) esittää, että riskiraportointiin tulisi suhtautua varauksella. Yritykset saattavat esittää tietoja harkinnanvaraisesti piilottaakseen epäkohtia. Ympäristöraportoinnissa toimintaa, jossa yritys pyrkii manipuloimaan yrityskuvaansa, kutsutaan yleisesti ”viherpesuksi”. Tämän raportointiin kohdistuvan kritiikin perusteella on esitetty, ettei raportin lukijan tulisi yliarvioida raportoinnista saatavia tietojen todenmukaisuutta. (Laufer, 2003; Dobler, 2005.)

2.6 Riskienhallinta osana yrityksen maineen hallintaa

Yrityksen maine ja sen suojeleminen nähdään mielenkiintoisena osana riskienhallinta. Mainetta pidetään usein arvokkaana aineettomana resurssina, jota on suojeltava ja kehitettävä. Hyvän maineen avulla yrityksen on mahdollista luoda pitkäaikaista kilpailukykyä ja markkina-arvoa. Erityisesti taloudellisesti vaikutusvaltaisten sidosryhmien keskuudessa maineen merkitys nähdään mittavana. (Unerman, 2008; Gottschalk, 2011, s. 28-30; Szwajca, 2018.) Tutkimuksessaan Gottschalk (2011, s. 28) esittää maineen perustuvan yrityksen menneisiin toimiin ja tulevaisuudennäkymiin. Tämän perusteella sidosryhmät muodostavat näkemyksensä yrityksestä ja vertaavat sitä johtaviin kilpailijoihin. Kilpailuetua voidaan luoda hyvän maineen avulla esimerkiksi hyvällä asiakastyytyvyydellä ja -uskollisuudella tai työntekijöiden vetovoimalla. Lisäksi hyvä maine nähdään toimivan myös rahoittajien näkökulmasta vetovoimatekijänä ja tietoisuuden lisääjänä, jolloin esimerkiksi rahoitus on yritykselle edullisempaa. Kaiken kaikkiaan hyvän maineen luominen esitetään olevan pitkäkestoinen prosessi, mutta sen tuhoutuminen voi tapahtua hyvinkin nopeasti jo pelkästään yksittäisen riittävän negatiivisen tapahtuman johdosta. (Gottschalk, 2011, s. 28-30; Szwajca, 2018.)

Mainetta ja sen muodostumista voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista ja siihen voivat olla vaikuttamassa sellaiset tilanteet, joita ei osaisi ensimmäisenä ajatella. Power (2004) esittää mielenkiintoisen esimerkin yrityksen sekundääririskeihin liittyvästä tilanteesta, jossa yrityksen johto saa toistuvasti parkkisakkoja. Lähtökohtaisesti nämä sakot eivät tule sidosryhmien tietoisuuteen ja niiden merkitys liikevaihdossa tai tilinpäätöksessä on todennäköisesti epäoleellinen. Hän kuitenkin esittää ajatuksen siitä, miten sidosryhmät reagoisivat, jos saisivat tietää johdon toimivan toistuvasti huolettomasti. Tämä voisi vaikuttaa yrityksen luotettavuuteen isommassa kuvassa ja heikentää sen mainetta. Näin saavutetaan tilanne, jossa taloudellisesti epäoleellinen tilanne muuttuu potentiaalisesti riskiksi yrityksen maineelle.

Ajan mittaan maineriskit ovat Powerin (2004) mukaan alkaneet kiinnittämään yhä enemmän johdon huomiota, jonka myötä niitä on ryhdytty tarkastelemaan kriittisesti yhtenä osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tämä vastaa hyvin Szwajcan (2018) näkemystä siitä, että maineriskienhallinta vaatii erityisesti holistista lähestymistapaa, jolloin monialainen, systemaattinen lähestyminen, valvonta- ja seurantajärjestelmät ovat avainasemassa. Vaikka Power (2004) kuvaa maineriskin liittyvän sekundääririskeihin, sen merkitystä ei kuitenkaan voi vähätellä. Kokonaisvaltainen riskienhallinta vaatii prosessien ja toiminnan syvällistä tarkastelua, joka käy ilmi hyvin parkkisakko -esimerkissä. Organisaation on tärkeää havaita toiminnassa myös pienet tekijät, joiden seuraukset voivat olla pahimmassa tapauksessa maineelle hyvin oleellisia ja negatiivisia tapahtumia. (Power, 2004.)

Maineriskit ovat merkittävä tekijä myös toimitusketjujen riskienhallinnassa, koska niiden nähdään johtuvan kaikista yrityksen yksittäisistä riskeistä. Nii-

tä voidaan kutsua myös riskien riskiksi. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa kaikkien negatiivisten tapahtumien seuraukset kumuloituvat aiheuttaen vahinkoa yrityksen maineelle. (Szwajca, 2018; Pérez-Cornejo, de Quevedo-Puente & Delgado-García, 2019.) Toimitusketjujen näkökulmasta tätä näkemystä tukee Lemken ja Petersenin (2013) tutkimus, jossa he esittävät maineen seurannais- tai kerrannaisvaikutusten olevan havaittavissa kaikissa toimitusketjun vaiheissa. Tällaisessa tilanteessa esimerkiksi toimitusketjun osapuolena olevan valmistajan toiminnan paljastuessa kuluttajien silmissä epäeettisesti myös tuotetta jälleenmyyvän osapuolen maine saattaa kärsiä. Seuraavassa teoriaosiossa siirrytään tarkastelemaan syvemmin toimitusketjuja ja niiden riskienhallintaa.

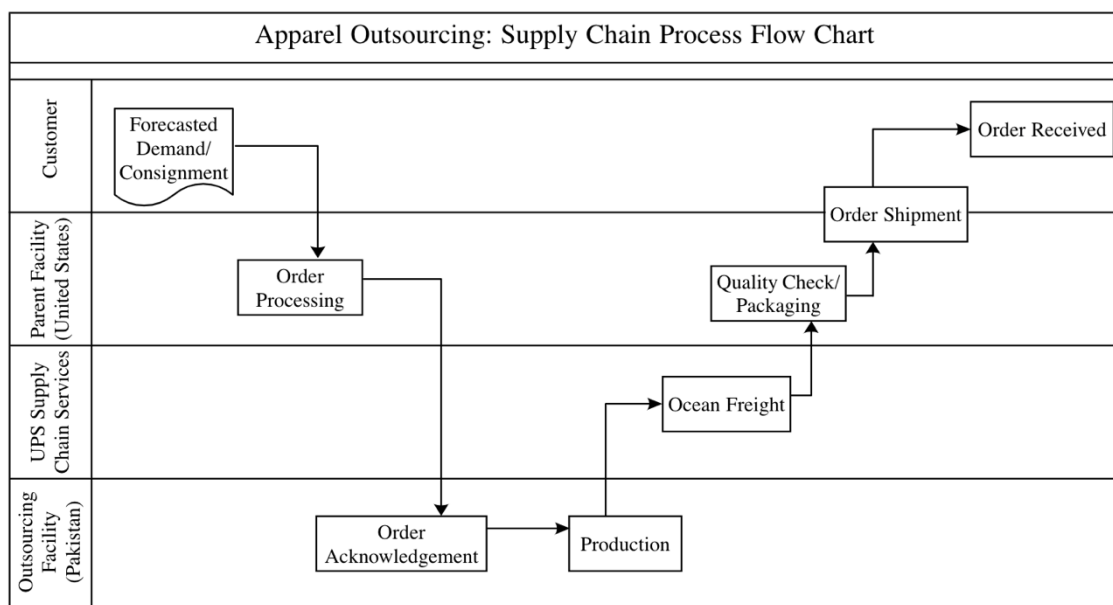
3 TOIMITUSKETJUN RISKIENHALLINTA

3.1 Vaateteollisuuden toimitusketju

Yksinkertaisimmillaan toimitusketju tarkoittaa organisaation verkostoa mahdollisista hankkijoista, valmistajista, kuljetusyrittäjistä, jälleenmyyjistä ja vähittäiskauppiasta, joiden tavoitteena on tuottaa ja toimittaa tuotteita tai palveluita loppuasiakkaalle (Sodhi & Tang, 2012, s. 6). Yritykset asettavat tiukkoja vaatimuksia toimitusketjun osapuolille ja perusedellytyksenä on kyky toimittaa sovittu määrä tuotteita oikeaan paikkaan mahdollisimman tehokkaasti (Prakash, Soni & Rathore, 2017). Toimitusketjut ovat kasvaneet hyvin globaaleiksi, mikä on saanut alkunsa länsimaisten organisaatioiden tarpeesta etsiä uusia markkinoita ja matalakustanteisia toimipaikkoja (Sodhi & Tang, 2012, s. 3). Voimakkaan globalisaation myötä yhä useammalla toimijalla on mahdollisuudet hyödyntää esimerkiksi valmistajia ja hankkijoita riippumatta maantieteellisestä sijainnista. Nämä mahdollisuudet houkuttelevat organisaatioita hyödyntämään yhä enemmän kansainvälisiä toimitusketjuja tehdäkseen liiketoiminnasta entistä kustannustehokkaampaa. Globalisaation myötä kansainvälisiä toimitusketjuja on esitetty jopa liiketoiminnan elinehdoksi, jotta yritys sopeutuu maailmantalouden vauhtiin ja säilyttää kilpailukykyänsä (Olson, 2014, s. 3; Prakash ym., 2017).

Ulkoistaminen on kasvanut tärkeäksi liiketoimintamalliksi. Sillä tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden tuottamista yrityksen ulkopuolisilla toimittajilla. Nämä toimittajat ovat erikoistuneet esimerkiksi tietyn materiaalin valmistukseen, jolloin he kykenevät keskittymään vain tiettyyn prosessiin. Ulkoistamisen avulla tavoitellaan kilpailuetua, mikäli tuotanto kyetään järjestämään taloudellisesti tehokkaammin yrityksen ulkopuolella. Ulkoistamista on siirrytty hyödyntämään rutiininomaisien ja ei-arvoa lisäävien prosessien, kuten siivoamisen tai vartiointin, lisäksi myös arvoa tuottaviin ja monimutkaisempiin prosesseihin. Yritykset pystyvät ulkoistamisella siirtämään vastuun fyysisestä tuotannosta ulkopuoliselle toimijalle. (McCarthy & Anagnostou, 2004.)

Kansainvälisessä vaateteollisuudessa esimerkiksi valmistuksen tai logistiikan ulkoistaminen on hyvin yleinen käytäntö. Siten toimitusketjut ulottuvat usein kansainvälisille markkinoille, jossa valmistuksesta vastaa yrityksen ulkopuolinen toimittaja. Tämä johtaa yrityksestä riippuen erilaisiin hyötyihin ja haasteisiin. Esimerkiksi Intiassa ja Kiinassa sijaitseva tuotanto voi olla tietyn yrityksen näkökulmasta kustannustehokkaampaa, mutta Taiwanissa ja Koreassa sijaitseva tuotanto saattaa sen sijaan kärsiä vähemmän varastoon liittyvistä, rajanylitykseen tai kuljetukseen liittyvistä ongelmista. (Cho & Kang, 2001.) Vaateteollisuudessa globaalit toimitusketjut nähdään oleellisena osana liiketoimintaa. Toimialan dynaamisuus, tuotteiden lyhyet elinkaaret ja trendien vaikutukset kuluttajiin aiheuttavat sen, ettei yksittäisen toimija nähdä kykenevän reagoimaan muutoksiin vaan järkevämpää on hyödyntää toimittajien ja logistiikan verkostoa (Martino ym., 2017). Kumar ja Arbi (2008) esittelivät tutkimuksessaan kuvan 3 mukaisen prosessikaavion esimerkkinä vaateteollisuuden toimitusketjusta. Kuva havainnollistaa, miten asiakkaan ostos tai ennustettu kysyntä etenee tuotetta myyvältä yhtiöltä ulkoistettuun tuotantoon, kuten esimerkiksi Pakistaniin. Tämän jälkeen logistinen kumppani toimittaa valmistetun tuotteen yritykselle ja lopulta tuote päätyy asiakkaalle.



KUVA 3 Ulkoistetun tuotannon toimitusketjuprosessi (Kumar & Arbi, 2008, s. 80).

Cho ja Kang (2001) tarkastelivat tutkimuksessaan yhdysvaltaisten vaateteollisuuden yritysten näkökulmasta globaalien tuotannon etuja ja haasteita. Etuna esiteltiin kustannussäästöt, jotka aiheutuvat tuotannosta pienemmän palkkatason kehittyvissä maissa. Toisena etuna nostettiin esiin mahdollisuus hankkia laadukkaita tuotteita kansainvälisiltä markkinoilta sekä kolmantena sellaisten tuotteiden saatavuus, joita yrityksen kotimaassa ei valmisteta. Riittävän laadun, joustavan saatavuuden ja edullisen hinnan nähdään olevan avainasemassa, kun yritykset suunnittelevat tuotteidensa valmistusta.

Tässä luvussa esitellyt tekijät, kuten saatavuus ja edullisuus ovat syitä, jonka vuoksi kansainvälisillä markkinoilla toimivat vaateteollisuuden yritykset hyödyntävät globaaleja toimitusketjuja sekä ulkoistamisen tarjoamia mahdollisuuksia. Tämä tarkoittaa myös erilaisia riskejä, joita globaalit toimitusketjut tuovat mukanaan ja näitä tarkastellaan laajemmin seuraavassa luvussa.

3.2 Toimitusketjujen riskit

Aikaisemmin luvussa 2.3 käsiteltiin erilaisia riskiluokituksia ja seuraavaksi perehdytään tarkemmin riskitekijöihin toimitusketjun näkökulmasta. Globaalit toimitusketjut tarjoavat mahdollisuuksia, jotka nähdään tarkoittavan luonnollisesti myös riskejä (Olson, 2014, s. 3). Heckmann ym, (2015) määrittelivät tutkimuksessaan toimitusketjuriskin tarkoittavan riskiä menettää toimitusketju siltä vaaditun hyötysuhteen ja tehokkuuden näkökulmasta. Riskin toteutuminen on usein lähtöisin odottamattomien tapahtumien vaikutuksesta. Viimeisten vuosikymmenien aikana on nähty hyvin paljon erilaisia ihmisten ja luonnon luomia katastrofeja, kuten terrori-iskuja, maanjäristyksiä ja talouskriisejä, jotka ovat aiheuttaneet negatiivisia tapahtumia useiden kansainvälisten organisaatioiden toimitusketjuille (Sodhi & Tang, 2012, s. 3). Toimitusketjut eivät ole alttiita pelkästään ulkoisille riskeille vaan Sodhi ja Tang (2012, s. 4) nostavat esiin sen, että myös yritysten toimitusketjut ovat luoneet katastrofeja yhteiskunnalle ja ekosysteemille. He korostavat, että pahimmillaan yhden toimitusketjun osapuolen toiminnasta tai toimintaan kohdistuvat seuraukset ulottuvat koko toimitusketjuun johtaen korjaamattomiin tuhoihin toiselle toimitusketjun osapuolelle. Nämä seuraukset voivat olla niin taloudellisia kuin ei-taloudellisia.

Sodhin ja Tangin (2012, s. 18) mukaan kahtena perinteisenä toimitusketjun riskinä on pidetty viivästyksiä ja häiriöitä. Viivästyksiä aiheutuu, kun toimittajat eivät kykene vastaamaan kysyntään liian korkean käyttöasteen tai muun ongelman vuoksi. Cho ja Kang (2001) puolestaan esittivät kansainvälisten toimitusketjun aiheuttavan haasteita ja riskejä viivästymisestä pidemmistä toimitusajoista johtuen. Tämä vaatii yrityksiltä varautumista suuremmilla varastoilla. Muita syitä Sodhi ja Tang (2012, s. 18) esittivät oleva toimittajien tai niiden alihankkijoiden tuotannon heikkolaatuisuus tai ongelmat logistiikassa, kuten rajanylityksissä. Yhtenä haasteena Cho ja Kang (2001) esittivät sääntelyn, kuten tullausmaksut, jotka saattavat aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia tai hidastuksia. Viivästyksiä harvinaisempana pidetään häiriöitä, mutta toteutuessaan ne voivat aiheuttaa enemmän haittaa. Häiriöt voivat olla lähtöisin hyvin arvaamattomista tapahtumista, kuten luonnonkatastrofista, tulipaloista tai terrorismista, joiden seurauksena toimittaja joutuu esimerkiksi pysäyttämään tuotannon. (Sodhi & Tang, 2012, s. 18)

Toimitusketjun riskit voidaan jakaa myös globaaleihin ja paikallisiin riskeihin niiden vaikutusalueen ja toteutumipaikan mukaan. Globaaleille riskeillä tarkoitetaan epävarmuustekijöitä, jotka liittyvät toimitusketjun globaalin ympäristöön, kuten poliittiset epävakaudet, luottokriisit tai hyödykkeiden hintojen

muutokset. Paikalliset riskit sen sijaan liittyvät tiettyihin toimitusketjun kokonaisuuksiin. Tällaisia riskejä voivat olla esimerkiksi luonnonkatastrofit, ammattiliittojen lakot, toimittajien konkurssit tai tietyn toimitusketjuosapuolen haitallinen käyttäytyminen. Globaalien riskien vaikutukset voivat vaikuttaa tiettyyn toimitusketjun osapuoleen tai koko toimitusketjuun ja sama pätee myös paikallisiin riskeihin, joiden vaikutus voi ulottua yhdestä entiteetistä koko toimitusketjuun. (Sodhi & Tang, 2012, s. 20-21.) Edellä mainittujen lisäksi Cho ja Kang (2001) esittivät riskinä myös kulttuuriset eroavaisuudet, jotka liittyvät toimitusketjujen kansainvälisyyteen. Ne nähdään myös perinteisenä osana kansainvälistä liiketoimintaa ja saattavat aiheuttaa väärinkäsityksiä haitaten toimittajien arviointia ja suhteiden ylläpitoa.

