



POLIITTISEN RISKIN VAIKUTUS TOIMITUSKETJUN RISKIENHALLINTAAN

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2023

Kasper Elomaa

Tarkastaja: Tutkijatohtori Elina Karttunen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT- kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Kasper Elomaa

Poliittisen riskin vaikutus toimitusketjujen riskienhallintaan

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2023

32 sivua, 10 kuvaajaa ja 1 liite

Tarkastaja: Tutkijatohtori Elina Karttunen

Avainsanat: Poliittinen riski, riskienhallinta, toimitusketju, vaatetusala

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli tutkia toimitusketjujen riskienhallintaa vaatetusosalalla toimivasta yrityksestä poliittisen riskin näkökulmasta. Tutkielmassa käsitellään riskienhallinnan keinoja yleisesti sekä tutustutaan menetelmiin, joilla poliittisen riskin vaikutuksia on mahdollista lieventää. Työssä oli tarkoitus myös selvittää, onko poliittisen riskin asema riskin lähteenä lisännyt merkitystään geopoliittisten epävarmuuksien myötä.

Tutkielman empiirinen osio toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena suomalaisesta vaatetusosalalla toimivasta yrityksestä, jossa toimitusketjut ovat monikansallisia. Tutkimusaineiston keruu on toteutettu haastatteluna kohdeyrityksen ylemmältä toimihenkilöltä. Tutkimusaineisto on analysoitu kvalitatiivisen aineiston sisällönanalyysiä hyödyntäen. Tutkimusta voidaan luonnehtia intensiivitutkimukseksi, jossa analyysi keskittyy tarkemmin yhden kohdeyrityksen riskienhallinnan prosessien tarkasteluun.

Tutkimuksen tulokset osoittavat poliittisen riskin kasvattaneen merkittävyyttään ajankohdistaisten epävarmuuksien myötä. Kohdeyritys on implementoinut useita riskienhallinnan keinoja ja menetelmiä toimitusketjujen suojaamiseksi. Poliittista riskiä ei lähtökohdaisesti kohdeyrityksessä analysoida yksittäisenä riskin lähteenä, vaan riskienhallinta pohjautuu kokonaisvaltaiseen toimintaympäristön analysointiin.

Toimitusketjujen riskienhallinta tutkimuksen kohteena on kattavasti tutkittu aihealue, mutta yksinomaan poliittisen riskin lieventämistä käsittelevää kirjallisuutta on rajallisesti. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää osana laajempaa selvitystä poliittisen riskin vaikutuksen lieventämisestä tai osana liiketoiminnan riskienhallinnan strategian edistämistä.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Kasper Elomaa

The effect of political risk on risk management of supply chains

Bachelor's thesis

2023

32 pages, 10 figures and 1 attachment

Examiners: Postdoctoral researcher Elina Karttunen

Keywords: political risk, risk management, supply chain, clothing industry

The aim of this bachelor's thesis was to investigate the risk management of supply chains from a company operating in the clothing industry from the perspective of political risk. The thesis deals with the methods of risk management in general and introduces the methods by which it is possible to mitigate the effects of political risk. The purpose of the work was also to find out whether the position of political risk as a source of risk has increased its importance due to geopolitical uncertainties.

The empirical part of the thesis is a qualitative case study review of a Finnish company operating in the clothing industry, where the supply chains are multinational. The collection of research material has been carried out as an interview with a senior employee of the target company. The research material has been analyzed using content analysis of qualitative material. The study can be characterized as an intensive study, where the examination focuses more closely on the examination of the risk management processes of one target company.

The results of the study show the increased importance of political risk due to current uncertainties. The target company has implemented several risk management methods to protect its supply chains. In principle, political risk is not analyzed as a single source of risk in the target company, but risk management is based on a comprehensive analysis of the operating environment.

Risk management in supply chains is a subject of research that has been comprehensively researched, but there is limited literature dealing exclusively with the mitigation of political risk. It is possible to use the results of the study as part of a broader study on mitigating the impact of political risk or as part of the promotion of business risk management strategy.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kuvaajaluettelo

| | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 2 |
| 1.2 | Tutkielman teoreettinen viitekehys sekä tutkielman rajaukset..... | 3 |
| 1.3 | Tutkielman rakenne | 5 |
| 2 | Riskit, häiriöt sekä riskienhallinta toimitusketjujohtamisen näkökulmasta | 6 |
| 2.1 | Riski..... | 6 |
| 2.2 | Toimitusketjut osana liiketoimintaympäristöä..... | 6 |
| 2.3 | Riskienhallinta toimitusketjuissa | 7 |
| 2.4 | Riskienhallinnan yleinen strateginen viitekehys..... | 8 |
| 2.5 | Monikansallisten toimitusketjujen riskienhallintastrategiat | 9 |
| 3. | Poliittinen riski | 13 |
| 3.1 | Poliittinen riski käsitteenä..... | 13 |
| 3.2 | Poliittisen riskin lähteet | 14 |
| 3.3 | Poliittisten riskien hallinnan työkalut ja menetelmät..... | 15 |
| 4. | Metodologia..... | 17 |
| 4.1 | Tutkimuksen rakenne ja tutkimusaineiston kerääminen..... | 17 |
| 4.2 | Kohdeyritys ja tutkimusaineiston keruu | 19 |
| 4.3 | Tutkimusaineiston analysointi | 20 |
| 5. | Tutkimustulokset | 21 |
| 5.1 | Haastattelun vastauksista mukautettu tutkimustulosten viitekehys..... | 21 |
| 5.2 | Kohdeyrityksen kohtaamat poliittiset riskit ja niiden lähteet | 22 |
| 5.3 | Kohdeyrityksen käyttämät keinot ja menetelmät..... | 24 |
| 6. | Johtopäätökset | 27 |
| 6.1 | Tutkimustulosten yhteenveto..... | 27 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 30 |
| 6.3 | Mahdollisen jatkotutkimuksen tarve..... | 31 |

Lähteet 32

Liitteet

Liite 1. Tutkimusaineiston keruussa käytetty kyselylomake

Kuvaajaluettelo

Kuvaaja 1: Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuvaaja 2: Monikansallisuuden tuomat maantieteelliset riskit ja häiriöt

Kuvaaja 3: Globaalien toimitusketjujen riskienhallintaprosessi

Kuvaaja 4: Poliittisen riskin lähteet yhteiskunnallispoliittisessa toimintaympäristössä

Kuvaaja 5: Tutkimusaineiston keräykseen hyödynnetty haastattelurunko

Kuvaaja 6: Sisällönanalyysin viitekehys

Kuvaaja 7: Tutkimusaineistosta luotu viitekehys kuvaajana

Kuvaaja 8: Tutkimusaineistosta luotu luokitteluanalyysi poliittisten riskien lähteistä