Toimitusketjuriskejä voidaan luokitella ja kategorisoida hyvin monella tavalla esimerkiksi yrityksestä ja sen toimialasta riippuen. Taulukossa 2 on havainnollistettu Sodhin ja Tangin (2012, s. 22) mukaan yhtä tapaa toimitusketjuriskien kategorisointiin. Taulukkoon listatut riskit eroavat hyvin usein yrityskohtaisesti ja tutkimuksessaan Jüttner ym. (2003) käsittelivät toimitusketjuriskejä yksinkertaisesti kaikkina riskeinä, jotka liittyvät tieto-, materiaali- tai tuotevirtoihin, jotka voivat vaikuttaa alkuperäisen toimittajan tuotteen toimitukseen loppukäyttäjälle. Käytännössä mitkä tahansa tekijät, jotka aiheutuvat toimitusketjun toiminnasta tai ympäristöstä ja haittaavat tai estävät esimerkiksi aikaisemmin esitellyn kuvan 3 mukaisen toimitusketjuprosessin toimintaa. Riskin lähteinä nähdään hankalasti ennustettavia muuttujia, jotka vaikuttavat toimitusketjuun ja sen lopputulokseen. Riskien vaikutuksena he näkevät muutokset esimerkiksi kustannuksissa tai laaduissa. Tämä Jüttnerin ym. (2003) käyttämä ajattelumalli toimitusketjuriskeistä toimii myös tutkimukseni perusperiaatteena, sillä se tarjoaa avoimen lähestymistavan sen suhteen, mitkä kaikki tekijät voidaan luokitella juuri toimitusketjua koskeviksi riskiksi.

TAULUKKO 2 Toimitusketjuriskien luokittelu (Sodhi & Tang, 2012, s. 22).

| Supply risks | Process risks | Demand risks | Corporate-level risks |
|-------------------|---------------|--|-------------------------|
| Supplier failure | Design | Forecasting | Financial |
| Supply commitment | Yield | Change in technology or in consumer preference | Supply chain visibility |
| Supply cost | Inventory | Receivable | Political/Social |
| | Capacity | | IT systems |
| | | | Intellectual property |
| | | | Exchange rate |

Tässä kappaleessa esiteltyjen toimitusketjun riskitekijöiden rinnalle ovat nousseet myös kaksi nykyisin hyvin ajankohtaista ja mielenkiintoista tekijää. Nämä kaksi tekijää ovat koronapandemia ja yritysvastuu, joiden vaikutuksia toimitusketjuriskeihin esitellään tarkemmin kahdessa seuraavassa kappaleessa.

3.2.1 Koronapandemian vaikutukset toimitusketjuriskeihin

Kahden viime vuoden ajan koko maailmaa häirinnyt COVID19 -pandemia on tuoreeltaan hyvin aiheellinen myös toimitusketjujen näkökulmasta. Ilmiötä ovat tutkineet McMaster ym. (2020) sekä Shi ym. (2021). McMasterin ym. (2020) tutkimuksen mukaan pandemia on aiheuttanut vakavia häiriöitä vaateteollisuuden kansainvälisille toimitusketjuille, kuten tuotantokapasiteetin heikentymisen muodossa. Pandemian ongelmallisuutta kuvaa sen alueelliset eroavaisuudet, sillä sen vakavuus ja vaikutus toimitusketjuun saattaa vaihdella hyvin paljon eri maanosissa, jolloin osa toimitusketjusta toimii normaalisti, mutta toisessa sijainnissa tuotanto saattaa seisahtua esimerkiksi sairaspöissaolujen tai tehtaiden väliaikaisen sulkemisen vuoksi. Tutkijat nostivat esiin myös vaateteollisuuden sesonkiluonteisuuden, jolloin kysyntä saattaa olla hyvin herkkää tiettyyn vuodenaikaan, mutta pandemia voi iskeä pahimmillaan juuri yritysten tärkeimpien sesonkien aikaan aiheuttaen massiivisia ongelmia tavaroiden toimitukselle. Vastaavia tuloksia saatiin myös Shin ym. (2021) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin toimitusketjujenhallintaa pandemian näkökulmasta. Heidän mukaan pandemia edesauttaa paljastamaan erilaisia toimitusketjun haavoittuvuuksia. Tutkijat nostivat esiin pandemian vaikutusten olevan niin merkittäviä, ettei niitä voida jättää huomioimatta tutkimuksen tai liiketoiminnan näkökulmasta. Koronapandemian voidaan katsoa siis korostavan toimitusketjun riskitekijöiden toteutumista viivästysten tai häiriöiden muodossa. (McMaster ym., 2020; Shi ym., 2021.)

3.2.2 Toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvät riskit

Toisena mielenkiintoisena näkökulmana on nostettu esiin toimitusketjujen vastuullisuuteen liittyvät kysymykset ja niistä aiheutuvat riskit. Ensiksi on aiheellista esitellä, mitä yritysvastuulla ja vastuullisuudella tarkoitetaan. Näillä suomenkielisillä termeillä tarkoitetaan samaa kuin yleisesti yritysten vastuullisuustutkimuksessa ja -kirjallisuudessa käytetyllä lyhenteellä CSR, joka tulee sanoista corporate social responsibility. Tällä viitataan yrityksen velvollisuuksiin yhteiskuntaa kohtaan (Savitz, 2014, s. 3). Liiketoiminta vaatii taloudellisten resurssien lisäksi myös sosiaalisia ja ympäristöresursseja. Näin liiketoiminnan vaikutukset ulottuvat myös taloudellisen näkökulman ulkopuolelle vaikuttaen koko yhteiskuntaan organisaation ympärillä. Nykyaikaiset yritykset ovat ymmärtäneet vastuullisen yritystoiminnan ja aloitteiden merkityksen, joiden avulla voidaan luoda taloudellisen tuloksen lisäksi myös yhteiskunnalle ja ympäristölle positiivisia vaikutuksia, jota myös sidosryhmät vaativat. Liiketoiminnan vastuullisuutta mitataan, dokumentoidaan ja raportoidaan yleensä The Triple-Bottom-Line (TBL)-viitekehyksen eli taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristövaikutusten ulottuvuuksilla. Jos onnistuu suoriutumaan näillä vastuullisuuden mittareilla, ajatellaan yrityksen onnistuvan täyttämään sidosryhmien odotukset. TBL-viitekehyksen ulottuvuudet ja tyypilliset mittarit on esitelty taulukossa 3. (Louche ym., 2010; Savitz, 2014, s. 4-5.)

TAULUKKO 3 Triple-Bottom-Line -viitekehys (Savitz, 2014, s. 5).

| | Taloudellinen | Ympäristö | Sosiaalinen |
|----------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------|
| Tyypilliset mittarit | Myynti, tulos, ROI | Päästöt | Terveys ja turvallisuus |
| | Maksetut verot | Hiilijalanjälki | Yhteisövaikutukset |
| | Kassavirrat | Kierrätys ja uusiokäyttö | Ihmisoikeudet; yksityisyys |
| | Luodut työpaikat | Veden ja energian käyttö | Tuotevastuu |
| | Toimittajasuhteet | Tuotteiden vaikutukset | Työntekijäsuhteet |

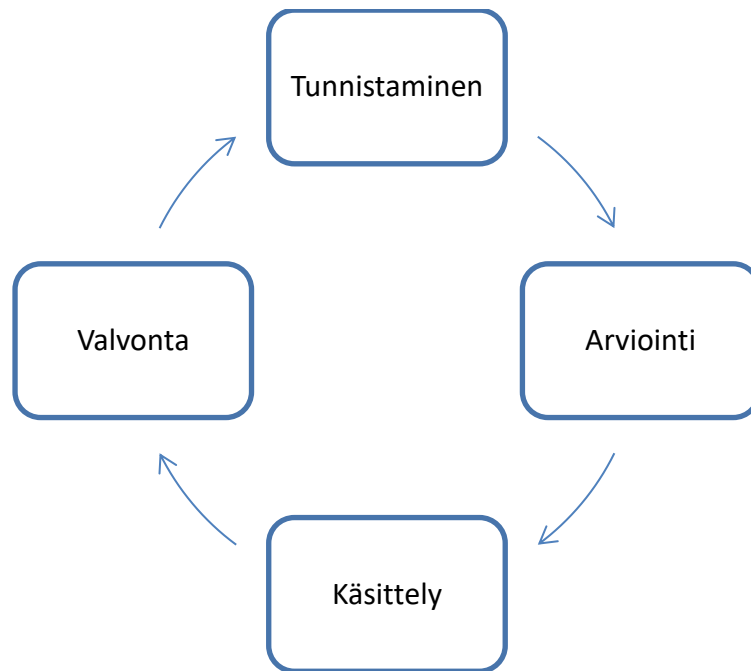
Freise ja Seuring (2015) sekä Rafi-Ul-Shan ym. (2018) nostavat tutkimuksissaan esiin vastuullisuuskysymysten huomioon olevan globalisaation, valmistuksen ulkoistamisen ja vaateteollisuuden ominaispiirteiden vuoksi merkittävä tekijä vaateteollisuuden toimitusketjujen riskienhallinnassa. Vastuullisuusriski saattaa konkretisoitua yritykselle, jonka toimitusketjuun kuuluva valmistaja paljastuu epäeettiseksi esimerkiksi ihmisoikeuksien tai ympäristön näkökulmasta. Edellä mainittujen tutkijoiden mukaan toimitusketjun vastuullisuuden varmistamisella voidaan välttyä negatiiviselta viestinnältä yrityksen toimintamalleista ja kumppaneista, joka saattaisi johtaa mainehaittojen myötä kilpailukyvyyn heikkenemiseen. Tutkimuksessaan Lemke ja Petersen (2013) ehdottivat vastuullisen toimitusketjun olevan keino lievittää toimitusketjun maineriskejä. Näiden tutkimusten mukaan vastuullisuusasioiden huomiointi riskienhallinnassa on pääasiassa lähtöisin sidosryhmien ja erityisesti voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden paineesta. Sen sijaan lakien asettamat vaatimukset eivät toimi yhtä vahvoina vastuullisen liiketoiminnan ajureina. Tämä kuvastaa hyvin sitä, millainen valta sidosryhmillä on liiketoiminnan vastuullisuuden tarkastelijoina. Siten vastuullisuus nähdään osana toimitusketjujen riskienhallintaa, kun yritykset joutuvat pohtimaan toimitusketjunsä toimintaa täyttääkseen sidosryhmien odotukset Triple-Bottom-Line -viitekehysten mukaisilla osaluilla. Vastuullisuudesta raportointia voidaan tarkastella kriittisesti Lauferin (2003) mukaisen ”viherpesun” näkökulmasta sekä Doblerin (2005) ajatuksiin pohjautuen, hänen kyseenalaistaessa raportoinnista saatavan tiedon oikeellisuuden. Vastuullisuudesta raportointi ei toistaiseksi perustu pakottavaan lainsäädäntöön. Sen sijaan yritykset pyrkivät menestymään vastuullisuuden mittareilla säilyttääkseen hyvän maineen sidosryhmien silmissä. Tästä johtuen voidaan päätyä tilanteeseen, jossa vastuullisuusraportointia hyödynnetään toimitusketjujen riskienhallinnassa siten, että toimitusketjujen vastuullisuudesta annetaan todellisuutta parempi kuva hyödyntämällä raportoinnissa harkinnanvaraisuutta.

Jo vuonna 2012, Ghadge ym. (2012) arvioivat liiketoiminnan vastuullisuuden liittyvien tekijöiden olevan kasvavassa vaikutuksessa toimitusketjuihin ja siihen, miten toimitusketjut suunnittelevat tulevaisuudessa siten, että välttävät toimitusketjun häiriöiltä ja riskeiltä. Vaikka vastuullisuuden johtamisen ja toi-

mitusketjujen riskienhallinnan välinen yhteys on tunnistettu yritysten ja sidosryhmien toimessa, Rafi-Ul-Shan ym. (2018) esittävät aiheen jääneen tutkimuksessa liian vähäiselle huomiolle. Myös Hajmohammad ja Vachon (2016) esittivät vastuullisuuden ja toimitusketjujen tutkimuksen jääneen yllättävän puutteelliseksi siihen nähden, kuinka paljon rikkeitä on raportoitu liittyen toimittajien vastuullisuuteen. Edellä mainitut havainnot luovat mielenkiintoisen asetelman myös tämän tutkimuksen suhteen siitä, millaisia vastuullisuusriskejä kohdeyritysten osalta nousee esiin toimitusketjujen näkökulmasta.

3.3 Riskienhallintamenetelmät

Jotta tutkimuksessa voidaan tarkastella yritysten riskienhallintaa yleisellä tasolla sekä toimitusketjun riskitekijöihin kohdistuvia toimenpiteitä, on oleellista tutustua myös riskienhallintamenetelmiä käsittelevään tutkimukseen. Louisot ja Ketcham (2019, s. 7-9) jakavat riskienhallintaprosessin kolmeen eri vaiheeseen: 1. Riskien arviointi 2. Riskien käsittely 3. Valvonta ja arviointi. Ensimmäisessä vaiheessa luetteloidaan mahdolliset altistumiset riskeille, jotka voivat vaikuttaa olennaisesti tavoitteisiin, analysoidaan riskin vaikutuksia ilman toimenpiteitä ja arvioidaan nykyisistä toimenpiteistä jäljelle jäävää riskiä. Seuraavassa vaiheessa suunnitellaan ja arvioidaan kaikki toimenpiteet, joilla vähennetään riskejä. Tavoitteena on saada käyttöön kaikki toimenpiteet, joilla kaikkien organisaatioiden päätoimintojen riski saadaan hyväksyttävälle tasolle. Tämä vaatii toimenpiteiden tunnistamista, joilla kyetään lieventämään altistumisia riskeille. Lopulta tässä vaiheessa implementoidaan altistusten johtamiseen suunniteltu strategia riskin omistajien kanssa. Viimeisessä vaiheessa suoritetaan arviointia ja valvontaa, jonka tavoitteena on selvittää, onko käyttöön otettu riskienhallinta strategia implementoitu onnistuneesti ja, onko strategia itsessään relevantti ja toimiva. Tämä malli vastaa myös hyvin Ilmosen ym. (2010, s. 91-93) esittelemää riskienhallintaprosessia, jossa riskien ja mahdollisuuksien ollessa keskiössä eri riskiluokkien ympäröimänä, määritellään tavoitteet, tunnistetaan ja arvioidaan riskejä, tehdään vaadittavia toimenpiteitä, seurataan ja raportoidaan sekä pyritään jatkuvaan kehitykseen. Kuten yleisesti riskienhallinnasta puhuttaessa, myös Fan ja Stevenson (2018) esittävät, että toimitusketjujen riskienhallintaan kuuluu neljä avainelementtiä, jotka on esitetty kuviossa 1. Nämä neljä elementtiä vastaavat käytännössä viitekehystä, jonka Jüttner ym. (2003) esittivät jo vuosittain alkupuolella.



KUVIO 1 Toimitusketjuriskienhallinnan avainelementit (Fan & Stevenson, 2018).

Yrityksen tunnistettua ja luokiteltua toimitusketjua koskevat riskinsä esimerkiksi Sodhin ja Tangin (2012, s. 22) taulukon 2 mukaisesti, seuraavana vaiheena on riskien arviointi. Riskien arvioinnista on yleisesti tunnettu ja tehokkaaksi työkaluksi todettu riskikartoitus (risk mapping), jossa tunnistettuja riskejä sijoitetaan taulukkoon. Riskin sijoittuminen riskikarttaan perustuu kahteen eri tekijään: 1. riskin toteuman todennäköisyys 2. toteuman vaikutuksen suuruus. Arviointi helpottaa riskienhallinnan priorisointia ja resursointia. Näin organisaation riskienhallinnan on mahdollista tarkastella riskin merkitystä kokonaisuudessaan liiketoiminnalle, vaikka tarkastelemalla riskiä, jonka todennäköisyys on äärimmäisen pieni, mutta vaikutukset sitäkin merkittävämmät. Tällöin on hyvä arvioida esimerkiksi kyseisen riskin kehityssuuntaa ja tulevaisuuden näkymiä. Kartta antaa myös mahdollisuuden arvioida riskiä, jonka vaikutukset ovat taloudellisesta näkökulmasta minimaaliset, vaikka sen toteutuminen on hyvin todennäköistä. Tällöin organisaation on hyvä harkita, onko järkeä käyttää resursseja sellaisen riskin hallintaan, jossa mahdollinen vahinko jää lopulta hyvin pieneksi. Toisaalta toimitusketjujen näkökulmasta on myös mielenkiintoista pohtia, onko riskien hallitsemiseksi tehtäviin investointeihin käytetyt rahat peräisin tilaavalta organisaatiolta vai toimittajalta itseltään. (Ilmonen ym., 2010, s. 95-100; Sodhi & Tang, 2012, s. 35-36)

Riskien lieventämiseksi yritykset voivat hyödyntää erilaisia strategioita riippuen riskin luonteesta. Sodhi ja Tang (2012, s. 53-54) esittelevät kolme ylätasoa riskienhallintastrategiaa: 1. toimitusketjun osapuolien kannustimien linjaaminen siten, että onnistutaan lieventämään toiminnasta johtuvia riskejä 2. joustavuus 3. puskureiden rakentaminen. Esimerkiksi kannustimia voidaan linjata siten, että riskiä onnistutaan jakamaan toimitusketjun kesken ja vastaavasti myös tuottajat voivat hyötyä onnistumisesta taloudellisten bonusten avulla.

la. Joustavuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi hinnoittelussa siten, että laskeetaan toisten tuotteiden hintaa, jos toisen tuotteen tuotannossa on esimerkiksi häiriö. Puskureilla sen sijaan tarkoitetaan ylimääräisten varastojen tai tuotannon hyödyntämistä, jolla voidaan varautua toimitusketjun häiriöihin ilman, että toimitukset katkeavat täysin.