Kuvaaja 9: Poliittisten epävarmuuksien vaikutus toimitusketjujen riskienhallintaan kohdeyrityksessä

Kuvaaja 10: Riskienhallinnan keinojen hyödyntämistä vertaileva taulukko

1 Johdanto

Helmikuussa 2022 Venäjä hyökkäsi Ukrainaan aloittaen hyökkäyssodan (Ulkoministeriö, 2023a). Sodan vaikutukset humanitäärisenä katastrofina eivät kosketa ainoastaan sodan osapuolia, vaan vaikuttavat myös merkittävästi maailman taloustilanteeseen (Boungou ja Yatié 2022). Euroopan unioni asetti sodan vuoksi Venäjälle huomattavat kansainväliset pakotteet koskien valtioiden, yritysten sekä järjestöjen harjoittamaa vienti- ja tuontitoimintaa (Ulkoministeriö, 2023b). Kansainvälisten pakotteiden myötä Venäjän taloustilanne on yhä enemmän riippuvainen Kiinan suhtautumisesta konfliktia kohtaan. Tämä luonnollisesti on herättänyt keskustelua myös geopolitiittisten jännitteiden aiheuttamista riskeistä esimerkiksi Kiinan markkina-alueita kohtaan (Kauppalehti 2023). Jo pelkästään Kiinan markkina-alueella suomalaisten yritysten viennin osuus vuonna 2022 oli Heljalan, Lavikaisen ja Myllymäen (2022) mukaan viisi prosenttia ja tuonnin osuus puolestaan kahdeksan prosenttia. Suomessa tuonnin rahallinen arvo vuonna 2022 oli 92,3 miljardia euroa ja viennin 81,5 miljardia euroa (Tulli 2023). Monikansallisten toimitusketjujen riskien arviointi, hallinta ja vaikutusten lieventäminen ovat siten välttämättömyys liiketoiminnan kannattavuuden ja kilpailukykyisyyden säilyttämiseksi.

Monikansallisuus toimitusketjuissa lähtökohtaisesti mahdollistaa yritykselle kustannustehokkaamman työvoiman käytön sekä optimoidumman raaka-aineiden hankinnan kansallisiin prosesseihin verrattuna (Duong, Vo, Sameiro, Sampaio ja Truong 2023). Näiden lisäksi monikansalliset toimitusketjut edesauttavat mukautuvamman rahoituspolitiikan luomista, laajemman markkina-alueen hyödyntämistä tuotteiden tai palveluiden hankintaan, monipuolisemmat liiketoimintamahdollisuudet sekä mahdollisten kannustinvaikutusten hyödyntämisen kohdemaalta ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi (Duong ym. 2023). Globaali markkina-alue tuo kuitenkin myös varteenotettavia haasteita yrityksen toimitusketjujen turvaamiseksi. Manujin ja Mentzerin (2008) mukaan usein laajastikin verkostoituneet globaalit toimitusketjut pitävät sisällään suuremman määrän riskejä, kuin pelkästään kotimaisen ympäristön sisäiset toimitusketjut. Haasteet itsessään eivät kuitenkaan välttämättä kohdistu pelkästään laajan kansainvälisen verkoston omaaviin monikansallisiin organisaatioihin, vaan saattavat koskettaa myös pienemmällä markkina-alueella operoivia yrityksiä. Nopeankin

aikavälin sisällä tapahtuva häiriö, kuten esimerkiksi *COVID-19*- pandemia, voi vaarantaa rutiinituotteidenkin toimitusketjuprosessin, joka merkittävästi saattaa vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen (Yue, Mu, Wang, Ren, Peng ja Du 2024). Toimitusketjujen varmuutta sotien ja pandemian lisäksi uhkaa kuitenkin myös useat muut riskin lähteet. Yksi näistä on **poliittinen riski**, jonka tarkasteluun tämä tutkielma syventyy.

Onnistunut ja kattava toimitusketjujen riskienhallinta on nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä vaatimus yrityksen kilpailukykyisyyden ylläpitämiseen (Bowersox ja Calantone 2018). Monikansallisten toimitusketjujen riskienhallinta, kuten riskienhallinta yleisesti, pyrkii lieventämään riskien toteutumisen vaikutusta ja varmistamaan pitkäaikaisen suorituskyvyn liiketoiminnalle (Johny ja Gurtu 2022). Toimitusketjujen riskienhallinnan menetelmiä on aikaisemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa tutkittu suhteellisen kattavasti muun muassa seuraavien tutkijoiden toimesta: Cristopher ja Lee (2004), Hinkka, Aminoff, Palmgren, Heikkilä ja Harlin (2023), Jazdzewska-Gutta ja Borkowski (2022), Kauppi, Longoni, Caniato ja Kuula (2016), Kleindorfer ja Saad (2005) sekä Manuj ja Mentzer (2008). Useat alan tutkimukset eivät kuitenkaan kattavasti syvenny poliittisen riskin hallintaan (Tahir, Butt, Arslan, Tarba, Sniazhko ja Kontkanen 2021). Tahirin ym. (2021) ja Fanin ja Xiaon (2023) mukaan poliittista riskiä tai sen lieventämistä käsittelevää kirjallisuutta on suhteellisen rajallisesti, vaikka Fanin ja Xiaon (2023) mukaan yrityksen kohtaama yleinen riskialttius korreloisi prosessien kohtaaman poliittisen riskin kanssa. Poliittisen riskin määrittely ei ole kuitenkaan aivan yksiselitteistä. Poliittisella liiketoimintariskillä McKellarin (2010) mukaan tarkoitetaan yrityksen liiketoiminta-alueen poliittisen tilanteen muuttumista negatiiviseen suuntaan, joka välittömästi tai välillisesti vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen. Tahir ym. (2021) puolestaan lähestyy määritelmää yhteiskunnallispoliittisesta näkökulmasta, jossa poliittisen päätösten vaikutusten lisäksi yhteiskunnallisella toiminnalla on vaikutusta kokonaisuuteen.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tutkia poliittisen riskin lieventämiseen käytettäviä strategioita ja menetelmiä, sekä poliittisen riskin vaikutusta kohdeyrityksen

toimitusketjuprosessien riskienhallintaan. Tutkimuksen tavoitteeseen päästään vastaamalla päättökysymyksiin sekä kahteen alitutkimuskysymykseen. Tutkielmassa on tarkoitus aiempaan kirjallisuuteen perehtymisen lisäksi luoda empiiristä aineistoa vaatetusalalla toimivasta kohdeyrityksestä, jossa toimitusketjuprosessit ovat monikansallisia. Tämän työn tutkimuskysymykset ovat:

Miten poliittiset epävarmuudet ovat vaikuttaneet toimitusketjujen riskienhallintaan kohdeyrityksessä?

- a. Miten toimitusketjuihin kohdistuvaa riskiä voidaan hallita?
- b. Millä menetelmillä poliittisen riskin toteutumisen vaikutusta voi lieventää?

Tämä tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineistona toimii kohdeyrityksen kategoriapäällikön haastattelu. Tutkimuksen metodologia pohjautuu tarpeeseen tutkia kohdeyritystä intensiivihaastattelun tavoin, jossa kyseisen yrityksen tilaan sekä riskien lieventämisen keinoihin ja menetelmiin on mahdollista tutustua syvemmin.

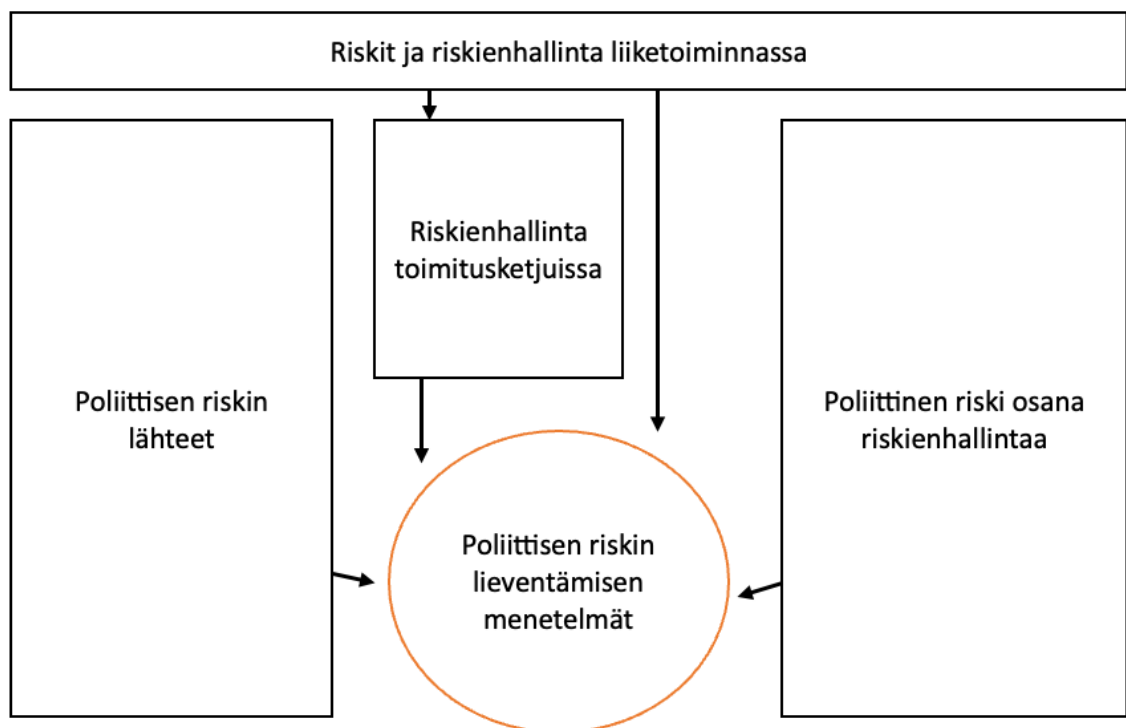
1.2 Tutkielman teoreettinen viitekehys sekä tutkielman rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu Tahirin ym. (2021) poliittisen riskin lieventämistä käsittelevään tutkimukseen, jossa on pohdittu poliittisen riskin lähteitä sekä menetelmiä niiden lieventämiseksi. Kyseisen tutkimuksen lisäksi viitekehykseen hyödynnetään Manujin ja Menzerin (2008) luomaa tutkimusta, jossa on luotu kattava toimitusketjun riskienhallinnan menetelmien ja strategiavaihtoehtojen kokonaisuus.

Tässä tutkielmassa teoreettinen osuus rakentuu *kuvaajan 1* mukaisesti seuraavista kokonaisuuksista: 1) Riskit ja riskienhallinta liiketoiminnassa käsittelee riskiä käsitteenä. Tavoitteena ei ole syventävästi paneutua riskienhallintaan koko liiketoimintaympäristöissä, mutta tutustuttaa lukija pintapuolisesti siihen liittyvään käsitteistöön. 2) Toimitusketjujen osalta

riskienhallintaan puolestaan on tarkoitus perehtyä hieman kattavammin. Toimitusketjut itsessään ovat dynaaminen, usein laajastikin verkostoitunut kokonaisuus, jonka vuoksi yleisiä toimitusketjuihin kohdistuvia riskiä lieventäviä tekijöitä on syytä tarkastella. Kohdissa kolme ja neljä syvennyttään poliittiseen riskiin sekä poliittisen riskin lähteisiin. 5) Tarkoituksena on koota aiemman kirjallisuuden perusteella koonti menetelmistä, joilla poliittisten riskien vaikutusta toimitusketjujohtamisessa voi hyödyntää.

Riskienhallinta kokonaisuutena on tärkeä ja erittäin laaja aihealue, jonka vuoksi tästä työstä muut riskin lähteet poliittista riskiä lukuun ottamatta on rajattu pois tarkastelusta. Tämä työ ei myöskään pyri vastaamaan esitellyillä menetelmillä tai strategioilla muihin, kuin poliittisen riskin lieventämistä koskeviin kysymyksiin.



Kuvaaja 1: Tutkielman teoreettinen viitekehys.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma kokonaisuutena koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon lisäksi tutkielman viisi muuta päälukua sisältävät kaksi teoreettista sekä metodologisen luvun, tutkimustuloksia käsittelevän osuuden sekä johtopäätökset. Ensimmäisessä teoreettisessa osuudessa tarkoituksena on perehtyä riskienhallinnan yleisiin oppeihin sekä toimitusketjujen riskienhallintaa käsittelevään kirjallisuuteen. Toisessa teoreettisessa pääluvussa (luku 3) tutustutaan poliittiseen riskiin käsitteenä sekä tarkastellaan poliittisen riskin lähteitä. Neljännessä pääluvussa, eli metodologisessa osiossa, käsitellään tarkemmin tutkittavaa kohdeyritystä, sekä tutustutaan tutkimuksessa hyödynnettäviin kvalitatiivisen analyysin menetelmiin reliabiliteetin nimissä. Viidennessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia, jossa pohditaan tutkimuksen tulosten ja teorian välistä suhdetta. Kuudennessa pääluvussa on johtopäätökset, jossa vastataan tutkielman tutkimusongelmiin teoreettisen- ja empiirisen osuuden perusteella.