Taulukossa 4 on esitetty Ghadge ym. (2012) mukaan proaktiivisia ja reaktiivisia strategioita riskien lieventämiseksi. Myös heidän mukaan riskejä voidaan lieventää esimerkiksi jakamalla riskejä sopimusten avulla tai varaston puskureilla, jotka ovat heidän mukaan proaktiivisista menetelmiä. Sopimuksista esimerkkinä toimii eettiset ohjeistukset, joilla voidaan Jiangin (2009) mukaan velvoittaa toimittajia noudattamaan tiettyjä periaatteita toiminnan yhteiskuntavastuullisuudessa ja eettisyydessä. On tärkeä tiedostaa, ettei kaikki valmistajat kykene täyttämään asetettuja kriteerejä ja osa saattaa myös huijata saadakseen jatkaa yrityksen sopimuskumppanina. Hän korostaa, etteivät eettiset ohjeistukset toimi mustavalkoisena, niin sanotusti ylempää annettuina käskyinä vaan painopiste tulisi olla jatkuvan kehityksen tukemisessa ja yhteistyössä toimitusketjun osapuolien välillä. Reaktiivisesta lähestymistavasta riskienhallintastrategiassa toimii hyvänä esimerkkinä aiemmin mainittu joustava hinnoittelu. Kuten taulukosta havaitaan, toimitusketjun riskejä voidaan pyrkiä lieventämään useilla eri tavoilla organisaation seinien sisäpuolella sekä yhteistyössä toimitusketjun muiden osapuolien kanssa. (Ghadge ym., 2012.)

TAULUKKO 4 Riskienhallintastrategiat (Ghadge ym., 2012).

| Proaktiiviset riskienhallintastrategiat | Reaktiiviset riskienhallintastrategiat |
|---|---|
| Toimittajien kehittäminen/johtaminen: riskin jakaminen sopimusvalmistuksella, sopimusjohtaminen, monilähteisyys | Valmiussuunnittelu: strategisen tapahtumasuunnitelman hallinnointi, joustavuuden parantaminen |
| Toimitusketjun sopimukset: kannustinsovimusten kehittäminen, joustosopimukset molempien osapuolien eduksi, puskurivarasto | Katastrofien hallinta: vakaa toipuminen, toimitusketjun uudelleenrakentaminen, resurssien johtaminen, skenaarioanalyysit tulevaisuuden häiriöille |
| Tuote- ja prosessijohtaminen: tuotevalikoima, lykkäykset, tuotesuunnittelu ja toimitusten johtaminen | Kysynnän johtaminen: operatiivinen uudelleenreititys, asiakkaiden kysynnän muuttaminen, dynaaminen hinnoittelu |
| Toimittajasuhteet: toimittajayhteistyö parantuneella luottamuksella, sopeutuminen kulttuuriin, jatkuva koordinointi | |

Toimitusketjujen riskienhallinnan haasteeksi Heckmann ym. (2015) nostavat esiin riskin määrittämisen ja mallintamisen. Heidän mukaan merkittävin ongelma on selkeän ja pätevän toimitusketjuriskin kvantitatiivisen mittarin puute, joka kykenisi huomioimaan modernin toimitusketjun piirteet. Usein käytetään samoja tehokkuutta huomioivia matemaattisia mittareita, joita rahoitus- ja vakuutusala hyödyntää. Näin huomioimatta jäävät tuotteiden laatuun ja asiakastyytyväisyyteen liittyvät kysymykset, jotka ovat merkittävässä osassa

toimitusketjun onnistumista. Sodhi ja Tang (2012, s. 14) puolestaan esittävät kysymyksen siitä, kenen tulisi johtaa tiettyä riskikategoriaa, sillä riskin alkuperä voi olla missä tahansa toimitusketjun kohdassa. On haasteellista tunnistaa kaikki mahdolliset tilanteet, joissa riskejä saattaa ilmetä. Lisäksi tulisi kyetä nimeämään henkilö, jonka tehtävänä on johtaa kyseistä riskiajuria. Power (2004) esittää huolen asiantuntijoiden kasvavasta vastuusta erilaisten riskien omistajana. Tällöin voidaan päätyä tilanteeseen, jossa he ovat kiinnostuneita varmistamaan henkilökohtainen asemalle keskittymällä heidän vastuulleen asetettujen riskien hallintaan. Siten riskin omistajan työtehtävän perimmäinen tavoite saattaa unohtua. Yrityksen toiminnan kannalta ei ole optimaalista, mikäli asiantuntijat alkavat keskittyä liikaa oman maineen ylläpitoon halliten sekundääririskejä ja vähentäen keskittymistä niihin avaintekijöihin, joita edistämään heidät on palkattu. Organisaation riskienhallintaa tarkastellessa tulisi olla huolissaan siitä, ettei johto toiminnallaan pyri välttelemään negatiivista viestintää ja puolustelemaan omaa asemaansa. (Power, 2004.)

Toimitusketjujen näkökulmasta maineenhallintaa voidaan pitää mielenkiintoisena tekijä sen ollessa merkittävässä roolissa sidosryhmien arvioidessa toimitusketjujen suorituskykyä. Siten myös johdon tulisi arvioida kokonaisvaltaisesti toimitusketjun maineriskejä osana koko yrityksen riskienhallintaa eikä pelkästään huolehtia henkilökohtaisesta asemastaan. Toisaalta Powerin (2004) mukaan maineen aktiivinen johtaminen on ristiriitainen ilmiö. Hänen näemyksenä on, että sitoutumalla konkreettisesti parempaan suoriutumiseen voidaan saavuttaa myös positiivista mainetta. Mutta kuten aiemmin on todettu maineriskien kumuloiduttua kaikista yrityksen yksittäisistä riskeistä, voidaan ajatella maineenhallinnan olevan oleellinen osa myös toimitusketjujen riskienhallintaa.

4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄ

4.1 Aineisto

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälisten yritysten riskienhallinnan raportointia ja toimitusketjuriskejä. Tutkimuksen empiirisen osan aineisto koostuu Adidas AG:n (jäljempänä Adidas), Nike Inc.:n (jäljempänä Nike) ja Puma SE:n (jäljempänä Puma) raportoinnista, josta käy ilmi tietoja yrityksen riskienhallinnasta ja toimitusketjuriskeistä. Aineisto vastaa Eskolan ja Suorannan (1998, s. 12) mukaista laadullista tutkimusaineistoa, joka voi olla yksinkertaisimmillaan tekstiä. Tässä tapauksessa kyseessä on tutkijasta riippumatta tuotettua valmista materiaalia, joka on kohdeyritysten osalta julkaistu muuta käyttötarkoitusta varten.

Kaikki kolme yhtiötä toimivat kansainvälisellä markkinalla asuste- ja vaateollisuudessa. Saman toimialan kansainväliset suuryritykset omaavat laajat globaalit toimitusketjut ja soveltuvat tämän samankaltaisuutensa vuoksi tutkimuksen aineistoksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä tutkimuksen kohdeyritykset raportoivat riskienhallinnasta sekä tarkemmin toimitusketjuihin liittyvistä riskeistä ja niiden johtamisesta. Tarkoituksena on arvioida yritysten riskiraportointia ulkopuolisten sidosryhmien näkökulmasta. Tästä johtuen aineistona hyödynnetään julkisesti saatavilla olevia dokumentteja. Kohdeyritysten raportteja ja dokumentteja on otettu tarkasteluun sen perusteella, että niissä on raportoitu riskienhallinnasta, toimitusketjuriskeistä ja riskienhallinnan käytänteistä. Taulukossa 5 on esitelty tutkimuksessa käytetty aineisto. Kaikki käytetty aineisto on julkisesti saatavilla kenelle tahansa, joten aineistonkeruuseen ei liity saatavuutta koskevia ongelmia.

TAULUKKO 5 Tutkimuksen aineistona käytetyt dokumentit.

| Adidas | Nike | Puma |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| Annual Report 2020 | Annual Report 2020 | Annual Report 2020 |
| Global Factory list | Impact Report 2020 | Global Factory List |
| Workplace Standards | Supplier List | Code of Conduct |
| | Code of Conduct | |

Tutkimuksen tarkastellessa raportointia on selvää, että aineistosta on saatavilla vain se tieto, jota yritykset haluavat raportoida. Aineistoiksi haettiin tuorein saatavilla oleva dokumentti ja vuosikertomuksien kohdalla ajalliseksi rajaukseksi muodostui jokaisen yrityksen kohdalla vuoden 2020 vuosikertomus ja yritysraportti, mikäli se oli erillisenä. Aineiston ajallisesta rajauksesta johtuen tutkimuksella kyetään yritysten keskinäiseen vertailuun, mutta ilmiöiden historialliseen kehitykseen tutkimuksen aineistolla ei voida ottaa kantaa. Tutkimuksessa hyödynnetään harkinnanvaraista otantaa aineistonhankinnalla, jonka avulla kyetään mahdollisimman laadukkaasti vastaamaan selvitettävään ilmiöön ja aineisto kykenee myös riittävän kattavasti edustamaan tutkimuksen tarkoitusta. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 14.)

4.2 Aineiston analyysi

Tutkimus toteutetaan hyödyntämällä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka sopii tutkimukseen sen aineistolähtöisyyden luoman joustavuuden ja hypoteesittomuuden vuoksi. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä yksityiskohtaista ja monipuolista tietoa, joka on erityisesti hypoteesittomuuden etuja. Tällöin tutkimuksessa ei aseta ennakkoon oletuksia tutkittavasta ilmiöstä tai tutkimuksen tuloksista, jolloin tutkimuksen edetessä aineiston perusteella voidaan löytää uusia näkökulmia ja tarvittaessa täydentää teoriaa niiden mukaan. Tutkimuksen tavoitteena on käydä tutkimusvaiheessa vuoropuhelua teorian ja aineiston välillä. Menetelmän joustavuus auttaa tarkastelemaan tutkimuksen aineistoa avoimesti, jolloin saadaan monipuolisemmin erilaisia tekijöitä huomioivia tuloksia kohdeyritysten riskienhallinnasta ja toimitusketjuriskien raportoinnista. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 11-18; Juuti & Puusa, 2020, s. 10-12.)

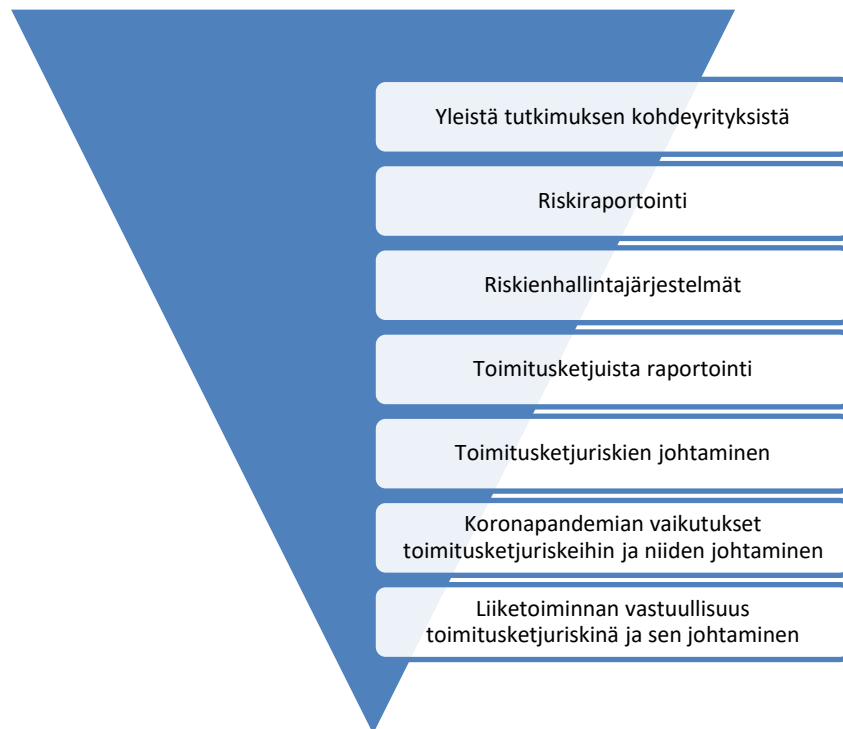
Laadullista aineistoa analysoidaan siten, että saadaan tiivistetty ja selkeytetty kuva kohdeyritysten riskienhallinnan raportoinnista ilman, että alkupe-
räinen informaatio muuttuu tai katoaa. Teemoittelu sopii aineiston analyysimenetelmänä tähän tutkimukseen, sillä se auttaa tutkijaa hahmottamaan ja erottamaan tutkimuksen kannalta keskeiset aiheet aineistoissa ja helpottaa tutkimuksen tavoitteena olevaa yritys kohtaista vertailua. Teemoittelun avulla aineistoista nostetut sitaatit ja kuvat auttavat lukijaa havainnollistamaan ja ymmärtämään paremmin tutkijan tulkintoja. Teemoittelua vastaava tyypittely on sisäl-

lön jäsentämistä esimerkiksi taulukkojen avulla. Tämä auttaa tutkijaa sisällön tarkastelussa, mutta myös luomaan tutkimuksen lukijalle havainnollistavampia esitysmuotoja tulkinnoista. Teemoittelua ja tyypittelyä hyödyntäen kyetään laadullisella analyysillä muodostamaan tiivis ja selkeä kokonaisuus tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 126-133; Juuti & Puusa, 2020, s. 149-150.)

Tutkimuksen aineistoa käsitellään systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on aineistoista kerätyistä havainnoista teemoitella ja tyypitellä toistuvat ilmiöt, jotka ovat oleellisia riskienhallinnan ja toimitusketjuriskien näkökulmasta. Tavoitteena on kyetä havainnoimaan riskienhallinnan lisäksi hyvin kokonaisvaltaisesti kaikki mahdolliset toimitusketjuun vaikuttavat tekijät, joita voidaan pitää riskeinä sekä merkittävänä toimitusketjuriskienhallinnan näkökulmasta.

Aineiston analyysi käynnistyi tutustumalla aineistoon kattavasti ja kokonaisvaltaisesti, jotta ensimmäiseksi saatiin yleiskuva kohdeyritysten raportoinnin sisällöstä, rakenteesta ja lopulta riskienhallinnasta. Toimitusketjuun vaikuttavia tekijöitä pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman laajasti, jotta saatiin monipuolinen näkemys toimitusketjuun vaikuttavista riskitekijöistä ja niiden johtamisesta. Aineistoa teemoiteltiin ja luokiteltiin tutkimuksen näkökulmasta kategorioihin, jotka nähtiin merkittäväksi. Lopulta tutkimuksen tulokset on jaoteltu kuvion 2 mukaisesti.

Ensimmäisenä on aiheellista esitellä kohdeyritykset, käytetyn aineiston laajuus sekä yritysten raportointia koskeva sääntely. Seuraavana tarkastellaan kohdeyritysten riskiraportointia yleisellä tasolla. Tarkoituksena on tehdä havaintoja, miten yritykset raportoivat riskeistä ja riskienhallinnasta, mikä toimii myös pohjana toimitusketjujen riskienhallinnalle. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan yritysten riskienhallintajärjestelmiä ja vastuualueita, jolloin saadaan kuva, miten riskienhallinta on toteutettu. Näiden kolmen osion jälkeen siirrytään tarkemmin toimitusketjuriskejä koskevaan raportointiin. Tässä vaiheessa ensimmäisenä esitellään, mitä yritykset raportoivat toimitusketjuistaan ja millaisia asioita niihin liittyen yritykset ovat nostaneet esiin. Siten saadaan osana riskienhallintaa yleiskuva yrityksen toimitusketjuista. Tämän jälkeen keskitytään tarkemmin toimitusketjuriskeihin, joka aloitetaan tarkastelemalla, mitä kohdeyritykset raportoivat toimitusketjuun liittyvistä riskeistä ja niiden johtamisesta. Tutkimuksen aineistossa nousi vahvasti esiin koronapandemian vaikutukset yritysten toimitusketjuihin ja tätä kautta toimitusketjujenriskienhallintaan. Tästä syystä pandemiaan liittyvää raportointia tarkastellaan erillisenä osiona. Myös toimitusketjun vastuullisuus korostui kaikkien yritysten riski- sekä vastuullisuusraportoinnissa. Se nähtiin tutkimuksessa teemaksi, joka oli aiheellista nostaa omaksi osiokseen. Tämän vuoksi viimeisenä osiona tarkastellaan liiketoiminnan vastuullisuutta toimitusketjuriskinä ja sen johtamista.



KUVIO 2 Tutkimustulosten rakenne

Tutkimuksen osiossa pyritään vertailemaan havaintoja yritysten välillä ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen aineistosta tehtyjä havaintoja esitellään myös erilaisten taulukoiden ja kuvioiden avulla, jotta lukijan on helpompi ymmärtää, millaista informaatiota raporteista oli saatavilla.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yleistä tutkimuksen kohdeyrityksistä ja niiden raportoinnista

Ennen tutkimuksen varsinaisia tuloksia perehdytään tarkemmin tutkimuksen kohdeyrityksiin, raportoinnin ulkoasuun ja raportointia koskevaan sääntelyyn. Taulukossa 6 esitellään perustiedot yrityksistä, jotta lukija saa kokonaiskuvan tutkittavista yrityksistä.

TAULUKKO 6 Perustiedot kohdeyrityksistä (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

| Yhtiö | Adidas AG | Nike, Inc. | Puma SE |
|---------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Yhtiömuoto | Pörssiyhtiö | Pörssiyhtiö | Eurooppayhtiö |
| Kotimaa | Saksa | Yhdysvallat | Saksa |
| Toimiala | Asuste- ja vaate-teollisuus | Asuste- ja vaate-teollisuus | Asuste- ja vaate-teollisuus |
| Toiminta-alue | Maailmanlaajuinen | Maailmanlaajuinen | Maailmanlaajuinen |
| Liikevaihto | 19 844 m€ | 37 403 m€ | 5 234 m€ |
| Työntekijä | 62 285 | 71 357 | 14 375 |

Näitä kolmea asuste- ja vaate-teollisuuden toimialalla toimivia yrityksiä yhdistää se, että ne ovat tunnettuja urheiluun liittyvistä varusteista. Puma eroaa tutkimuksen muista yrityksistä ollessaan yhtiömuodoltaan eurooppayhtiö, joka vastaa perinteistä pörssiyhtiötä lukuun ottamatta hieman erilaisia säädöksiä liittyen Euroopan unioniin. Nike puolestaan edustaa tarkastelussa yhdysvaltalaisista yhtiöistä kahden eurooppalaisen rinnalla. Se on myös selkeästi suurin liikevaihdolla ja työntekijämäärällä mitattuna. Adidas ja Nike ovat kokonsa puolesta huomattavasti suuremmat kuin Puma, joka on myös merkittävä toimija yli

5 miljardin liikevaihdolla ja yli 14:llä tuhannella työntekijällä. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020; Puma SE, 2020.)