2 Riskit, häiriöt sekä riskienhallinta toimitusketjujohtamisen näkökulmasta

Tutkielman teoreettinen kokonaisuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä teoriaa käsittelevässä pääluvussa keskitytään riskiin käsitteenä, toimitusketjujen riskinhallintaan sekä esitellään muutamia yleisesti käytettyjä riskienhallinnan menetelmiä. Toinen pääluku painottuu poliittisen riskin tarkasteluun yhtenä riskin lähteenä.

2.1 Riski

Thomas Wolke kuvailee liiketoimintariskiä mahdollisesti tapahtuvaksi vahingoksi tai mahdollisuudeksi sijoitetun varallisuuden menettämiseen tai vähenemiseen (Wolke 2017). Christopher ja Lee (2004) puolestaan kuvaavat riskiä termeillä häiriö, vaara, epävarmuus, haavoittuvaisuus tai katastrofi. Liiketoiminnan strategian johtamisessa sijoituksen tuotto-odotuksen lisääntymisellä on pääsääntöisesti suora korrelaatio riskin kohoamisen kanssa. Kestävän liiketoiminnan edellytyksenä on tuotto-odotuksen ja riskin välinen kompromissi (Wolke 2017). Toimitusketjujen riskinhallinta on yksi kokonaisvaltaisen riskinhallinnan osa-alueesta, ja sen päämääränä on varmistaa pitkäaikainen suorituskykyisyys kansallisilla tai monikansallisilla markkinoilla (Johny ja Gurtu 2022).

2.2 Toimitusketjut osana liiketoimintaympäristöä

Toimitusketjut itsessään ovat olleet merkittävässä asemassa yrityksille tai yritysten kaltaisille toimijoille jo vuosisatojen ajan. Esimerkiksi Pohjois-Amerikan ja Euroopan välillä on auditoitu toimitusketjuja jo 1600-luvulta lähtien, missä eläinten turkiksia kuljetettiin mantereiden välillä. (Carter 1976) Toimitusketjun tarkka määrittely ei ole yksinkertaista ja määrittelmään vaikuttaa vahvasti kirjoittaja sekä ajanjakso, jolloin määritelmä on kirjoitettu. Tässä tutkielmassa sitoudutaan Mentzerin ym. (2001) mukaiseen määrittelmään, jossa toimitusketju on määritelty kolmen tai useamman joukon kokonaisuudeksi, jotka ovat suoraan

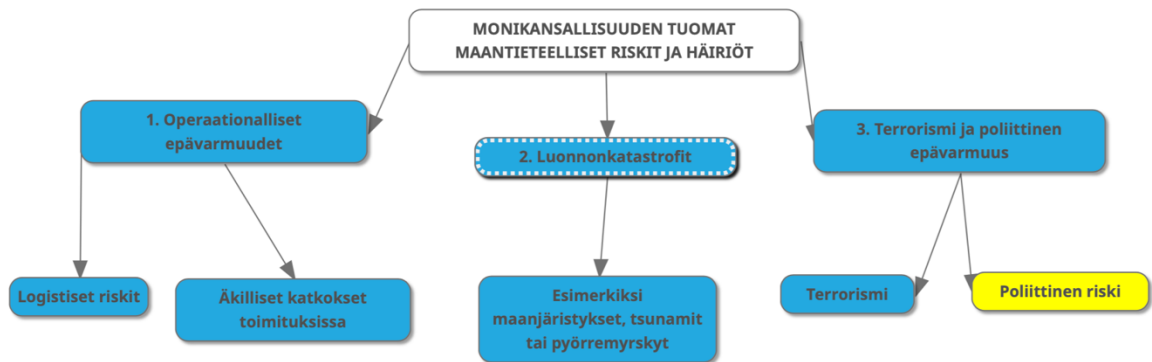
sidoksissa tuotteiden, palveluiden, rahavirtojen tai/ja tiedon kulkuun alkuperäisen lähteen ja asiakkaan välillä. Toimitusketju terminä siten käytännössä edustaa hyvinkin laajaa joukkoa prosesseja elinkeinoharjoittajien, kuluttajien, yhdistysten, valtioiden tai kauppaliittoutumien välillä. Vaikka monikansallisuutta on toimitusketjuissa ilmennyt jo vuosisatojen ajan, on digitalisaatio omalta osaltaan mullistanut toimitusketjujen optimointia sekä saavuttavuutta; digitalisaatiota sekä informaatio ja kommunikaatioteknologiaa voidaan kutsua neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksi. (Barreto, Amaral ja Pereira 2017; Hofmann ja Rüsçh 2017) Digitalisaation vaikutusta voidaan kutsua jopa disruptioksi, jossa kilpailukykyisen yritystoiminnan vaatimuksena on digitaalisten prosessien hyödyntäminen. (Querioz, Pereira, Telles ja Machado 2021) Monikansallisuus toimitusketjuissa on myös mahdollistanut hankinnan optimoinnin taloudellisesti edullisimmasta ja strategisesti kelvollisimmasta lokaatiosta (Moriscato ja Radebaugh 1980).

2.3 Riskienhallinta toimitusketjuissa

Liiketoiminnan riskillisten tapahtumien ja niiden todennäköisyyksien arviointia kutsutaan riskienhallinnaksi. Riskienhallinta perustuu pitkälti todennäköisten tai mahdollisten tapahtumien kartoittamiseen sekä arvioimiseen (Wolke 2017). Riskienhallinnan keinot, analyysimallit sekä työkalut vaihtelevat liiketoiminnan toimialan, strategian sekä tarkasteltavan liiketoiminnan osa-alueen mukaan. Onnistuneen riskienhallintastrategian luominen vaatii kokonaisvaltaista ymmärrystä markkina-alueesta sekä yrityksen sisäisistä, että ulkoisista sidosryhmistä. Kattavaa riskienhallintastrategiaa voidaan luonnehtia jopa vaatimukseksi nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Bowersox ja Calantone 2018) Mentzer ja Firman (1994) luonnehtivat riskienhallinnan pääasiallista tavoitetta yleisesti, mutta erityisesti toimitusketjuissa, voiton maksimoinniksi. Käytännössä siis tasapainoista tilaa suorituskykyisen tuotannon ja optimoidun kannattavuuden välillä (Mentzer ja Firman 1994).

Monikansallisiin toimitusketjuihin vaikuttavat ulkopuolisen ympäristön tuomat riskit. Kleindorfer ja Saad (2005) ovat kattavasti perehtyneet monikansallisuuden luomiin riskeihin toimitusketjujen hallinnan näkökulmasta. Alla esitelty kuvaaja ilmentää makroekonomiset riskit kolmeen alaluokkaan: operatiivisiin epävarmuuksiin, luonnonkatastrofeihin sekä

terrorismin ja poliittisiin epävarmuustekijöihin. Kleindorfer ja Saad (2005) luonnehtivat operaationallisia epävarmuuksia esimerkiksi kuljetuskaluston rikkoontumisiksi, logistiikkaan vaikuttavina sähkökatkoksina tai henkilöstön mielenilmauksina. Luonnonkatastrofit pitävät sisällään kaikki katastrofaalisesti vaikuttavat luonnontapahtumat maanjäristyksistä pyörremyrskyihin. Kolmas alaluokka käsittää terrorismin sekä poliittiset epävarmuudet, joihin syvennyttään luvussa kolme.



Kuvaaja 2: Monikansallisuuden tuomat maantieteelliset riskit ja häiriöt. Mukautettu Kleindorferin ja Saadin tutkimuksesta (2005).

2.4 Riskienhallinnan yleinen strateginen viitekehys

Tässä osiossa esitellään riskienhallinnallista arviointia ja liiketoimintaan implementointia yleisellä tasolla. Seuraavaksi esitelty menetelmä kuvastaa perinteistä ja geneerisesti hyödynnettyä riskienhallinnan prosessin matriisia, joka kuvastaa toimintavaiheita riskin lähteen arvioinnista sen sisällyttämiseksi osaksi riskienhallinnan strategiaa.

Johny ja Gurtu (2022) artikkelissaan kuvitti toimitusketjujohtamisen näkökulmasta globaalin toimitusketjun riskienhallintaprosessin (Kuvaaja 3). Kuvaaja on yksinkertaistettu alun perin Manujin ja Mentzerin (2008) globaaleiden toimitusketjujen riskienhallintastrategioita käsittelevästä artikkelista. Kuvaajan tarkoituksena on luonnehtia riskienhallintaprosessia

pääpiirteittäin. Prosessi on kuvattu viiden vaiheen portaikoksi, jossa riskienhallinnan ja -minimoinnin ensimmäinen vaihe koostuu globaalien toimitusketjujen riskien havaitsemisesta ja tunnistamisesta. Toisessa vaiheessa havaittuja ja tunnistettuja riskejä on tarkoitus arvioida ja tarkastella. Kolmannessa vaiheessa toimitusketjujohtamisen tarkoituksena on luoda strategiset keinot ja menetelmät, jotka neljännessä vaiheessa olisi mahdollista sisällyttää nykyiseen riskienhallinnan strategiaan. Viidennessä vaiheessa on menetelmien hyödyntäminen käytännössä, jonka tavoitteena on lähtökohtaisesti riskien vaikutusten lieventäminen niiden toteutuessa.



Kuvaaja 3: Globaalien toimitusketjujen riskienhallintaprosessi. Mukautettu Manujin ja Mentzerin (2008) sekä Johnyn ja Gurtun (2022) tutkimuksista.

Samankaltaisia päätelmiä tekivät myös Jüttner, Peck ja Christopher (2003), jotka luonnehtivat toimitusketjujohtamisen riskienhallintaprosessia puolestaan nelivaiheiseksi: 1) riskien lähteiden tunnistaminen, 2) riskien luokittelu mahdollisten seurausten osalta, 3) riskien tunnistaminen ja ennen kaikkea löytäminen toimitusketjusta, sekä 4) riskien seuraamusten lieventäminen. (Jüttner ym. 2003; Kauppi ym. 2016; Johny ja Gurtu 2022; Fan ja Xiao 2023) Kyseisten tutkimusten päätelmät seuraavat samankaltaista viitekehystä riskienhallinnan prosessia ilmentävässä matriisissa.

2.5 Monikansallisten toimitusketjujen riskienhallintastrategiat

Edellisessä kappaleessa esitelty riskienhallinnan matriisi Manujin ja Mentzerin (2008) mukaan soveltuu riskienhallinnan menetelmänä myös toimitusketjujen riskienhallinnan

strategiaa ohjaavaksi viitekehykseksi. Liiketoimintaympäristöjen dynaamisen luonteen vuoksi riskienhallinta on vaatinut ympärilleen kattavampaa ja syventävämpää tutkimustietoa.

Manuj ja Mentzer (2008) kehittivät artikkelissaan kirjallisuuskatsauksen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta kuusiosaisen monikansallisten toimitusketjujen riskienhallinnan mallin. Kyseinen malli koostuu kuudesta toimitusketjujen riskienhallinnan strategiasta: 1) lykkäyksestä, 2) valikoivasta riskinotosta, 3) hajauttamisesta, 4) vertikaalisesta integraatiosta 5.) turvauksesta, sekä 6.) välttämisestä (Manuj ja Mentzer 2008).

Ensimmäisellä riskienhallintastrategialla, *lykkäyksellä* tarkoitetaan operaatioiden, kuten tuotteiden differoinnin ajankohdan siirtämistä esimerkiksi kysynnän haastavan ennakoinnin vuoksi. (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan ja Subba Rao 2006). Kisperska-Moronin ja Swierczekin (2011) mukaan strategista lykkäystä voidaan luonnehtia modernin kilpailukykyisen toimitusketjun vaatimuksena. Sekä Manuj ja Mentzer (2008), että Kisperska-Moron ja Swierczek (2011) jakavat lykkäyksen kahteen alalajiin: valmistuksen lykkäykseen sekä logistiseen lykkäykseen. Valmistuksen lykkäyksellä tarkoitetaan tuotteen viimeistelyä tai loppullista valmistusta vasta, kun asiakas tekee tilauksen. Logistisella lykkäyksellä puolestaan tarkoitetaan tilannetta, jossa tuotteen logistinen toimitusketju alkaa vasta, kun tuotteelle on olemassa oleva tilaus. (Kisperska-Moron ja Swierczek 2011)

Pagh ja Cooper (1998) luonnehtivat *valikoivaa riskinottoa* lykkäyksen vastakohtaksi. Valikoiva riskinotto käytännössä siis tarkoittaa tulevan kysynnän ennakointia, jotta tuotteet olisivat mahdollisimman pitkällä niin logistisesti kuin ajallisestikin tuotteen toimitusketjussa Manuj ja Mentzer (2008). Valikoivan riskinoton hyödyt syntyvät kustannustehokkaasta, suurempien tuote-erien valmistusprosessista, logistisesta optimoinnista sekä tuotteiden saatavuudesta. (Pagh ja Cooper 1998; Hinkka ym. 2023) Lykkäyksen ja valikoivan riskinoton välinen suhde siten pohjautuu ajatukseen, joissa riskin lähde tuotteen toimitusketjussa näytetään merkittävämmiin sen alku- tai loppupäässä.