Tutkimusaineistona käytetyt vuoden 2020 vuosikertomukset ovat saksalaisten Adidaksen ja Puman osalta sisällön sekä ulkoasun näkökulmasta hyvin samankaltaiset. Niken vuosikertomus eroaa sisällöltään ja ulkoasultaan paljon saksalaisista vertailukumppaneistaan. Adidas ja Puma noudattavat tilinpäätöstietojen raportoinnissa kansainvälisten IFRS-standardien mukaisia säädöksiä ja velvoitteita ja lisäksi saksalaisia German Corporate Governance ja German Commercial Code -ohjeistuksia. Tässä suhteessa Nike eroaa kahdesta muusta tutkimuksen kohdeyrityksestä, sillä heidän raportointi on toteutettu Yhdysvaltain arvopaperi- ja pörssikomission (SEC) 10-K lomakkeen mukaisesti. Tutkimuksen tavoitteena ei ole selvittää maakohtaisten säädösten vaikutuksia raportointiin. Ei-taloudellisten tietojen raportoinnissa eli esimerkiksi yritys vastuuraportoinnissa kaikki kolme yritystä hyödyntävät GRI-standardien viitekehystä. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Nike Inc., 2020b; Puma SE, 2020.)

TAULUKKO 7 Käytetyn aineiston sivumäärät (Adidas AG, 2016; Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Nike Inc., 2020b; Nike Inc., 2020c; Puma SE, 2016; Puma SE, 2020.)

| | Adidas | Nike | Puma |
|--|---------------|-------------|-------------|
| Vuosikertomus | 316 | 191 | 278 |
| Riskiraportti (osa vuosikertomusta) | 19 | 14 | 11 |
| Erillinen yritys vastuuraportti | - | 125 | - |
| Code of Conduct | - | 9 | 1 |
| Workplace Standards | 2 | - | - |

Taulukoon 7 on koottu tutkimuksen aineistona käytettyjen materiaalien kokonaissivumäärät, jotta tutkimuksen lukijan on helpompi ymmärtää tutkimuksen kokonaisuutta. Huomioitavaa on, että Adidas ja Puma sisällyttävät yritys vastuuraportoinnin osaksi vuosikertomusta ja Niken osalta yritys vastuuraportti julkaistaan erillisenä raporttinaan. Edellä mainittujen dokumenttien osalta kokonaissivumäärä on Adidaksella ja Nikellä 316 sivua ja Pumalla 278, jolloin suuria eroja ei ole havaittavissa. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltujen eettisten ohjeistuksien sivumäärät on esitelty taulukossa 7. Tarkasteluun valikoitiin ne eettiset ohjeistukset, joissa käsiteltiin toimitusketjun osapuolia käsitteleviä asioita.

5.2 Kohdeyritysten riskiraportointi

Ensimmäiseksi tarkastellaan yritysten riskiraportointia yleisellä tasolla. Vuosikertomuksissaan Adidas ja Puma raportoivat riskienhallinnasta ja riskitekijöistä raportin Risk and Opportunity -osiossa. He myös ilmaisevat raportissaan hyödyntävänsä riskienhallinnassa COSO-viitekehystä (COSO, 2017.) Vastaavasti Niken vuosikertomuksessa käsitellään riskienhallintaa Risk Factors -osiossa. Nike ei

puolestaan osoita hyödyntävänsä COSO- tai muuta viitekehystä. Nämä havainnot yritysten riskiraportoinnista noudattelevat hyvin Doblerin (2008) tutkimusta, jonka mukaan saksalaisessa raportointisääntelyssä riskeistä raportoidaan erillisessä riskiraportissa osana johdon raportointia. Taulukosta 8 on tarkasteltavissa riskiraportoinnin sivumäärällinen laajuus, ja miten yritykset hyödyntävät raportoinnissaan taulukoita ja kuvioita havainnollistamaan tietoja. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

TAULUKKO 8 Riskiraportoinnin ulkoasu (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020).

| | Adidas | Nike | Puma |
|--------------------------|--------|------|------|
| Sivumäärä | 19 | 14 | 11 |
| Taulukot ja kuvat | 7 | 0 | 2 |

Kuten taulukosta havaitaan, Adidaksen vuosikertomuksen riskiraportin osuus on selkeästi laajin ja osa sivumäärästä selittyy suurella määrällä taulukoita ja kuvioita. Näiden avulla Adidas kykenee raportoimaan huomattavasti selkeämmän ja havainnollistavamman kokonaiskuvan yhtiön riskienhallinnasta verrattuna tutkimuksen kahteen muuhun yritykseen. Puma hyödyntää myös kahta taulukkoa ja kuviota. Nike sen sijaan ei varsinaisesti raportoisi riskienhallinnasta tai julkaise erillistä riskiraporttia vaan kyseessä on luettelomainen listaus riskitekijöistä, joka noudattelee Doblerin (2008) tutkimuksen mukaisia eroja yhdysvaltalaisen ja saksalaisten yritysten välillä. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Kuvioiden ja taulukoiden hyödyntäminen auttaa lukijaa muodostamaan paremman kokonaiskuvan yrityksen riskienhallinnasta. Kuten kuvasta 4 huomataan, Adidaksen taulukkoon listaamat riskit ovat helposti tarkasteltavissa ja lukija kykenee saamaan kokonaiskuvan tunnistetuista riskeistä. Tämän lisäksi tunnistetuista riskeistä on raportoitu riskikohtaisesti myös laajemmassa tekstimuodossa osana raporttia.

Corporate risks overview

| Risk categories 2020 | Potential impact | Change (2019 rating) | Likelihood | Change (2019 rating) |
|--|------------------|----------------------|------------|----------------------|
| Risks related to the coronavirus pandemic | Significant | | 30% - 50% | |
| Macroeconomic, sociopolitical, regulatory and currency risks | Significant | | 30% - 50% | ↑ (< 15%) |
| Risks related to consumer demand and product offering | Significant | ↑ (High) | 15% - 30% | |
| Risks related to the competitive and retail environment | Significant | ↑ (High) | 15% - 30% | ↓ (30% - 50%) |
| Business partner risks | Significant | | 15% - 30% | ↑ (< 15%) |
| Personnel risks | High | ↑ (Medium) | 30% - 50% | ↑ (< 15%) |
| Risks related to media and stakeholder activities | Medium | ↓ (High) | 30% - 50% | ↑ (< 15%) |
| IT and cyber security risks | Significant | | < 15% | |
| Project risks | Significant | ↑ (High) | < 15% | |
| Risks related to tax and customs regulations | Significant | | < 15% | |
| Compliance risks | Significant | | < 15% | |

KUVA 4 Esimerkki Adidaksen riskiraportoinnista (Adidas AG, 2020, s. 181).

Vastaavasti myös kuvan 5 esimerkki Puman riskiraportoinnista havainnollistaa lukijalle tunnistettujen riskien kokonaiskuvaa ja keskinäisiä suhteita.

Vaikka Adidas esittää tarkemman kuvauksen riskien merkityksestä ja oleellisuudesta sanallisten ja numeraalisten arvoja hyödyntämällä, Puma kykenee tuomaan merkittävyyttä esiin järjestämälle riskit niiden merkittävyyden mukaiseen järjestykseen. (Adidas AG, 2020; Puma SE, 2020.)

T.10 OVERVIEW OF RISK CATEGORIES (Order according to relative importance)

| | Classification of risk category | Description | Change compared to previous year |
|---|---------------------------------|--|----------------------------------|
| COVID-19 Pandemic | Strategic | E.g. store closures, supply problems, employee and customer health | New |
| Sourcing and Supply Chain | Operational | E.g. sourcing costs, supply bottlenecks, quality issues | (COVID-19) ↗ |
| Information Technology | Operational | E.g. cyberattacks, system failures | - |
| Product and Market Environment | Strategic | E.g. trends, customer requirements | - |
| Brand Image | Strategic | E.g. brand heat, brand ambassadors | - |
| Macroeconomic Developments | Strategic | E.g. economic development, political situation, legal framework conditions | - |
| Organizational Challenges and Project Risks | Strategic | E.g. IT infrastructure, construction projects | - |
| Currency Risks | Financial | E.g. exchange rate fluctuations | - |
| Default risks | Financial | E.g. payment claims against customers | (COVID-19) ↗ |
| Liquidity Risk | Financial | E.g. cash, credit lines | - |
| Distribution Structure | Strategic | E.g. change in the distribution landscape | - |
| Counterfeit Products | Regulatory | E.g. brand piracy | - |
| Reporting in the Media | Strategic | E.g. negative press, social media | ↗ |
| Sustainability | Regulatory | E.g. human rights, environmental standards | ↗ |
| Personnel Department | Operational | E.g. key positions | - |
| Legal Risks | Regulatory | E.g. trademark law, patent law | - |
| Compliance Risks | Regulatory | E.g. fraud, corruption | - |
| Tax Risks | Financial | E.g. transfer prices | - |
| Interest-Rate Risks | Financial | E.g. variable-rate financial liabilities | - |

KUVA 5 Esimerkki Puman riskiraportoinnista (Puma SE, 2020, s. 157).

Niken käytäntö raportoida sanallisesti riskienhallinnasta ja riskitekijöistä eroaa huomattavasti Adidaksen ja Puman havainnollistavammasta raportointikäytännöstä. Lisäksi Nike ei raportoi mitään tietoja riskitekijöiden merkittävyyteen tai riskitapahtuman todennäköisyyteen liittyen. Lukijalle numeeriset arvot riskitapahtuman todennäköisyydestä tai muutoksesta aikaisempaan vuoteen ovat sanalliseen ilmaisuun verrattuna monipuolisempi esitystapa. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Adidaksen havainnollistavaa raportointikäytäntöä kuvastaa hyvin riskiraportista otettu kuva 6. Adidas on yrityksistä ainoa, joka esittelee raportissaan kuvan mukaista riskikarttaa, jossa riskin toteutuman todennäköisyyttä tarkastellaan suhteessa riskin toteutuman taloudellisiin ja laadullisiin vaikutuksiin. Tämä vastaa täysin Sodhin ja Tangin (2012, s. 35-36) sekä Ilmosen ym. (2010, s. 95-100) kuvailemaa riskikarttaa riskien arvioinnin työkaluna, jonka avulla yritys kykenee arvioimaan riskien vaikutuksista sekä raportin lukija pystyy hahmottamaan riskien mahdolliset vaikutukset. Vastaavasti Nike ja Puma eivät ainaakaan raporteissaan ilmaise käyttävänsä vastaavaa työkalua. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Risk evaluation categories

| Likelihood | Material Risks | | | | |
|---|---|---|---|--|--|
| | Marginal | Low | Medium | High | Significant |
| > 85% | | | | | |
| 50% – 85% | | | | | |
| 30% – 50% | | | | | |
| 15% – 30% | | | | | |
| < 15% | | | | | |
| Financial equivalent¹ | € 1 million - € 10 million | € 10 million - € 35 million | € 35 million - € 60 million | € 60 million - € 100 million | > € 100 million |
| Qualitative equivalent | <p>Marginal impact on reputation, e.g. growing negative consumer reactions locally & slightly impaired bargaining power with partners & lower ranking in employer ratings.</p> <p>Minor harm to employees or third parties such as consumers, customers, vendors, athletes that doesn't require medical treatment.</p> <p>Internal corrective actions required.</p> | <p>Low impact on reputation, e.g. strong increase of negative consumer reactions globally & impaired bargaining power with partners & weaker results in important non-financial external ratings.</p> <p>Minor harm to employees or third parties such as consumers, customers, vendors, athletes that requires medical treatment.</p> <p>Judicial investigations leading to no direct sanctions but requiring internal corrective actions, including dismissal of employees.</p> | <p>Medium impact on reputation, e.g. rejection by specific consumer groups & termination or renegotiation of partnerships & profit warnings.</p> <p>Harm to employees or third parties such as consumers, customers, vendors, athletes that leads to hospitalization.</p> <p>Judicial investigations leading to imprisonment of employees and/or business interruption.</p> | <p>High impact on reputation, e.g. regional consumer boycotts & termination of key partnership & downgrade of credit and analyst ratings & temporary local employee strikes.</p> <p>Serious, life-changing harm to employees or third parties such as consumers, customers, vendors, athletes.</p> <p>Judicial investigations leading to imprisonment of senior leadership and/or significant business interruption including due to ongoing investigations.</p> | <p>Significant impact on reputation, e.g. persisting global consumer boycott & termination of multiple key partnerships & exclusion from key stock indices & long-lasting global employee strikes.</p> <p>Fatalities of employees or third parties such as consumers, customers, vendors, athletes.</p> <p>Litigation (including class action), imprisonment of Board member(s), monitorship and/or cessation of business operations due to court order.</p> |

KUVA 6 Adidaksen riskikartta riskien arvioimiseksi (Adidas AG, 2020, s. 175).

Nike (2020a) tuo esiin vuosikertomuksessa raportoidessaan riskitekijöistä, ettei kyseessä ole täysin tyhjentävä osio liittyen yhtiön liiketoimintaan mahdollisesti vaikuttaviin riskeihin. Yhtiö korostaa, että myös raportin muissa osiossa nostetaan esiin tietoa tekijöistä, joiden vaikutus saattaa olla haitallinen yhtiön liiketoiminnalle ja kannattavuudelle eli myös näitä tekijöitä voidaan ajatella riskeiksi. Näin ollen riskitekijöistä raportointi jättää lukijan epävarmaksi siitä, millä perusteella juuri nämä tekijät ovat listattu riskitekijöiksi vai johtuuko se siitä, että yrityksen on sääntelyn vuoksi pakko raportoida jotain riskitekijöitä. Yrityksen raportointia voidaan kyseenalaistaa Powerin (2004) näkemyksen mukaan, jossa riskiraportointi saattaa olla keino suojella johtoa ja heidän asemaansa. Seuraava lainaus on Niken vuosikertomuksen riskitekijät -osuudesta:

” Moreover, NIKE operates in a very competitive and rapidly changing environment. New risks emerge from time to time and it is not possible for management to predict all such risks, nor can it assess the impact of all such risks on NIKE's business or the extent to which any risk, or combination of risks, may cause actual results to differ materially from those contained in any forward-looking statements. Given these risks

and uncertainties, investors should not place undue reliance on forward-looking statements as a prediction of actual results.” (Nike Inc., 2020a, s. 90).

Kuten yllä oleva lainauksesta huomataan, Nike korostaa vuosikertomuksessaan toimialan olevan todella kilpailtu ja nopeasti muuttuva, jolloin heidän mukaansa riskit muuttuvat jatkuvasti eikä kaikki riskejä ole mahdollista ennustaa ja johtaa tai arvioida yksittäisten tapahtumien tai niiden yhdistelmien vaikutuksia. Näin epävarmuuksia ja ennustamattomuutta korostamalla Niken riskiraportointi vaikuttaa enemmän pakolliselta osalta hyvää hallintotapaa, jonka avulla osoitetaan sidosryhmille riskienhallinnan olevan huomioitu osana yrityksen liiketoimintaa. Doblerin (2005) näkemys siitä, että riskiraportointiin tulisi suhtautua varauksella, vaikuttaa Niken kohdalla täysin oikealla. Yritys itse kyseenalaistaa riskienhallinnan merkittävyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia, jolloin tekstistä ei käy ilmi yrityksen aktiivinen pyrkimys vaikuttaa riskeihin. Tässä Niken tapauksessa voidaan ajatella Powerin (2004) mukaisesti siten, että yritys pyrkii ikään kuin vapauttamaan johdon vastuusta ilmaisemalla, ettei kaikki riskejä voida tunnistaa tai johtaa. (Nike Inc., 2020a.)

Vastaavasti Puma korostaa ”Risk and Opportunity”-osiossa, kuinka toimialan ominaispiirteisiin kuuluva nopeatempoisuus ja kilpailu aiheuttaa jatkuvasti erilaisia riskejä kansainväliselle yhtiölle. Seuraava lainaus on Puman vuosikertomuksen riskiraportista:

” The risk strategy is therefore to take business risks in a calculated manner in order to implement the corporate strategy with all its opportunities. For this purpose, effective risk and opportunity management is required so that opportunities can be recognized and utilized, and risks identified and managed at an early stage” (Puma SE, 2020, s. 150).

Jo yllä olevasta lainauksesta havaitaan, että Puma raportoi riskienhallinnasta proaktiivisemmasta näkökulmasta Nikeen verrattuna. Puma toteaa riskistrategian sisältävän laskennallisia riskejä, jotta yhtiö onnistuu hyödyntämään riskien lisäksi myös mahdollisuudet. Näin ollen Puma raportoi riskeistä negatiivisten tapahtumien lisäksi myös positiivisesta näkökulmasta. Lisäksi Puma nimenomaan korostaa, kuinka riskienhallinnan tehokkaalla toteutuksella on tavoitteena havaita riskit niin aikaisessa vaiheessa, että niihin keritään reagoimaan. Näin vaikuttaa siltä, että Puma raportoi riskeistä ratkaisukeskeisempään ja mahdollisuuksia huomioivampaan sävyyn verrattuna Nikeen. (Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Kolmantena nostetaan esiin lainaus Adidaksen vuosikertomuksen riskiraportoinnista:

” The key objective of the risk and opportunity management is to support business success and protect the company as a going concern through an opportunity-focused but risk-aware decision-making framework.” (Adidas AG, 2020, s. 172).