Hajauttamisella tarkoitetaan esimerkiksi toimittajien määrän kasvattamista tai tuotteiden valmistuksen geologisten sijaintien monimuotoisuuden lisäämistä (Manuj ja Mentzer 2008). Lähtökohtana hajauttamisella riskienhallinnan osa-alueena on suojautuminen tarjontariskiltä (Barron 2022). Toimintojen hajauttaminen, kuten esimerkiksi kahden toimittajan hyödyntäminen (engl. *dual-sourcing*), toimitusketjuissa suojaa globaaleilta tapahtumilta, epävarmuuksilta ja häiriöiltä (Barron 2022). Hajauttaminen mahdollistaa toimitusketjun riskien vaikutusten lieventämisen tilanteissa, joissa yksittäinenkin riskin toteutuminen lamauttaisi toimitusketjun prosessit. Hajautetun toimitusketjun kustannukset ovat kuitenkin huomattavasti yhden toimittajan mallia suuremmat. (Manuj ja Metzer 2008)

Vertikaalisella integraatiolla tarkoitetaan strategista päämäärää, jossa yritys tavoittelee täydellistä hallintaa koko valmistus- tai toimitusketjuprosessistaan (Hayes 2023). Se on laajalti käytetty monikansallisten toimitusketjujen riskienhallinnassa, joka mahdollistaa toimitusketjujen toimijoille kokonaisvaltaisemman prosessien, järjestelmien, metodien sekä päätösten seurannan (Manuj ja Mentzer 2008). Muita strategian positiivisina vaikutuksina yritystoiminnalle ovat kokonaisuuksien hallinnan tuoma kustannusten optimointimahdollisuus sekä prosessien läpinäkyvyys (Hayes 2023). Toisaalta täydellinen integrointi joko valmistus- tai toimitusketjuprosessissa vaatii usein merkittävää pääoman investointia prosessiin (Hayes 2023), sekä saattaa heikentää prosessien joustavuutta (Manuj ja Mentzer 2008). Heidän tekemissä haastatteluissa riskien kokonaisvaltainen hallinta, jakaminen ja siirtäminen usein toteutettiin juuri toimitusketjun prosessien integroinnilla sekä esimerkiksi toimittajien välisillä sopimusjärjestelyillä.

Turvallisuus ja välttäminen. Manuj ja Mentzer (2008) tutkimuksessa selvisi, että kaikkien kohdeyritystensä tavoitteena on investoida toimitusketjujensa turvallisuuteen. Toimitusketjujen turvallisuus ja turvaaminen on Jażdżewska-Guttan ja Borkowskin (2022) mukaan yksi tärkeimmistä kansainvälisen rahdin prosesseista 2000- luvun alkuvuosikymmeninä. He muun muassa listaavat terrorismin, merirosvouksen, varkauksien, petosten, salakuljetusten, laittoman maahanmuuton, ihmiskaupan ja kyberrikollisuuden uhkaavan kansainvälisiä toimitusketjuja. (Jażdżewska-Gutta ja Borkowski 2022) *Välttäminen* on turvallisuuden ja turvaamisen tavoin Manujin ja Mentzerin (2008) mukaan strategia, joka jakautuu kahteen

alalajiin: 1) markkina-alueiden välttämiseen, jossa riskihyötysuhde on epäsuhta, jos välttäminen liiketoiminnan kannalta on mahdollista, tai 2) heikoilla riskihyötysuhteen geologisilla alueilla toimivien organisaatioiden prosessien virheiden välttämistä, joilla riskintodennäköisyyttä esimerkiksi laadunvalvonnalla pyrittävä minimoimaan. Jälkimmäinen strategiavaihtoehto on olennainen tilanteissa, joissa epäsuhtaan riskihyötysuhteen markkina-alueen välttäminen ei ole mahdollista.

3. Poliittinen riski

Tässä teoreettisen kokonaisuuden toisessa kappaleessa tarkastelu keskittyy tarkemmin makroekonomiseen riskin lähteeseen, poliittiseen riskiin. Ensimmäisessä alaluvussa tutustutaan poliittisen riskin käsitteeseen sekä määritelmiin, mitä aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa on tuotettu. Toisessa alaluvussa esitellään kaavio poliittisen riskin lähteistä, ja niiden keskinäisestä jaottelusta. Kolmannessa alaluvussa esittelen muutamia metodeja, joilla poliittisten riskien vaikutusta on mahdollista lieventää.

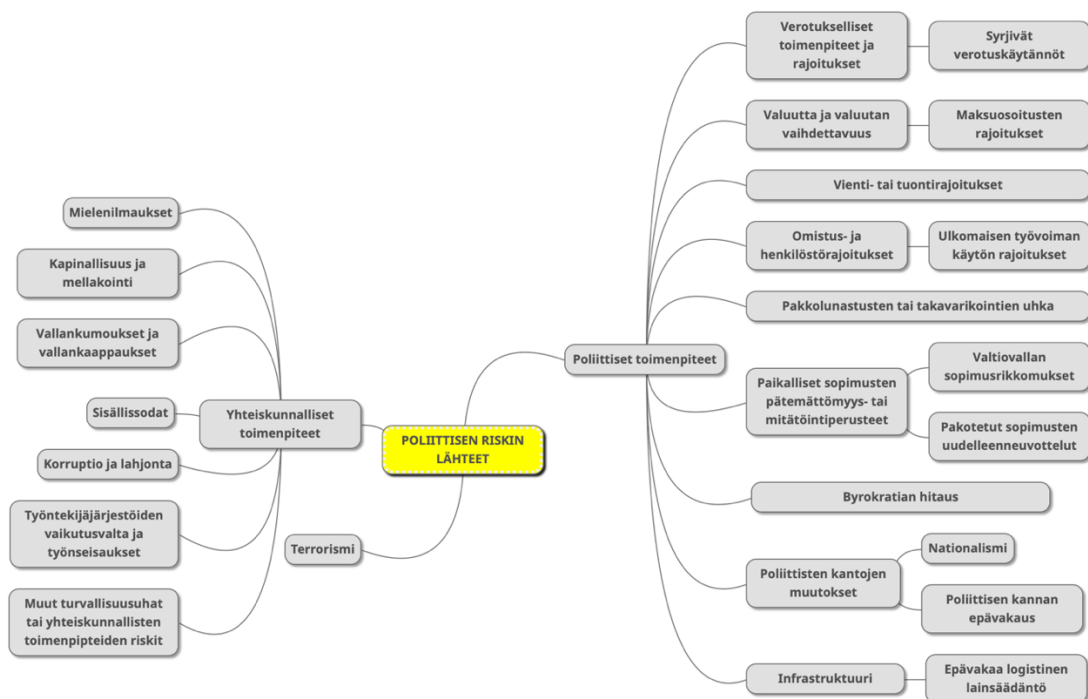
3.1 Poliittinen riski käsitteenä

Poliittista riskiä käsitteenä on määritelty suhteellisen kattavasti aiemmassa kirjallisuudessa, mutta hieman vaihtelevista näkökulmista. McKellar (2010) määrittelee poliittisen riskin mahdolliseksi haitaksi liiketoiminnalle, joka johtuu poliittisesta käyttäytymisestä. Bekaert, Harvey, Lundblad ja Siegel (2014) ovat päätyneet hyvin samankaltaiseen määritelmään: poliittisella riskillä tarkoitetaan heidän mukaansa valtiovallan toimia, jotka negatiivisesti vaikuttavat monikansallisten investointien tuottamaan kassavirtaan. Tahir ym. (2021) puolestaan jakaa aiemman kirjallisuuden perusteella poliittisen riskin määrittelyn kahteen koulukuntaan. Ensimmäinen, yleisempi määrittely korostaa Bekaertin ym. (2014) ja McKellarin (2010) mukaisesti vain poliittisista päätöksistä ja toimenpiteistä johtuvaa riskiä. Toinen koulukunta määrittelee poliittisen riskin poliittisen päätöksenteon sekä yhteiskunnallisten toimien kombinaatioksi liiketoimintaympäristössä (Tahir ym. 2021). Poliittisen riskin käsittely on ajankohtaista, josta myös Fan ja Xiao (2023) ovat kirjoittaneet: nationalistiset aatteet, kuten *Brexit* Isossa-Britanniassa tai *Make America Great Again*-aate Yhdysvalloissa sekä kauppasodat politiikan välineinä, pakottavat monikansalliset yritykset punnitsemaan toimitusketjuihin sekä muihin prosesseihinsa kohdistuvia riskejä tarkasti. Heidän mukaansa poliittisen riskin rajusta vaikutuksesta ja sen kasvavasta merkityksestä monikansallisiin toimitusketjuihin on käsitelty liian rajallisesti riskienhallintaa koskevassa tieteellisessä kirjallisuudessa (Fan ja Xiao 2023). Myös Qian ja Qiu (2023) tutkimuksessaan kirjoittavat riskienhallintaa koskevan kirjallisuuden keskittyvän luonnonkatastrofeihin, häiriöriskeihin, kohde-markkinan sosioekonomisen aseman aiheuttamiin riskeihin sekä strategisiin riskeihin. He

empiirisessä tutkimuksessaan havaitsivat korrelaation poliittisen riskin lisääntymisen ja hankinnan vähentymisen välillä ulkomaisilta toimittajilta: poliittisen riskiluokituksen keskihankinnan nouseminen vähensi hankintaa ulkomaisilta toimittajilta keskimäärin 16,418 prosenttia. (Qian ja Qiu 2023)

3.2 Poliittisen riskin lähteet

Tässä tutkielmassa sitoudutaan Tahirin ym. (2021) mukaiseen yhteiskunnallispoliittiseen määritelmään, jossa poliittinen riski nähdään syntyvän ympäristössä, jossa riskitekijöitä luonniin yhteiskunnalliset- kuin poliittiset toimenpiteet ja tapahtumat. Seuraavassa kaaviossa on esitelty Tahirin ym. (2021) mukaiset poliittisen riskin lähteet.



Kuvaaja 4: Poliittisen riskin lähteet yhteiskunnallispoliittisessa toimintaympäristössä. Mukautettu Tahirin ym. (2021) tutkimuksesta.

Kyseissä kuvaajassa poliittisen riskin lähteet on jaettu **yhteiskunnallisiin toimenpiteisiin**, **poliittisiin toimenpiteisiin** sekä terrorismiin. Yhteiskunnalliset toimenpiteet Tahirin ym. (2021) mukaan sisältävät muun muassa mielenilmaukset, mellakat, kapinallisuudet,

sisällissodat ja niiden mahdolliset uhat, korruption, työntekijäjärjestöiden vaikutusvallan sekä muut yhteiskunnalliset uhat ja riskit. Poliittiset toimenpiteet puolestaan ovat luonnollisesti hieman laajempi kokonaisuus, johon muun muassa lukeutuu verotukselliset seikat, valuutan vaihdettavuutta tai liikkuvuutta rajoittavat toimenpiteet, vientiä tai tuontia rajoittavat toimenpiteet, omistusta tai ulkomaisen työvoiman käyttöä rajoittavat toimenpiteet, pakkolunastuksen tai takavarikoinnin riski, valtion sopimusrikkomukset tai painostukset sopimusten uudelleenneuvottelulle, byrokratian hitaus tai hankaluus, nopeat poliittisten kantojen muutokset ja infrastruktuurin heikkous tai epävarmuus.

3.3 Poliittisten riskien hallinnan työkalut ja menetelmät

Poliittisen riskin lähteisiin ja poliittiseen riskiin tutustuttuamme, voimme tehdä johtopäätöksen sen merkityksestä osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tahirin ym. (2021) mukaan poliittisen riskin lieventämisestä tai hallinnasta ei kuitenkaan ole tarpeeksi kattavaa tieteellistä kirjallisuutta, joka nimenomaisesti keskittyisi poliittisen riskin hallinnan työkaluihin tai metodeihin, joilla näitä riskejä vastaan voisi kattavammin varautua. Yleisesti käytetty riskienhallinnan työkalu, jota myös poliittiseen riskin arviointiin ja lieventämiseen on mahdollista hyödyntää, on 4–5 portainen arviointimatriisi (Tahir ym. 2021; Jüttner ym. 2003; Kauppi ym. 2016; Fan ja Xiao 2023), joka tässä tutkielmassakin on esitelty luvussa 2.4: *1) riskien lähteiden tunnistaminen 2) riskien luokittelu mahdollisten seurausten osalta 3) riskien tunnistaminen ja ennen kaikkea löytäminen toimitusketjusta, sekä 4) riskien seuraamusten lieventäminen*. Kyseisen matriisin lisäksi poliittisen riskin vaikutusten lieventämisestä on tieteellisessä kirjallisuudessa muitakin mainintoja hyödynnettävistä keinoista ja menetelmistä.

Fan ja Xiao (2023) tutkimuksessaan ovat edellä mainitun matriisin lisäksi kirjoittaneet *vertikaalisen integraation ja hajauttamisen* hyödyistä poliittisten riskien hallinnassa. Vertikaalinen integraatio ja hajauttaminen esiteltiin myös tämän työn monikansallisten toimitusketjujen riskienhallintaa käsittelevässä luvussa (luku 2.5). Tässä luvussa niitä esitellään poliittisten riskien hallinnan näkökulmasta. Myös Manujin ja Mentzerin (2008) mukaan vertikaalista integraatiota voidaan luonnehtia poliittisten riskien hallinnan menetelmäksi.