Yllä olevasta lainauksesta havaitaan, kuinka Adidaksen raportointi vastaa pitkälti Puman raportointitapaa, heidän raportoidessa ”Risk and Opportunity”-osiossa riskienhallinnan tavoitteena olevan liiketoiminnan tukeminen ja tur-

vaaminen mahdollisuudet huomioivalla, mutta riskitietoisella päätöksenteolla. Yritys kertoo riskien ja mahdollisuuksien olevan johdettavissa kontrolloidussa ympäristössä. Näin he ilmaisevat säilyttävänsä kilpailukyvyn ja kestävänsä menestyksen. Adidaksen ja Puman riskienhallinnan raportoinnissa mahdollisuuksista raportoidaan noin sivun verran. Huomioitavaa on, ettei Nike raportoi mitään mahdollisuuksista. Adidas on yrityksistä ainoa, joka raportoi riskien lisäksi mahdollisuuksista kuvan 1 tapaisella taulukolla. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

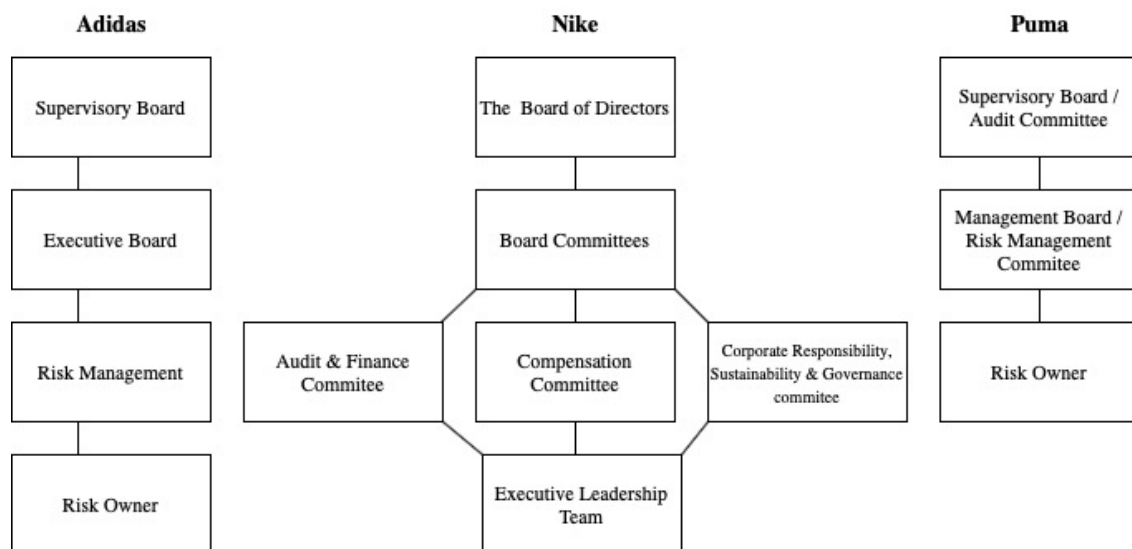
Kohdeyritysten riskiraportoinnin perusteella voidaan todeta, että Nike raportoi riskienhallinnasta yleisesti negatiivisempaan sävyyn ja antaa lukijalle vaikutelman, etteivät he kykene vaikuttamaan riskeihin. Puma ja Adidas puolestaan huomioivat riskienhallinnassa myös riskien luomat mahdollisuudet. Tämä vastaa hyvin Puman ja Adidaksen käyttämän COSO järjestelmän tavoitteita, joiden mukaan riskienhallinnassa tulisi riskien lisäksi huomioida myös mahdollisuuksia (COSO, 2017). Erityisesti Puman ja Adidaksen proaktiivinen lähestymistapa riskienhallintaan luo luottamusta järjestelmän tehokkuuteen, toisin kuin Niken osalta, joiden raportointi keskittyy lähinnä toteamaan yllätysten ja negatiivisten tapahtumien olevan mahdollisia sekä osittain ennustamattomia. Tulokset noudattavat hyvin paljon Doblerin (2008) tutkimusta, jonka mukaan yhdysvaltalainen riskiraportointi keskittyy enemmän riskeistä raportointiin epävarmuuden näkökulmasta, kuten Niken kohdalla havaittiin. Vastaavasti Dobler (2008) näkee saksalaisen riskiraportoinnin huomioivat paremmin riskejä myös mahdollisuuksien näkökulmasta, joka näkyy sekä Adidaksen, että Puman raportoinnissa. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Riskienhallinnan raportoinnin laajuutta tarkastellessa Adidas nousee selkeästi tutkimuksen kattavimmaksi yhtiöksi ja tarjoaa raportoinnissa selkeän ja havainnollisen kokonaiskuvan riskienhallinnasta sekä riskien ja mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Myös Puman raportointi vastaa hyvin paljon Adidasta, mutta riskien todennäköisyyden ja vaikutusten arviointi puuttuu taulukosta, mikä tarjoaa suppeamman kokonaiskuvan. Yksinkertaisimman kokonaiskuvan tarjoaa Niken vuosikertomus, jossa riskitekijöiden pelkästään 14 sivun mittainen sanallinen listaaminen ei auta lukijaa ymmärtämään, mikä on riskitekijöiden keskinäinen suhde ja merkitys yhtiön toiminnan näkökulmasta sekä jättää raportin lukijalle paljon kysymysmerkkejä riskienhallinnan menetelmistä ja riskijohtamisen toteutuksesta Adidaksen ja Pumaan raportointiin verrattuna. Tutkimuksen havainnot vastaavat Doblerin (2008) näkemyksiä siitä, että saksalaisten yritysten riskienhallinta huomioi riskejä kokonaisvaltaisesti. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

5.3 Riskienhallintajärjestelmät

Tässä kappaleessa tarkastellaan, miten tutkimuksen mukaan kohdeyritykset raportoivat riskienhallintajärjestelmän toteutuksesta ja miten riskienhallinnan vastuu jakautuu. Kohdeyritykset raportoivat vuosikertomuksissaan riskienhal-

lintajärjestelmistä ja vastuualueista keskenään hieman eri tavoin. Adidaksen ja Puman osalta riskienhallintajärjestelmää avataan vuosikertomuksessa kattavasti Risk and Opportunity Report -osiossa. Nike sen sijaan raportoi riskienhallinnan vastuualueista Corporate Governance -osuudessa, jossa avataan käytännössä pelkästään hallinnon roolia ja vastuita riskien valvonnassa. Adidaksen ja Puman Risk and Opportunity Report antaa selkeät kaaviot riskienhallinnan vastuualueista ja prosesseista aina riskin omistajien tasolle. Sen sijaan Nike keskittyy raportissaan selkeästi enemmän hallinnon vastuusta raportointiin. Kuviossa 3 on havainnollistettu kaikkien kolmen yritysten riskienhallintajärjestelmiä raporttien perusteella. Kuvioista havaitaan selkeää yhtäläisyyttä Adidaksen ja Puman välillä verrattuna Nikeen. Kaikkia kolmea yritystä yhdistää se, että riskienhallinnan ylimmällä tasolla on yrityksen hallitus, mikä vastaa Kuuselan ja Ollikaisen (2005, s. 125), Ilmosen ym. (2010, s. 24-25) sekä Mähösen ja Villan (2019) näkemystä ylimmän johdon vastuusta hyvän hallinnon ja riskienhallinnan toteutuksessa. Kun tarkastellaan kohdeyritysten riskienhallinnan rakennetta ja vastuualueita, on ymmärrettävää Drown ja Kendrickin (2005) näkemys, jonka mukaan huonosti hoidettuna hallinto on itsessään riski. Seuraukset näkyvät koko riskienhallintajärjestelmässä, joten voidaan nähdä loogisena riskienhallinnan korkeimman vastuun kuuluvan yrityksen hallituksella. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)



KUVIO 3 Kohdeyritysten riskienhallintajärjestelmän vastuualueet (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Nike esittää raportissaan yhtiön hallituksen olevan ylimmällä tasolla valvomassa riskienhallintaa, mutta pääasiallinen vastuu riskienhallinnasta kuuluu erilaisille valiokunnille. Tämä vastaa hyvin myös Adidaksen ja Puman käytänteitä, jossa hallintoneuvosto on korkeimpana valvovana toimielimenä. Niken valiokunnat vastaavat kukin oman vastuualueensa riskienhallinnan toteutuksesta ja käytänteistä. Esimerkiksi yritysvastuun, kestävän kehityksen ja hallinnon valiokunta valvoo maineriskien liittyvien tekijöiden, kuten toimitusketjun

työkäytäntöjä tai miten yhtiön eettinen koodisto toteutuu. Vastaavasti Puman toisena toimielimenä on johtoryhmä ja sen alainen riskienhallintavaliokunta, joille kuuluu kokonaisvastuu riskienhallinnasta ja riskistrategiasta. Vastaava toimija Adidaksella on myös johtoryhmä, joille myös kuuluu kokonaisvastuu ja päätösvalta riskien hyväksymisestä. Pumalla seuraavalla tasolla ovat jo riskin omistajat, kuten liiketoiminta-alueiden tai tytäryhtiöiden johtajat. Heidän vastuulle on asetettu kaikki operatiivinen koordinointi: riskien tunnistaminen, arviointi, käsittely ja raportointi. Adidas sen sijaan on määrittänyt erikseen riskienhallintaryhmän, joka määrittelee riskienhallinnan politiikan ja metodit. Heidän vastuulla on myös tunnistaa, arvioida, valvoa ja raportoida riskeistä. Näin Adidakselle riskin omistajien vastuulle jää pelkästään riskien käsittely. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Kuvassa 7 on esimerkkinä Adidaksen riskienhallintajärjestelmä. Puman osalta järjestelmä on toteutettu hyvin samankaltaisesti, mutta Adidas on vienyt vastuualueiden jaottelun yhden asteen pidemmälle, jolloin riskin omistaja vastaa pelkästään riskin käsittelystä. Sen sijaan Niken raportoiman riskienhallinnan alimpana toimielimenä on toimeenpaneva johtoryhmä, jotka toimivat yhteistyössä valiokuntien kanssa. Heidän tehtävänä on vastata oman toimialueen osalta riskienhallinnasta eli operatiivisesta koordinoinnista. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Risk and opportunity management system



KUVA 7 Adidaksen riskienhallintajärjestelmä (Adidas AG, 2020, s. 173).

Nike raportoi riskienhallintajärjestelmästänsä epäselvemmin ja huomattavasti suppeammin kuin Adidas ja Puma eikä Niken osalta käy ilmi, miten riskienhallintaprosessi itsessään toimii eikä raportoinnista käy ilmi hyödyntääkö Nike riskienhallinnassaan jotain tunnistettua viitekehystä. Voidaan havaita, kuinka Niken raportointi jää enemmän pintapuoliseksi ja toteutetuksi yhtiön

hallinnon näkökulmasta eikä se anna minkäänlaista kuvaa riskienhallinnan metodeista. Adidaksen ja Puman Risk and Opportunity Report tarjoaa syvemmän katsauksen riskienhallinnan toteutuksesta myös operatiivisen tason näkökulmasta, jossa käytetyt menetelmät jakaa riskienhallinta riskien tunnistamiseen, arviointiin, käsittelyyn ja valvontaa vastaa Fanin ja Stevenssonnin (2018) sekä Louisotin ja Ketchamin (2019, s. 7-9) näkemystä riskienhallinnan käytänteistä. Vastaavasti myös Adidas ja Puma määrittelevät riskeille myös omistajan, jota Niken toimesta ei ainakaan riskiraportin mukaan ilmoiteta. Louisotin ja Ketchamin (2019, s. 7-8) näkemyksen mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan oletus on, että riskeille määritetään omistajat, jotka tiedostavat vastuualueellaan kaikki riskeihin vaikuttavat tekijät. Näin Adidas ja Nike raportoinnissaan noudattavat riskienhallinnassa tunnettua käytäntöä riskin omistajuudesta, jota toisaalta on kritisoitu esimerkiksi Powerin (2004) toimesta, jolloin riskin omistajat saattavat keskittyä oman asemansa turvaamiseen riskienhallinnalla ja toimenkuvan ydintavoitteet kärsivät. Raportoinnin perusteella samankaltaisuuksia on havaittavissa enemmän Adidaksen ja Puman välillä. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

5.4 Toimitusketjuista raportointi

Tutkielma tarkastelee toimitusketjujen riskienhallintaa, joten on tärkeää tarkastella kohdeyritysten raportointia toimitusketjuista. Tutkimuksessaan Cho ja Kang (2001) toteavat vaateteollisuuden valmistuksen ja logistiikan olevan usein ulkoistettua. Heidän näkemys vastaa myös tutkimuksen kohdeyrityksiä, sillä vain Puma raportoi vuosikertomuksessaan omistavansa Argentiinassa oman valmistuslaitoksen muun valmistuksen ollessa ulkoistettu. Sen sijaan Adidas ilmoittaa vuosikertomuksessaan tuotannon olevan ulkoistettu lähes 100 prosenttisesti, mutta tarkempaa tietoa omasta valmistuksesta ei ole annettu. Raportista ei käy ilmi, kuinka paljon Adidas lopulta valmistaa tuotteitaan itse ja missä valmistus tapahtuu. Nike puolestaan puhuu pelkästään ulkoistetusta valmistuksesta. Vuosikertomusten lisäksi yhtiöt antavat lisätietoja toimitusketjuistaan yritysten verkkosivuilta ladattavien taulukkojen avulla, jossa esitellään heidän valmistajiin liittyvät tiedot. (Adidas AG; 2020, Adidas AG, 2022; Nike Inc., 2020a; Nike Inc., 2022; Puma SE, 2020; Puma SE, 2022)

Taulukossa 9 on havainnollistettu, millaisia tietoja kukin kohdeyritys jakaa valmistajistaan sekä paljonko yritykset ilmoittavat käyttämiensä valmistajien kokonaismääräksi. Voidaan todeta, että Adidas ja Nike raportoivat Pumaan verrattuna monipuolisemmat ja kattavammat informaatiot tuotannon järjestelyistä. Adidas ja Puma antavat valmistajalle tasoluokituksen, joka kertoo, onko kyseessä valmiiden tuotteiden vai valmistusmateriaalien valmistus. Käytännössä saman tiedon tarjoaa myös Nike, mutta ilmoittamalla tiedot ”tehtaan tyyppinä”. Kokonaisuudessa Adidas tarjoaa selkeästi laajimmat informaatiot valmistajien osoitetiedoista työntekijöihin liittyviin yksityiskohtiin kuten sukupuolijakaumaan saakka. Kattavuutta kuvaa hyvin se, että Adidas erittelee taulukossa

tarkasti myös valmistajien alihankkijoista tarkat tiedot sekä erikseen lisenssi-valmistajat ja märkäprosessien tuottajat. Heidän osaltaan valmistajien kokonaismäärä on selkeästi suurin, mutta sen suhteen on vaikea päätellä, raportoiko Adidas tiedot muita kattavammin vai käyttävätkö he yksikertaisesti huomattavasti enemmän muita eri valmistajia. Toisaalta erot raportoitujen valmistajien määrässä Adidaksen ja Niken kohdalla voivat myös selittyä sillä, ettei Nike raportoi tietoja valmistajiensa alihankkijoista. Puma puolestaan ei selvitä ollenkaan valmistajien alihankkijoihin liittyviä tietoja sekä heidän raportoimat tiedot ovat myös muutoin aineistoin suppeimmat. (Adidas AG, 2022; Nike Inc., 2022; Puma SE, 2022.)

TAULUKKO 9 Kohdeyritysten raportoimat tiedot toimitusketjusta (Adidas AG, 2022; Nike Inc., 2022; Puma SE, 2022).

| | Adidas | Nike | Puma |
|-------------------------------------|---------------|-------------|-------------|
| Yrityksen nimi | X | X | X |
| Sijainti | X | X | X |
| Osoitetiedot | X | X | X |
| Puhelinnumero | X | | |
| Tasoluokitus | X | | X |
| Tehtaan tyyppi | | X | |
| Tuotekategoria | X | X | X |
| Alihankkijat | X | (X) | |
| Työntekijämäärä | X | X | X |
| Linjastotyöntekijöiden osuus | | X | |
| Naistyöntekijöiden osuus | X | X | |
| Miestyöntekijöiden osuus | X | | |
| Siirtotyöläisten osuus | X | X | |
| Emoyhtiön nimi | X | X | |
| Valmistajien määrä yhteensä | 1071 | 642 | 222 |

Ulkoistettujen valmistajien suuri määrä osoittaa kaikkien kolmen yrityksen kohdalla toimitusketjujen merkityksen liiketoiminnalle. Yhteistyö satojen eri valmistajien kanssa mahdollistaa yrityksen kyvyn toimittaa tuotteet asiakkailleen. Nämä havainnot toimitusketjuista kuvaavat hyvin Sodhin ja Tangin (2012, s. 3) näkemystä länsimaisten organisaatioiden tavoista hyödyntää globaaleja markkinoita toimitusketjuissaan. Valmistajien suuresta määrästä sekä niiden kattavasta raportoinnista voidaan olettaa globaalien toimitusketjun olevan myös tutkimuksen yrityksille Prakashin ym. (2017) esittämä liiketoiminnan eilinehto tämän toimialan yrityksille. Lisäksi pohdittaessa esimerkiksi Adidaksen yli tuhannen valmistajan toimitusketjua voidaan nähdä hyvin haasteellisenä Sodhin ja Tangin (2014, s. 14) näkemysten mukaan määritellä riskeille omistajia tai tarkastella kaikki mahdollisia riskiajureita, jotka muodostuvat toimitusketjun osissa tai niiden yhdistelmänä. Kun tarkastellaan toimitusketjuista raportointia osana riskienhallintaa, voidaan yritysten jakamia tietoja pitää pyrkimyk-

senä vaikuttaa yrityksen riskeihin ja maineeseen. Tämä toteutuu silloin, jos yritykset ansaitsevat sidosryhmien luottamusta ja hyvää mainetta avoimella raportoinnilla sekä odotuksia täyttävillä informaatioilla. (Gottschalk, 2011, s. 28-30; Szwajca, 2018).

5.5 Toimitusketjuriskien johtaminen

Tässä kappaleessa tarkastellaan, miten kohdeyritykset raportoivat riskeistä liittyen toimitusketjuun ja sen osapuoliin sekä miten näitä riskejä johdetaan. Taulukkoon 10 on koottu yritysten vuosikertomuksista ja riskiraportoinnista erilaisia riskejä, jotka nähtiin luokiteltaviksi perinteisiin toimitusketjun toiminteisiin kuten valmistukseen, logistiikkaan ja toimittajiin liittyviksi riskeiksi.

TAULUKKO 10 Yritysten hankintaan, valmistukseen ja logistiikkaan liittyvät toimitusketjuriskitekijät (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020).

| | Adidas | Nike | Puma |
|---|--------|------|------|
| Erot yhtiön ja kumppaneiden toimintatavoissa | X | | |
| Riippuvuus yksittäisestä toimijasta (lakot, toimittajan menetys) | X | | X |
| Rahoitusvaikeudet toimitusketjun osapuolilla | X | X | |
| Logistiikka | | X | X |
| Kansainvälisen kaupan riskit (hinnat, tullit, säännökset, saatavuus, protektionismi) | X | X | X |
| Poliittiset epävakaudet | X | X | X |

Riskitekijöistä raportoinnilla yritykset osoittavat noudattavansa Fanin ja Stevensonin (2018) tutkimuksen mukaista riskienhallinnan ensimmäistä vaihetta eli riskien tunnistamista. Yritysten kohdalla havaitaan nousseen esiin täysin vastaavia globaaleja riskitekijöitä, joita Sodhi ja Tang (2012, s. 20-21) esittelivät, kuten poliittiset epävakaudet, rahoitusvaikeudet tai hintojen muutokset sekä paikalliseksi riskitekijöiksi luokitellut lakot. Toisaalta nämä ovat myös niitä tekijöitä, jotka Jüttnerin ym. (2003) mukaan vaikuttavat tuotteen toimitukseen asiakkaalle. Cho ja Kang (2001) esittivät jo vuosituhaten alussa vaateteollisuuden globaalien tuotannon aiheuttavan haasteita kulttuurierojen, logistiikan ja sääntelyn suhteen, joita tutkimukseni kohdeyritykset nostavat yhä riskitekijöiksi lähes 20 vuotta myöhemmin. Kulttuurierot nousivat esiin vain Adidaksen osalta ja logistiikka muiden kuin Adidaksen osalta. Kansainvälisiin kauppaan liittyvät riskit, kuten sääntely ja hintojen muutokset, sekä poliittiset tekijät nousivat ainoina tekijöinä esiin jokaisen yrityksen kohdalla. Raportoiduissa riskitekijöissä tai niiden kokonaismäärässä ei ole suuria eroja yritysten välillä. Voidaan myös havaita kaikkien yritysten raportoivan suurimmaksi osaksi keske-

nään samankaltaisia riskitekijöitä, joita he näkevät merkittäväksi tekijöiksi heidän toimitusketjuilleen. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Riskiraportissaan Puma nostaa toimitusketjuriskit toiseksi merkittävimmäksi riskikategoriaksi, joka kuvastaa hyvin toimitusketjujen merkitystä liiketoiminnalla, mitä aikaisemmin pohdittiin jo tarkastellessa toimitusketjujen laajuutta. Adidas korostaa liiketoimintakumppaneihin liittyvät riskit merkittävänä. Tämän lisäksi Adidas ja Puma myös korostavat näiden riskien kasvaneen viime vuodesta. Vastaavia tietoja ei ole saataville Niken raportoinnista. Kun tarkastellaan yritysten raportoimia toimitusketjun riskienhallinnan toimenpiteitä, yritysten välillä on suurempia eroavaisuuksia. Taulukosta 11 on tarkasteltavissa raportoinnista kerätyjä riskienhallinnankeinoja, joita yritykset käyttävät lieventämään ja estämään negatiivisten tapahtumien toteutumista.

TAULUKKO 11 Riskienhallinnan toimenpiteet hankintaan, valmistukseen ja logistiikkaan liittyviin riskitekijöihin (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020).

| Adidas | Nike | Puma |
|--|---|---|
| Sopimuksessa määritelty lauseke, jolla voidaan katkaista yhteistyö välittömästi (esim. sopimattoman tai epäeettisen toiminnan seurauksena) | Protektionisten trendien valvonta | Tiivis ja pitkäaikainen yhteistyö toimitusketjun osapuolien kanssa vakauttaa toimitusketjua |
| Toimitusketjun tehokkuuden kasvattaminen ja laadukkaiden toimittajien valikointi | Kauppaa suojaavat mekanismit vaihtoehtoisilla hankintalähteillä | Maantieteellinen diversiteetti ja vaihtoehtoiset skenaariot |
| Riippuvuutta yksittäisistä toimittajista ehkäistään laajalla toimittajaverkostolla eri maissa | | Tuottajien portfolion tarkastus ja muokkaus säännöllisesti |
| Toimittajien valvonta ja tarkastus | | Analysoidaan poliittista, taloudellista ja laillista ympäristöä |
| Vakuutus toimittajien fyysisten toimitilavahinkojen varalta | | |

Näistä keinoista raportointia voidaan verrata Fanin ja Stevensonin (2018) mukaisiin toimitusketjuriskienhallinnan vaiheisiin. Yritykset osoittavat arvioineensa riskejä tunnistettuaan ne ja viestivät erilaisia keinoja, joita hyödyntävät riskien käsittelyssä. Varsinaisesti toimitusketjuriskien valvontaan ei suoraan saada vastauksia raportoinnin perusteella. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Taulukosta on havaittavissa, ettei Nike juurikaan raportoi riskienhallintaan liittyvistä toimenpiteistä eikä näin myöskään riskien käsittelystä. Adidas ja Puma sen sijaan raportoivat monipuolisesti erilaisista riskienhallinnan toimenpiteistä. Tilanne noudattaa pitkälti Niken aikaisemmin todettua raportointikäy-

täntöä, joka keskittyy riskien luetteloimiseen. Tässä kohtaa havaintoja voidaan verrata Doblerin (2008) tuloksiin, jonka mukaan saksalaisilta yrityksiltä vaaditaan laaja-alaisempaa riskienhallinnan raportointia ja yhdysvaltalaiset painottavat enemmän taloudellisten riskien raportointia. Tämän perusteella voisiko olla, ettei Nike esimerkiksi näe tarpeelliseksi ottaa kantaa toimitusketjun riskienhallintaan, kun kyseessä ei ole suoranaisesti taloudellinen riski. Puma sen sijaan raportoi vahvasti yhteistyön merkityksestä, jonka avulla voidaan vakauttaa toimitusketjua. Tämä vastaa osaltaan Ghadgen ym. (2012) esimerkkiä proaktiivisesti riskienhallintastrategiasta, jossa riskeihin vaikutetaan ennakoitavien. Vastaavasti Adidas osoittaa myös vaikuttavansa proaktiivisesti riskeihin esimerkiksi sopimusten avulla. Adidas ja Puma pyrkivät molemmat myös lieventämään riippuvuutta yksittäisestä toimijasta laajalla toimittajaverkostolla ja maantieteellisellä hajautuksella. Toki myös Nike kertoo varautuvansa riskeihin vaihtoehtoisilla hankintalähteillä. Yritykset eivät osoita mitään kvantitatiivisia mittareita tai määreitä raportoidessaan yksittäisistä toimitusketjun riskitekijöistä tai niiden riskienhallinnasta. Tämä vastaa Heckmann ym. (2015) esittämää modernien toimitusketjujen haasteita, jotka johtuvat mittareiden puutteesta. Kuten aiemmin riskiraportointia tarkastellessa havaittiin, Adidas ilmoittaa tunnistamiensa riskien kehityksen ja merkittävyyden prosentteina. Muutoin yritykset eivät raportoi määrällisesti toimitusketjujen riskienhallinnasta.

Toimitusketjujen riskienhallinta voidaan Adidaksen ja Puman osalta nähdä sellaisena, jossa yritykset raportoivat hyödyntävänsä tutkimusten kuten Ghadge ym. (2012), Sodhi ja Tang (2012, s. 53-54) sekä Fan ja Svensson (2018) esittelemiä riskienhallinnan keinoja. Näin yritykset pyrkivät osoittamaan riskienhallinnan olevan huolellisesti toteutettu. Nike sen sijaan vaikuttaa toteuttavan riskienhallinnan raportoinnissa vain sääntelyn mukaista viestintää, joka voidaan nähdä Powerin (2004) mukaisena johdon aseman suojelemisena. Toisaalta myös Adidaksen ja Puman toimitusketjuriskienhallintaa voidaan kyseenalaistaa Doblerin (2005) näkemykseen pohjautuen, jossa yritykset saattavat raportoida erilaisia toimenpiteitä, mutta piilottaen harkinnanvaraisuudella totuutta.

Kokonaisuudessaan raportoinnissa näkyy selvä ero kohdeyritysten välillä Adidaksen ja Puman huomioidessa riskien lisäksi mahdollisuudet. Tämä näkyy myös riskienhallinnan toimenpiteissä. Vastaavasti Nike jää altavastaajaksi raportoidessaan toimenpiteistään selkeästi suppeammin, joka lukijan näkökulmasta korostaa entisestään sitä, kuinka mahdollisuudet jäävät huomioimatta. Tämä voi myös johtua Adidaksen ja Puman hyödyntäessä COSOn (2017) mallia, joka erityisesti kehottaa tarkastelemaan riskienhallintaa myös mahdollisuuksien näkökulmasta. Mahdollisuutena voidaan nähdä esimerkiksi Adidaksen pyrkimys kasvattaa toimitusketjujen tehokkuutta tai Puman tavoite rakentaa pitkäaikaisia yhteistyöitä toimitusketjun osapuolien kanssa. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

5.6 Koronapandemian vaikutukset toimitusketjuriskeihin ja niiden johtaminen

Tutkimusten perusteella koronapandemia on vaikuttanut kansainvälisten yritysten liiketoimintaan altistamalla toimitusketjut erilaisille häiriöille, kuten tuotantokapasiteetin heikentymiselle tai työvoimapulalle (McMaster ym, 2020; Shi ym., 2021). Tässä tutkielmassa havaittiin koronapandemian vaikutuksien korostuvan kaikkien yhtiöiden vuoden 2020 vuosiraporteissa, joissa jokainen yritys tunnisti koronapandemian olevan riski yritysten liiketoiminnalle. Seuraavaksi tarkastellaan, millaisia havaintoja kohdeyritysten raportoinnissa ilmeni koronapandemian myötävaikutuksesta toimitusketjuriskitekijöihin sekä millaisia riskienhallinnan toimenpiteitä on raportoitu näiden riskien lieventämiseksi. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Taulukossa 12 on koottu yritysten vuosikertomuksista ja riskiraportoinnista erilaisia riskitekijöitä toimitusketjun näkökulmasta, joihin koronapandemia on yritysten raportoinnin perusteella myötävaikuttanut.

TAULUKKO 12 Koronapandemian aiheuttamat riskitekijät toimitusketjuille (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020).

| | Adidas | Nike | Puma |
|---|--------|------|------|
| Tuotantolaitosten sulkemiset | X | X | X |
| Turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät lisätoimet | X | X | |
| Rahoitusvaikeudet toimitusketjun osapuolilla | X | | |
| Työvoimapula | | X | |
| Häiriöt logistiikassa | X | X | |

Kuten taulukosta havaitaan, tässä tapauksessa Adidas ja Nike tunnistivat saman verran riskitekijöitä. Puma tunnisti riskitekijäksi ainoastaan tuotantolaitosten sulkemiset, jonka myös muut yritykset nostavat esiin. Toimittajien rahoitusvaikeuksia nostettiin riskiksi myös edellisessä kappaleessa, mutta Adidas korosti niiden merkitystä erityisesti koronapandemian näkökulmasta, joka aiheuttaisi tuotannon häiriöitä. Nike sen sijaan pelkää pandemian aiheuttavan työvoimapulaa heidän tehtaillaan, joka myös hidastaisi tai estäisi heidän tuotantoaan. Kokonaisuudessaan yritysten raportoidut riskit vastaavat hyvin paljon McMasterin ym. (2020) tutkimuksen näkemyksiä koronapandemian vaikutuksista yritysten toimitusketjuille. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Taulukossa 13 on esitelty yritysten riskienhallinnan keinoja, joita raportoitiin koronapandemian vaikutusten ehkäisemiseksi tai lieventämiseksi. Kuten Shi ym. (2021) toteavat tutkimuksessaan, koronapandemian vaikutukset ovat olleet niin merkittäviä, ettei niitä voida jättää huomioimatta liiketoiminnan näkökulmasta. Tämä näkyy hyvin siinä, kuinka tutkimuksen yritykset ovat huomioineet tilannetta erilaisilla riskienhallinnan toimenpiteillä. Muista yrityksistä

poiketen Nike ei jälleen raportoi mitään varsinaisia toimenpiteitä, joilla riskejä ehkäistään tai lievennetään. He kertovat ainoastaan valvovansa pandemian muutoksia, jonka myötä osaavat varautua muutoksiin, jolloin he eivät toimi ennakoiden vaan esimerkiksi Ghadgen ym. (2012) mukaisilla reaktiivisilla keinoilla. Adidas ja Puma puolestaan korostavat vahvasti esimerkiksi yhteistyön ja joustavuuden merkitystä, jonka avulla voidaan huolehtia kaikkien toimitusketjun osapuolien etuuksista. Joustavuus vastaa täysin Sodhin ja Tangin (2012, s. 53-54) esittämää riskienhallintastrategiaa, joka vaikuttaa olevan havaittu tärkeäksi myös kohdeyritysten toimesta. Adidaksen ja Puman voidaan todeta hyödyntävän Ghadgen ym. (2012) mukaisia proaktiivisia ja reaktiivisia keinoja, jolloin yritykset ovat valmiina reagoimaan koronapandemia aiheuttamiin ongelmatilanteisiin esimerkiksi tuotehankintojen joustavuudella, hidastamalla tuotantoa tai huolehtimalla työntekijöiden ja sidosryhmien turvallisuudesta. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

TAULUKKO 13 Riskienhallinnan toimenpiteet koronapandemian aiheuttamien riskien lieventämiseksi (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020).

| Adidas | Nike | Puma |
|---|---|---|
| Tuotehankintojen joustavuus | Valvoo pandemian muutoksia ja reagoi ongelmatilanteisiin tarvittaessa | Tuotannon hidastaminen |
| Tiivis yhteistyö valmistuskumppanien kanssa (yhtäkään toimittajasuhdetta ei lopetettu pandemian aikana) | | Tiivis yhteistyö valmistajien kanssa |
| Työntekijöiden ja sidosryhmien turvallisuuden turvaaminen: joustavuudella ja etätyömahdollisuudella | | Joustavuus |
| | | Toimitusketjun vahvistaminen ja laajentaminen |

Mielenkiintoisena havaintona Adidas kertoo, ettei heidän ole koronapandemian aikaan tarvinnut katkaista yhtään toimittajasuhdetta. Tämä voidaan nähdä vakuuttavana yksityiskohtana tai Doblerin (2005) mukaisena harkinnanvaraisena informaationa, joka vie huomion pois muista tekijöistä. Toisaalta raportin lukijalle tämä voi vaikuttaa myös siltä, että liiketoiminnan muuttujia on tarkkailtu pandemian aikana aktiivisesti. Siten yritys on onnistunut löytämään keinoja, joiden avulla toimittajasuhteita on kyetty ylläpitämään vaikeuksista huolimatta. Lisäksi Adidas pyrkii myös huomioimaan esimerkiksi työntekijöiden turvallisuutta. Tällä tavoin yritykset riskienhallinnan toimenpiteet koronapandemian suhteen vaikuttavat siltä, että pandemian vaikutuksia huomioidaan liiketoiminnan sekä sosiaalisesta että taloudellisesta näkökulmasta. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

Kun tarkastellaan toimitusketjujen riskienhallintaa koronapandemian vaikutuksessa, Adidas ja Puma ovat raportoinnissaan huomattavasti ratkaisukeisempiä ja pyrkivät osoittamaan sidosryhmille, miten riskien tunnistamisen

lisäksi yritykset pyrkivät aktiivisiin toimenpiteisiin koronapandemian negatiivisten tapahtumien estämiseksi. Sen sijaan Niken riskienhallinnan raportoidaan siten, että riski tunnistetaan mutta riskienhallinnan toimenpiteitä tai mahdollisuuksien näkökulmaa ei ole huomioitu ainakaan raportoinnissa. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020.)

5.7 Liiketoiminnan vastuullisuus toimitusketjuriskinä ja sen johtaminen

Tutkimuksessa nousi esiin, kuinka yritykset tunnistivat liiketoiminnan vastuullisuuden toimitusketjuriskinä. Ilmiön merkittävyys kävi ilmi kaikkien kolmen yrityksen vuosikertomuksissa ja erityisesti niiden yritysvastuuosioissa sekä Niken osalta erillisessä vastuullisuusraportissa. Tästä johtuen tutkimuksessa ryhdyttiin tarkastelemaan, miten kohdeyritykset raportoivat vastuulliseen liiketoimintaan liittyvistä toimitusketjuriskeistä ja millaisia toimenpiteitä tehdään näiden riskien lieventämiseksi. Yritysten vastuullisuusraportoinnissa kaikilla kolmella yrityksellä korostui nimenomaan toimitusketjujen huomiointi. Vastuullisuudesta viestintä näyttäytyy riskiraportointiin verrattavana riskienhallinnan keinona, jossa yritys pyrkii osoittamaan johdon huolellisuuden myös toimitusketjun vastuullisuustekijöiden osalta (Dobler, 2005). Kuten taulukosta 14 havaitaan, yritykset näkivät toimitusketjuriskinä toimitusketjuosapuolien lainvastaisen tai epäeettisen toiminnan.

TAULUKKO 14 Vastuullisen liiketoiminnan vaatimusten aiheuttamat riskitekijät toimitusketjuille (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Puma SE, 2020).

| | Adidas | Nike | Puma |
|---|---------------|-------------|-------------|
| Toimitusketjun osapuolien lainvastainen tai epäeettinen toiminta | X | X | X |

Tämän taulukossa esitellyn toimitusketjujen vastuullisuuteen liittyvän riskitekijän toteutuessa voidaan katsoa, että yritykset epäonnistuvat täyttämään Louchen ym. (2010) ja Savitzin (2014) mukaisia sidosryhmien odotukset talouden, ympäristön ja yhteiskunnan näkökulmasta. Tutkimuksen havainnot vastaavat aiempien tutkimusten, kuten Freise ja Seuring (2015) sekä Rafi-Ul-Shan (2018), näkemyksiä siitä, että vastuullisuus on merkittävä tekijä kansainvälisten yritysten toimitusketjuille. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Nike Inc., 2020b; Puma SE, 2020.)

Yksi konkreettisesti tarkasteltava toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvä riskienhallinnan keino on yritysten hyödyntämät ohjeistukset ja säädökset, joilla velvoitetaan toimittajia. Vastuullisuusriskien näkökulmasta kyseessä on toimittajia velvoittavat eettiset ohjeistukset. Näihin, tässä tapauksessa kohdeyritysten verkkosivuilta ladattaviin ja luettaviin dokumentteihin, yritykset viittaavat myös vuosikertomuksissaan, jotta lukijan on mahdollisuus saada lisää tieto-

ja yrityksen toiminnan periaatteista ja vaatimuksista toimitusketjun osapuolille. Tutkimuksessa tarkasteltiin näitä eettisten ohjeistuksien dokumentteja. Ohjeistukset asettavat liiketoimintakumppaneille standardit, jotka huomioivat ympäristöä ja liiketoiminnan eettisyyttä. Siten yritykset pyrkivät huomioimaan vastuullisuusvaatimuksia toimitusketjujen näkökulmasta ja lieventämään riskejä negatiivista tapahtumista. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Nike Inc., 2020b; Puma SE, 2020.)

Adidaksen osalta eettisen toiminnan ohjeistukseksi ja sääntelyksi on luotu erillinen Workplace Standards -dokumentti, jolla asetetaan vaatimuksia nimenomaisesti liiketoimintakumppanien toiminnalle. (Adidas AG, 2016). Seuraava lainaus on Adidaksen Workplace Standards -dokumentista:

” Business partners must comply fully with all legal requirements relevant to the conduct of their businesses and must adopt and follow practices which safeguard human rights, workers’ employment rights, safety and the environment.” (Adidas AG, 2016, s. 1).

Yllä olevasta sitaatista käy ilmi Adidaksen liiketoimintakumppaneita ohjaavan dokumentin peruseriaate. Dokumentissa annetaan lisäksi tarkempia määritelmiä esimerkiksi siitä, että työntekijöiden tulee olla vähintään 15-vuotiaita tai kumppaneiden tulee aktiivisesti pyrkiä kehittämään toiminnan ympäristöystävällisyyttä. (Adidas AG, 2016). Seuraava lainaus on puolestaan Puman Code of Conduct -ohjeistuksesta:

” PUMA respects Human Rights. This respect defines our engagement with the societies in which we operate, and with our partners throughout our supply chain. PUMA respects the environment. We are determined to manage, reduce and report on the impact on the environment of both our organization and our supply chain.” (Puma SE, 2016, s. 1).

Yllä olevasta sitaatista käy ilmi, kuinka myös Puma velvoittaa koko toimitusketjua noudattamaan asettamiaan standardeja ja ilmoittaa olevansa valmis katkaisemaan yhteistyön kumppanin kanssa, joka ei noudata ohjeistusta. (Puma SE, 2016). Kuvassa 8 on kuvakaappaus Niken eettisen toiminnan ohjeistuksesta, joka kuvastaa hyvin yksinkertaisesti ja tiivistetysti havaintoja, joita tehtiin myös kahden muun kohdeyrityksen dokumenteista. Pääasiallisesti kaikkien kolmen yrityksen kohdalta eettisellä ohjeistuksella huolehditaan työoloista, ihmisoi-keuksista, turvallisuudesta, ympäristöstä ja kaiken kaikkiaan eettisistä liiketoimintakäytänteistä. Niken ohjeistus on visuaalisesti havainnollistavampi kuin Adidaksen ja Puman. (Adidas AG, 2016; Nike Inc., 2020c; Puma SE, 2016.)



KUVA 8 Kuvakaappaus Niken Code of Conduct dokumentista (Nike Inc., 2020c, s. 3).

Eettiset ohjeistukset eivät esitä varsinaisesti numeerisia tavoitteita, mutta toimivat yritysten mukaan pakollisena ohjenuorana toimitusketjun osapuolille. On vaikea nähdä, että eettisen ohjeistuksien sanallisten vaatimusten noudattamista voisi pitää absoluuttisena totuutena liiketoimintakumppanien toiminnan eettisyydestä. Yu (2008) nosti tutkimuksessaan esiin, kuinka eettisen ohjeistuksen myötä oli mahdollista saavuttaa parannuksia vakaviin ongelmiin työoloissa, mutta lopulta nämä kehitykset heikensivät toista osa-aluetta, kuten palkkaa. Lisäksi Jiang (2009) tutkimuksessaan toteaa, että valmistajien on myös mahdollista huijata eettisen ohjeistuksen mukaisissa käytänteissä eikä välttämättä auditoinnillakaan kyetä varmistamaan, että toiminta kehittyy, mikäli toimittajat pyrkivät pelkästään läpäisemään tarkastuksen tavalla tai toisella. Tämä vastaa Lauferin (2003) ja Doblerin (2005) näkemyksiä raportoinnin mahdollisesti harhaanjohtavuudesta ja "viherpesun" mahdollisuudesta. Näihin tutkimuksiin pohjautuen on mahdollista kyseenalaistaa eettisten ohjeistuksien todellista vaikuttavuutta toimitusketjun vastuullisuuteen.

Toisaalta, Jiang (2009) korostaa toimittajia ohjaavien eettisten ohjeistuksien olevan hyödyllisiä silloin, kun organisaatiot tekevät tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa ja siten kehittävät toimintaa aidosti. Kokonaisuudessaan näiden eettisten ohjeistuksien avulla voidaan antaa ohjenuoria ja suuntaviivoja toimitusketjun osapuolien toiminnalle, mutta suurempi merkitys esitetään olevan tiiviillä yhteistyöllä, mikäli halutaan todellisuudessa auttaa ja kehittää työolosuhteita toimitusketjun eri osissa. Tämä vastaa myös sitä, miten Adidas (2020) ja Puma (2020) kertovat riskiraportoinnissaan pyrkivänsä tiiviiseen yhteistyöhön yhteistyökumppanien kanssa osana toimitusketjujen riskienhallintaa. (Adidas AG, 2020; Puma SE, 2020.)

Eettisten ohjeistuksien ohella yritykset hyödyntävät myös yritys vastuuraporteissaan hyvin havainnollistavia esitystapoja. Kuten Adidaksen ja osit-

tain Puman riskiraportoinnissa, vastuullisuusraporteissa kaikki yritykset esittävät mittareiden avulla suorituskykyään liiketoiminnan vastuullisuudessa. Näin myös Nike onnistuu riskiraportointiin verrattuna esittämään vastuullisuuteen liittyviä riskienhallinnan informaatioita huomattavasti havainnollisemmin. Vastuullisuusraportoinnissa kohdeyritykset painottavat numeeristen tavoitteiden asettamisesta ja mittaamista, joihin esimerkiksi taulukot osoittautuvat selkeäksi keinoksi esittää myös aikaisempien vuosien arvot. Taulukoiden avulla yritykset pyrkivät osoittamaan huomioivansa vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset. Raportoinnin perusteella lukija kykenee arvioimaan toimitusketjujen vastuullisuutta riskienhallinnan näkökulmasta sekä tarkastelemaan, miten yritykset ovat kehittyneet vastuullisuuden eri osa-alueilla. (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020b; Puma SE, 2020.) Taulukossa 15 on listattu yrityskohtaisesti, millaisia riskienhallinnan toimenpiteitä ohjeistuksien ja säädösten lisäksi yritykset raportoivat liityen toimitusketjun vastuullisuusriskeihin.

TAULUKKO 15 Riskienhallinnan toimenpiteet vastuullisuuteen liittyvien riskien lieventämiseksi (Adidas AG, 2020; Nike Inc., 2020a; Nike Inc., 2020b; Puma SE, 2020).

| Adidas | Nike | Puma |
|--|---|---|
| Toimitusketjun valvonta | Ohjeistukset ja säädökset velvoittamaan toimittajia | Ohjeistukset ja säädökset velvoittamaan toimittajia |
| Yhteistyö toimittajien kanssa parantaakseen ilmasto- ja ympäristöystävällisyyttä kohti hiili-neutraaliutta | Sourcing & Manufacturing Sustainability Index (SMSI) -mittari | Määritellyt tavoitteet toimitusketjun vastuullisuuden mittareille |
| Toimitusketjun työntekijöistä huolehtiminen | Määritellyt tavoitteet toimitusketjun vastuullisuuden mittareille | Toimittajien valvonta |
| Ohjeistukset ja säädökset velvoittamaan toimittajia | Tiivis yhteistyö toimittajien kanssa toiminnan turvaamiseksi | Resurssien tehostus, kasvi-huonepäästöjen vähentäminen ja vastuulliset tuotemateriaalit |
| The Social & Environmental Team arvioi toimittajien ympäristövastuun tasoa ja ihmisoi-keusvaikutuksia | | Vendor Financing Program -auttaa toimittajia rahoituksessa ja se on yhdistetty toimittajan vastuullisuuden suorituskykyyn |
| Määritellyt tavoitteet toimitusketjun vastuullisuuden mittareille | | |

Sen lisäksi, että yritykset osoittivat taulukon 15 mukaisia keinoja hallita riskejä, Puman (2020) raportista korostui osiot esimerkkitapauksista, joissa yritys kertoo tietyn tehtaan osalta saavutuksistaan esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen vähentämisen osalta. Sen perusteella lukijaa saa konkreettista tietoa toimista vastuullisuuden kehityksen suhteen. Toisaalta kyseessä on vain yksi aihekohtainen malliesimerkki, jota voisi verrata Doblerin (2005) mukaiseen harkinnan-

varaiseen raportointiin, joka mahdollistaa virheellisen käsityksen antamisen kokonaiskuvasta.

Vastuullisuus korostui toimitusketjujen riskienhallinnan osalta raportoinnin laajuudessa. Selkein ero riskien raportoinnissa, verrattuna muuhun riskienhallinnan raportointiin, näkyi Niken kohdalla. Nike raportoi toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvistä riskeistä huomattavasti laajemmin kuin muista mahdollisista riskeistä. Kokonaisuudessaan havainnot osoittavat kaikkien yritysten havainneen Ghadgen ym. (2013) mukaisen arvion siitä, että vastuullinen toimitusketju voidaan nähdä keinona välttää toimitusketjun häiriöitä. Pohjautuen Ghadgen ym. (2013) näkemykseen ja aikaisemmin luvussa esiteltyihin tutkimuksiin, kohdeyritykset nähdään huomioivan sidosryhmien odotukset raportoidulla kattavasti toimitusketjun vastuullisuudesta ja siihen liittyvästä kehityksestä. Näin yritykset pyrkivät johtamaan toimitusketjun vastuullisuuden vaikutuksia esimerkiksi maineriskeihin. Ghadge ym. (2013) arvioivat myös vastuullisuuden olevan oleellinen osa tulevaisuuden toimitusketjujen suunnittelua. Tässä tutkielmassa tehtyjen havaintojen perusteella vastuullisuus on vuoteen 2020 mennessä noussut tekijäksi, joka on otettu huomioon kaikkien kolmen tutkimuksen kohdeyrityksen toimitusketjujen riskienhallinnassa ja liiketoiminnassa. Aiheesta tulisi kuitenkin tehdä kattavampaa lisätutkimusta, sillä Hajmohammad ja Vachon (2016) sekä Rafi-Ul-Shan ym. (2018) esittivät toimitusketjujen riskienhallinnan jääneen vähäiselle huomiolle tutkimuksissa vastuullisuuden näkökulmasta tarkasteltuna.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

6.1 Toimitusketjujen riskiraportointi kohdeyrityksissä

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut tarkastella kohdeyritysten ulkoisen raportoinnin perusteella riskienhallintaa yleisellä tasolla sekä erityisesti toimitusketjujen riskienhallinnan näkökulmasta. Tutkimuksen havainnot perustuvat kohdeyritysten vuosin 2020 vuosikertomuksiin, niihin sisältyvään riskiraportointiin sekä muihin aineistoihin, joissa yritykset raportoivat tutkittavaan ilmiön näkökulmasta oleellisia tietoja. Johtopäätöksissä käsitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin. Lopussa tarkastellaan tutkimusta rajoittavia tekijöitä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkimus osoittaa riskiraportoinnin olevan selkeä osa kohdeyritysten vuosikertomuksia. Tämän lisäksi toimitusketjujen riskienhallinnan liittyviä tietoja esitellään riskiraportoinnin ohella muissa vuosikertomuksen osioissa sekä vastuullisuusraportoinnissa ja eettisissä ohjeistuksissa. Erilaisista riskeistä ja riskienhallinnan keinoista raportointi on itsessään yksi riskienhallinnan keino. Tätä on kritisoitu Powerin (2004) toimesta, joka kyseenalaistaa riskienhallinnan suojelevan mahdollisesti vain johtoa ja heidän asemaa. Todellisuudessa voi olla kyse myös viherpesusta, jossa yritys jakaa informaatioita harkinnan varaisesti heidän omat etunsa huomioiden. Siten yritys pyrkii huolehtimaan maineestaan raportoinnilla, joka voi vaikuttaa ulospäin avoimelta ja läpinäkyvältä. Näiden näkemyksien perusteella on helppo kyseenalaistaa yritysten riskienhallintaa raportointiin pohjautuen. Ristiriitaista on se, että kohdeyritysten raportoidut tiedot ovat käytännössä myös sidosryhmien ainoa keino arvioida yritysten riskienhallinnan toimenpiteitä. (Laufer, 2003; Dobler, 2005.)

Tutkimus osoittaa kohdeyritysten riskiraportoinnissa olevan merkittäviä maakohtaisia eroja yhdysvaltalaisen Niken sekä saksalaisten Adidaksen ja Puman välillä. Tutkimuksen havainnot vastasivat Doblerin (2008) näkemyksiä, joiden mukaan yhdysvaltalainen raportointisääntely keskittyy enemmän riskitekijöiden luettelemiseen ja epävarmuuden näkökulmaan. Tämä korostui myös Niken osalta. Adidas ja Puma puolestaan raportoivat juurikin Doblerin (2008)

mukaiseen saksalaisten yritysten käytännön mukaisesti, jossa riskejä käsitellään myös mahdollisuuksien näkökulmasta ja huomattavasti Nikeä kokonaisvaltaisemmin. Riskiraportoinnissa mahdollisuuksien huomiointi vastaa Adidaksen ja Puman osalta heidän hyödyntämänsä COSO-viitekehyksen mukaisia periaatteita (COSO, 2017). Vastaavasti Nike ei raportoinut käyttävänsä COSOa. Tutkimuksen havaintojen perusteella Adidas on selkeästi riskiraportoinnissaan kattavin ja monipuolisin. Adidas hyödyntää erilaisia taulukoita ja kuvioita, jotka helpottavat raportin lukijaa saamaan havainnollistavan kuvan kyseisen yrityksen riskienhallinnasta. Adidas esittelee riskiraportissaan kuvion avulla esimerkiksi riskikarttaa, joka tunnetaan riskien arvioinnin ja priorisoinnin työkaluna (Sodhi & Tang, 2012, s. 35-36; Ilmonen ym., 2010, s. 95-100). Puma hyödynsi raportoinnissaan myös taulukkoa ja kuviota, mutta selkeästi vähemmän kuin Adidas. Kuvainnollisuuden ja monipuolisuuden näkökulmasta Nike menestyi riskiraportoinnissaan heikoiten. Niken riskiraportti oli ainoastaan yksinkertainen luettelo erilaisista riskitekijöistä. Edellä mainitut havainnot ilmenivät myös yritysten raportoidessa riskienhallintajärjestelmistään. Myös tässä tapauksessa Niken informaatiot olivat joukon suppeimmat ja yksinkertaisimmat verrattuna Adidaksen ja Niken havainnollistavaan raportointikäytäntöön. Havaintojen perusteella voidaan nähdä selkeitä eroja kohdeyritysten riskiraportoinnissa, jotka korostuvat erityisesti saksalaisten yritysten ja yhdysvaltalaisen yrityksen välillä.

Kohdeyritysten raportointi osoitti kaikkien tutkittujen yritysten tuotteiden valmistuksen olevan ulkoistettu laajalti globaaleihin toimitusketjuihin, joka vastaa esimerkiksi Sodhin ja Tangin (2012, s. 3) sekä Prakashin ym. (2017) näkemyksiä länsimaisten organisaatioiden tarpeesta hyödyntää kansainvälisiä markkinoita. Toimitusketjut ovat merkittävä osa kaikkien kolmen yrityksen liiketoimintaa ja siten myös kohdeyritysten riskienhallintaa. Ilmiö nousi kohdeyrityksissä käsittelyyn erillisenä toimitusketjuriskinä sekä asiayhteyksissä, jotka käsittelivät koronapandemian ja vastuullisuusvaatimusten vaikutuksia toimitusketjuihin. Kohdeyritykset raportoivat erilaisista toimitusketjuihin liittyvistä riskitekijöistä, jotka vastasivat esimerkiksi tutkijoiden Cho ja Kang (2001), Jüttner ym. (2003) ja Sodhi ja Tang (2012, s. 20-21) näkemyksiä toimitusketjuihin liittyvistä riskeistä. Tässä vaiheessa tunnistetuissa riskitekijöissä ei ilmennyt suuria eroja yritysten välillä, mutta selkein ero yritysten välillä kävi ilmi yritysten raportoidessa toimitusketjujen riskienhallinnan toimenpiteistä. Adidas ja Puma antoivat monipuolisesti tietoja erilaisista toimenpiteistä, jotka vastasivat esimerkiksi Ghadgen ym. (2012) mukaisia riskienhallintastrategioita. Nike ei puolestaan raportoinut läheskään yhtä kattavasti riskienhallinnan toimenpiteistä, jossa jälleen näkyy raportoinnin riskikeskeinen lähestymistapa mahdollisuuksien huomioinnin sijaan. Niken kohdalla voidaan jälleen palata Powerin (2004) näkemyksiin riskienhallinnan tavoitteesta suojella johtoa pelkästään ilmoittamalla, että riskit ovat tunnistettu. Toisaalta Adidaksen ja Puman kohdalla tulee tiedostaa, ettei informaation määrä välttämättä takaa luotettavuutta, sillä valikoivaa raportointia voidaan hyödyntää piilottamaan totuutta

ja kääntämään katseita pois yritysten kannalta heikoista asioista (Laufer, 2003; Dobler, 2005).

Kaikkien yritysten osalta koronapandemia nousi vahvasti esiin toimitusketjujen näkökulmasta. Aineistona hyödynnettiin vuoden 2020 vuosikertomuksia, jolloin pandemian vaikutukset toimitusketjuille olivat merkittävät. Puma raportoi selkeästi vähiten riskitekijöitä koronapandemiaan liittyen ja Adidas sekä Nike keskenään saman verran. Riskitekijöiksi listatut tuotantolaisten sulkemiset tai logistiikan häiriöt vastasivat täysin esimerkiksi McMasterin ym. (2020) tutkimustuloksia. Riski tuotantolaitosten sulkemisesta vastaa täysin Heckmannin ym. (2015) näkemystä siitä, että toimitusketjuriskillä tarkoitetaan nimenomaan uhkaa menettää toimitusketju siltä odotetun hyödyn näkökulmasta. Mielenkiintoinen havainto nousi toimitusketjun riskienhallinnan toimenpiteissä liittyen koronapandemian vaikutuksiin. Vaikka Nike tunnisti erilaisia riskitekijöitä, se ei raportoinut muita riskienhallinnan toimenpiteitä kuin pandemian muutosten valvomisen. Tähän hyvin passiiviseen riskienhallintaan verrattuna Adidas ja Puma raportoivat erilaisia aktiivisempia malleja hallitakseen koronapandemian vaikutuksia toimitusketjuille. Adidaksen ja Puman osalta voidaan todeta aktiivisten riskienhallintastrategioiden nostavan esiin toimitusketjun haavoittuvuuksia, kuten Shin ym. (2021) tutkimuksessaan osoittivat. Näin nämä yritykset voivat pandemian korostamien toimitusketjun epäkohtien huomioimisen avulla myös kehittää toimitusketjujaan.

Tutkimuksessa tehdyt havainnot osoittivat liiketoiminnan vastuullisuuden liittyvien riskien olevan hyvin ajankohtainen tekijä toimitusketjujen riskienhallinnan näkökulmasta. Kaikki kolme yritystä totesivat toimitusketjun osapuolien lainvastaisen tai epäeettisen toiminnan olevan riski heidän toiminnalleen. Tässä tapauksessa poikkeuksellisesti kaikki yritykset esittivät erilaisia toimenpiteitä hallitakseen vastuullisuuden toimintavan odotuksista johtuvia riskejä toimitusketjuille. Hyvänä esimerkkinä ovat yritysten julkaisemat eettiset ohjeistukset, jotka koskevat toimitusketjun kaikkia osapuolia. Niken osalta erityisenä huomiona oli, että vastuullisuudesta raportointi ja eettiset ohjeistukset olivat yrityksen riskiraportointiin verrattuna huomattavasti havainnollistavampia ja lukijaystävällisempiä. Tämän myötä Doblerin (2008) esittämät maiden väliset erot riskiraportoinnissa eivät ole vastaavat, kun puhutaan vastuullisuuden liittyvästä raportoinnista.

Vastuullisuuden vahva läsnäolo osana kohdeyritysten toimitusketjujen riskienhallintaa vastaa Ghadgen ym. (2013) näkemystä vastuullisuuden tärkeydestä tulevaisuuden toimitusketjuja suunniteltaessa. Toisaalta liiketoiminnan vastuullisuuteen liittyvä raportointi on riskienhallinnan näkökulmasta hieman ristiriitainen toiminto, sillä tutkimusten Lemke ja Petersen (2013), Freise ja Seuring (2015) sekä Rafi-Ul-Shan ym. (2018) mukaan liiketoiminnan vastuullisuuden huomiointi on suuressa osin lähtöisin sidosryhmien sekä erityisesti voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden odotuksista ja vaatimuksista. Tutkijat esittivät vastuullisen toimitusketjun olevan keino hallita yritykset maineeseen liittyviä riskejä, jotka saattaisivat johtaa mainehaittoihin ja esimerkiksi kilpailukyvyn heikkenemiseen. Voidaan jälleen pohtia, voiko toimitusketjun vastuulli-

suuden korostamisessa olla kyse Doblerin (2005) mukaisesta harkinnanvaraisesta raportoinnista, jolla esitetään toimitusketjujen osalta vastuullisuuteen liittyvät mainehaitat. Power (2004) esitti ristiriidan syntyvän myös maineen ollessa aktiivisesti johdettava osa yrityksen toimintaa, sillä aktiivisesti sitoutumalla parempaan suoriutumiseen voitaisiin ylläpitää hyvää mainetta ilman siihen erikseen keskittymistä.

Raportoinnin perusteella saatiin näkemys jokaisen kohdeyrityksen osalta, miten kyseiset yritykset ovat tunnistaneeet ja arvioineet riskejä sekä miten näitä riskejä pyritään hallitsemaan. Kokonaisuudessaan kohdeyritysten riskiraportoinnissa ja toimitusketjujen riskienhallinnan toistui pitkälti sama kaava, jossa Adidas ja Puma erottuivat edukseen raportoidessaan monipuolisesti erilaisista riskienhallinnan toimenpiteistä sekä havainnollistavan riskienhallintaa erilaisilla taulukoilla ja kuvioilla, kun Niken puolestaan keskittyessä luettelemaan riskitekijöitä ilman mahdollisuuksia heijastavia toimenpiteitä. Sekä riskienhallinnassa yleisesti että toimitusketjujen näkökulmasta yritysten raportoinnissa näkyi yksityiskohtaisten mittareiden ja numeeristen määritelmien puute, joka vastaa Heckmannin ym. (2015) näkemyksiä riskienhallinnan haasteista. Raportit olivatkin suurimmaksi osaksi riskienhallinnan käsittelyä sanallisessa muodossa. Yritysten raportointia tarkastelemalla ei pystytä suoraan selvittämään hyödyntävätkö yritykset riskienhallinnassaan esimerkiksi Fanin ja Stevensonin (2018) mukaisia toimitusketjuriskienhallinnan avainelementtejä eli tunnistamista, arviointia, käsittelyä ja valvontaa. Nämä elementit saattavat kuitenkin kuulua kohdeyritysten riskienhallinnan menetelmiin, vaikka ne eivät ulkoisessa viestinnässä ilmene.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus

Tutkimuksen liittyy haasteita ja rajoitteita. Tutkimuksen aineisto rajoittuu vain kolmeen yritykseen, joten otanta on suhteellisen pieni. Sen myötä tutkittavasta ilmiöstä ei tule tehdä laajoja yleistyksiä. Lisäksi tarkemmilla rajauksilla voitaisiin saada ilmiöstä yksityiskohtaisempia tuloksia tai toisaalta aineistoa laajentamalla tutkimuksesta voitaisiin saada tuloksia, jotka olisivat paremmin yleistettäviä. Kohdeyritykset ovat toimialansa suurimpia ja yleisesti tunnetuimpia, joten tästä syystä ilmiön kuvaileminen oli tässä kontekstissa mahdollista.

Haasteita voivat aiheuttaa myös epätarkkuudet aineiston tulkinnassa tai havainnoissa. Aineiston analyysi perustui osittain tutkijan tulkintaan siitä, mitkä tekijät ja toimenpiteet voidaan nähdä raportoiduksi toimitusketjun riskienhallintana. Pyrkimyksenä oli selvittää avoimesti eri toimitusketjun riskeihin vaikuttavat tekijät ja niihin liittyvät toimenpiteet. Yritysten välistä vertailukelpoisuutta voisi parantaa hyödyntämällä tarkempia määritelmiä aineiston teemoittelussa ja sanahauissa. Tutkimuksessa ei oteta yksityiskohtaisesti kantaa maakohtaisiin tai Euroopan ja Yhdysvaltojen eroihin raportointiohjeistuksessa, jotka saattavat tutkimushavaintojen perusteella olla selittävinä tekijöinä raportoinnissa esiintyville eroille. Pandemian ja vastuullisuuden osalta toimitusketju-

jen riskienhallinnasta löytyi tuoreita tutkimuksia, mutta muutoin aikaisempaa tutkimusta ei saatu tueksi ja vertailukohdaksi tutkielman havainnoille.

Tutkimuksen rajoitteista huolimatta aineistosta on kyetty tekemään havaintoja, joihin on mahdollista syventyä erilaisissa toimitusketjujen riskienhallintaa käsittelevissä jatkotutkimuksissa. Ensimmäinen kiinnostava aihe olisi perehtyä yksityiskohtaisemmin maakohtaisen raportointisääntelyyn ja siitä mahdollisesti seuraaviin raportoinnin eroavaisuuksiin, joita myös tässä tutkielmassa nousi esiin. Olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin, mitkä yksityiskohdat erottavat esimerkiksi eurooppalaisen ja yhdysvaltalaisen riskiraportoinnin käytänteitä toisistaan. Lisäksi voisi tarkastella näiden eroavaisuuksien vaikutuksia sidosryhmien näkökulmasta. Toisaalta olisi mahdollista haastatella yleisesti erilaisia sidosryhmiä siitä, mikä on riskiraportoinnin merkitys heidän toiminnalleen. Tätä kautta olisi mahdollista selvittää, kuinka paljon riskiraportointi itsessään toimii riskienhallinnan keinona. Myös liiketoiminnan vastuullisuuden näkökulmaa voitaisiin tutkia toimitusketjujen riskienhallinnassa yksityiskohtaisemmin esimerkiksi vertailemalla yritysten raportoimia toimia toimitusketjuille tehtyihin vastuullisuusauditointeihin, jotta saataisiin realistisempi kuva toiminnan vastuullisuuden suhteesta raportoituihin tietoihin. Sen sijaan tässä tutkielmassa toteutettua tutkimusta voitaisiin laajentaa myös käsittelemään toimitusketjujen riskienhallinnan historiallista kehitystä. Siten olisi mahdollista tarkastella esimerkiksi, onko raportoinnin määrään tai riskitekijöiden painopisteisiin tullut muutoksia viimeisten vuosien tai vuosikymmenten aikana.

LÄHTEET

- Adidas AG. (2016). WORKPLACE STANDARDS: BEST SPORTS COMPANY IN THE WORLD. https://www.adidas-group.com/media/filer_public/23/b4/23b41dce-85ba-45a7-b399-28f5835d326f/adidas_workplace_standards_2017_en.pdf
- Adidas AG. (2020). ANNUAL REPORT. <https://www.adidas-group.com/en/investors/financial-reports/#/2020/>
- Adidas AG. (2022). Global Factory list. <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/transparency/supplier-lists/>
- Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337–361. <https://doi.org/10.1108/09513570810863932>
- Cho, J., & Kang, J. (2001). Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firms. In *International Marketing Review* (Vol. 18, Issue 5). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com/ft>
- COSO. (2004). Enterprise Risk Management-Integrated Framework. <https://doi.org/10.1002/9781119201939.app4>
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance.
- Cruz, J. M. (2013). Mitigating global supply chain risks through corporate social responsibility. *International Journal of Production Research*, 51(13), 3995–4010. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.762134>
- de Oliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M., & Salomon, V. A. P. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 151, 616–633. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.054>
- Dobler, M. (2005) How Informative is Risk Reporting? -A Review of Disclosure Models-
- Dobler, M. (2008). Risk Reporting-A German Perspective Based on a Review of Disclosure Models.
- Drew, S. A. W., & Kendrick, T. (2005). Risk Management: The Five Pillars of Corporate Governance. *Journal of General Management*, 31(2), 19–36. <https://doi.org/10.1177/030630700503100202>
- Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(3), 205–230. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043/FULL/XML>
- Freise, M., & Seuring, S. (2015). Social and environmental risk management in supply chains: a survey in the clothing industry. *Logistics Research*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.1007/s12159-015-0121-8>
- Ghadge, A., Dani, S., & Kalawsky, R. (2012). Supply chain risk management: Present and future scope. In *The International Journal of Logistics Man-*

- agement (Vol. 23, Issue 3, pp. 313–339).
<https://doi.org/10.1108/09574091211289200>
- Gottschalk, P. (2011). Corporate social responsibility, governance and corporate reputation. In *Corporate Social Responsibility, Governance and Corporate Reputation*. <https://doi.org/10.1142/8024>
- Hajmohammad, S., & Vachon, S. (2016). MITIGATION, AVOIDANCE, OR ACCEPTANCE? MANAGING SUPPLIER SUSTAINABILITY RISK.
- Heckmann, I., Comes, T., & Nickel, S. (2015). A critical review on supply chain risk - Definition, measure and modeling. In *Omega (United Kingdom)* (Vol. 52, pp. 119–132). Elsevier Ltd.
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.10.004>
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., & Rajamäki, M. (2010). Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan (Toinen lai). Finva.
- Jiang, B. (2009). Implementing supplier codes of conduct in global supply chains: Process explanations from theoretic and empirical perspectives. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 77–92. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9750-z>
- Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 6(4), 197–210.
<https://doi.org/10.1080/13675560310001627016>
- Kumar, S., & Arbi, A. S. (2008). Outsourcing strategies for apparel manufacture: A case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 73–91. <https://doi.org/10.1108/17410380810843462>
- Kuusela, Hannu., & Ollikainen, Reijo. (2005). Riskit ja riskienhallinta. Tampere University Press. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/65418>
- Laufer, W. S. (2003). Social Accountability and Corpora Greenwashing.
- Louche, C., Idowu, O. and Filho, W. (2010). Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 21(5).
<https://doi.org/10.1108/meq.2010.08321eae.001>
- Louisot, J.-P., & Ketcham, C. H. (2014). *ERM - Enterprise Risk Management: Issues and Cases*. John Wiley & Sons, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=1656358>
- Mähönen, J., & Villa, S. (2019). Osakeyhtiö: III, Corporate governance (3. uudistettu painos). Alma Talent Oy.
- Martino, G., Fera, M., Iannone, R., & Miranda, S. (2017). Supply Chain Risk Assessment in the Fashion Retail Industry: An Analytic Network Process Approach. In *International Journal of Applied Engineering Research* (Vol. 12, Issue 2). <http://www.ripublication.com>
- McCarthy, I., & Anagnostou, A. (2004). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of*

- Production Economics, 88(1), 61–71. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00183-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00183-X)
- McMaster, M., Nettleton, C., Tom, C., Xu, B., Cao, C., & Qiao, P. (2020). Risk Management: Rethinking Fashion Supply Chain Management for Multinational Corporations in Light of the COVID-19 Outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), 173. <https://doi.org/10.3390/jrfm13080173>
- Nike Inc. (2020a). 2020 ANNUAL REPORT AND NOTICE OF ANNUAL MEETING. <https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/default.aspx>
- Nike Inc. (2020b). FY202 Nike, Inc. Impact Report: Breaking Barriers. <https://purpose.nike.com/fy20-nike-impact-report>
- Nike Inc. (2020c). Nike Code of Conduct. <https://purpose.nike.com/code-of-conduct>
- Nike Inc. (2022). Supplier List. <https://manufacturingmap.nikeinc.com>
- Olson, D. L. (2015). *Supply Chain Risk Management, Second Edition*. Business Expert Press.
- Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2019). How to manage corporate reputation? The effect of enterprise risk management systems and audit committees on corporate reputation. *European Management Journal*, 37(4), 505–515. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2019.01.005>
- Power, M. (2004). The Risk Management of Everything. Rethinking the politics of uncertainty. In *Journal of Risk Finance* The. www.demos.co.uk
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 849–855. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2009.06.001>
- Prakash, S., Soni, G., & Rathore, A. P. S. (2017). A critical analysis of supply chain risk management content: a structured literature review. In *Journal of Advances in Management Research* (Vol. 14, Issue 1, pp. 69–90). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JAMR-10-2015-0073>
- Puma SE. (2016). Code of Conduct. <https://about.puma.com/en/sustainability/codes-and-handbooks>
- Puma SE. (2020). Annual report 2020. <https://about.puma.com/en/investor-relations/financial-reports>
- Puma SE. (2022). Puma Global Factory List. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewj6o_r1neH2AhWHtYsKHUA0BAoQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fudg-about-puma-prod-endpoint.azureedge.net%2F%2Fmedia%2Ffiles%2Fpdf%2Fsustainability%2Fsocial%2F2021-docs%2F2021-07-puma-global-fty-list.pdf%3Frev%3D-1&usg=AOvVaw108eJ6wqPaallz_guASGLL
- Puusa, Anu; Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*. <https://www.ellibslibrary.com/jyu/9789523456167>

- Rafi-Ul-Shan, P. M., Grant, D. B., Perry, P., & Ahmed, S. (2018). Relationship between sustainability and risk management in fashion supply chains: A systematic literature review. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(5), 466–486. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0092>
- Savitz, A. W. (2014). *The triple bottom line : how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success--and how you can too* (Revised and updated). Jossey-Bass.
- Shi, X., Liu, W., & Zhang, J. (2021). Present and future trends of supply chain management in the presence of COVID-19: a structured literature review. *International Journal of Logistics Research and Applications*. <https://doi.org/10.1080/13675567.2021.1988909>
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2012). *Managing Supply Chain Risk*. Springer US.
- Szwajca, D. (2018). Dilemmas of Reputation Risk Management: Theoretical Study. *Corporate Reputation Review*, 21(4), 165–178. <https://doi.org/10.1057/S41299-018-0052-9>
- Unerman, J. (2008). Strategic reputation risk management and corporate social responsibility reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(3), 362–364. <https://doi.org/10.1108/09513570810863941>
- World Health Organization. (2022). WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard. <https://covid19.who.int/>