Vertikaalinen integraatio poliittisten riskien hallinnan näkökulmasta lieventää poliittisten muutosten, määräysten tai jännitteiden vaikutuksia monikansallisiin toimitusketjuihin sekä estää toimitusketjujen tahojen opportunistisen käyttäytymisen prosessien toimijoiden yhteisten intressien vuoksi (Fan ja Xiao 2023; Manuj ja Mentzer 2008). Fanin ja Xiaon (2023) mukaan maantieteellisellä hajauttamisella puolestaan tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden myynnin tai tuottamisen maantieteellisen monimuotoisuuden lisäämistä valtioiden ja maanosien rajojen ylittäviksi prosesseiksi. Liiketoiminnan turvaamisen lisäksi se mahdollistaa toimitusketjujohtamisen näkökulmasta toimitusketjujen portfolion laajuuden ja maantieteellisen jakautumisen laajentamista ja monimuotoistumista (Kumar ja Park 2019).

4. Metodologia

Tässä osiossa perehdymme tutkimuksen empiirisen osion rakenteeseen sekä metodologiaan. Tämän tutkielman empiirisen osion tarkoituksena on tukea jo olemassa olevan tutkimustiedon teoreettista ympäristöä sekä selvittää vaatetusalan yrityksen käyttämiä menetelmiä ja keinoja poliittisen riskin vaikutusten lieventämiseksi. Metodologinen luku koostuu tutkimuksen rakenteen tarkastelua ja tutkimusaineistoon tutustumisesta sekä tutkimusaineiston analyysitavan määrittelystä.

4.1 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusaineiston kerääminen

Tämä tutkimus on luotu kvalitatiivisin metodein. Tutkimuksessa selvitettiin kriittisiä, tarkentavia sekä kokemuspohjaisia haastateltavan ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta kohteesta (Eriksson ja Kovalainen 2008). Kvalitatiiviset menetelmät antavat mahdollisuuden syventyä eri analyysitapoja käyttäen syvemmin tutkimuksen kohteeseen ja saada yksityiskohtaista tietoa (Eriksson ja Kovalainen 2008) yrityksen toimitusketjuihin kohdistuvasta riskistä sekä poliittisen riskin vaikutuksista. Sen tarkoituksena siten on myös antaa vastauksia kysymyksiin, miten kohdeyrityksen kohdalla poliittinen riski esiintyy toimitusketjujohtamisessa sekä miten näiden osalta riskienhallinnan prosessia hallitaan ja johdetaan.

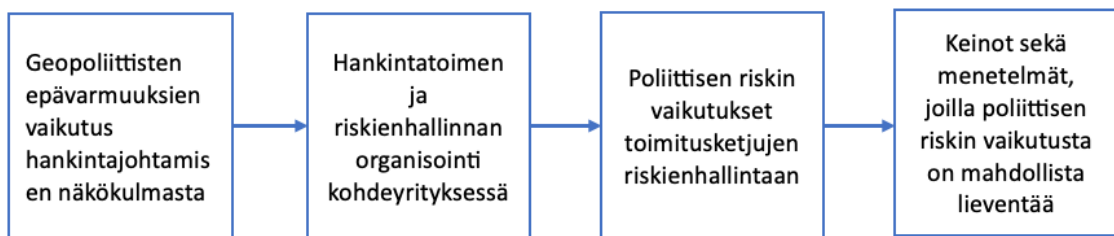
Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysoinnista on metodologiaa käsittelevässä kirjallisuudessa tuotu esiin useita analyysivälineitä ja tapoja tiedon analysoinnin tueksi. Kvalitatiivinen tutkimuksen analysointi on Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan jaettavissa neljään kategoriaan: symbolististen- ja kielellisten ominaisuuksien käsittelyyn keskittyvään lähestymistapaan, säännönmukaisuuksien analysointiin, tapaustutkimukselle tyypisiin lähestymistapoihin sekä reflektoiwaan analyysimalliin. Tieteen filosofisten kvalitatiivisten analyysimallien kategorisointi ei ole täysin yksiselitteistä, mutta tässä tutkimuksessa lähtökohtana on Erikssonin ja Kovalaisen mukainen lähestymistapa. Stoeckerin (1991) mukaan itse tapaustutkimus voidaan jakaa vielä kahteen alalajiinsa, intensiiviseen sekä laajaan tapaustutkimukseen. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tutkimusaineisto kerätään yhdestä tai

muutamasta kohteesta ja laaja tapaustutkimus suuremmalta otannalta. Eriksson ja Kovalainen (2008) tarkentavat intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena olevan kattava ja syventävä analyysi ainutlaatuisesta tapauksesta, kun puolestaan laajemman tapaustutkimuksen lähtökohtana on suuremmalta otannalta havainnoida teoreettista runkoa ja analysoida niiden välisiä säännönmukaisuuksia.

Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa on hyödynnetty intensiivistä tapaustutkimusta kahdesta syystä. Tutkimusongelmaksi muodostui kysymys siitä, miten tietyn alan yritys hallitsee ja lieventää riskiä toimitusketjuissaan sekä miten poliittinen riski näyttäytyy osana riskienhallintaprosessia. Intensiivisellä tapaustutkimuksella tutkijalla on mahdollisuus analysoida syventävämmiin yrityksen toimintoihin useista eri näkökulmista. Toinen merkittävä syy intensiivisen vaihtoehdon valitsemiseen on riskienhallinnan toimialallinen heterogeenisyys kansainvälisillä markkinoilla.

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimuksen analysointi pohjautuu suoraan tutkimusaineistoon. Tutkimusaineisto on kerätty ylemmän toimihenkilön haastattelusta, jossa haastateltavalla on mahdollisuus vapaasti vastata valmiiksi luotuun kysymyspohjaan. Kyseessä on siten kvalitatiivisesti yleisimmin käytetty tutkimustapa puolistrukturoiduin kysymyksin, jossa avoimet kysymykset luovat vuorovaikutteisuutta. (Denny ja Weckesser 2022) Kyseessä ei kuitenkaan ole Tuomen ja Sarajärven (2008) mukainen avoin haastattelu, jossa haastattelun viitekehikseksi annetaan vain teema. Tapaustutkimuksessani tavoitteena oli empiirisesti tutkia kohdeyrityksen keinoja sekä menetelmiä seuraavanlaisen neliportaisen haastattelurungon mukaisesti: Ensimmäisessä haastattelurungon portaassa geopolitiittisten epävarmuuksien vaikutus hankintajohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on haastattelurungon ensimmäisessä osassa selvittää, onko kohdeyrityksessä geopolitiittiset epävarmuudet, kuten Ukrainan sota tai Kiinan poliittinen asema vaikuttaneet yrityksen hankinta ja riskienhallintaan yleisesti. Toisessa rungossa osassa selvitin haastateltavalta, kuinka hankinta sekä riskienhallinta yrityksessä on organisoitu. Tällä voi olla merkittäväkin haastateltavan kokemukseen vaikuttava merkitys. Kolmannessa osiossa haastattelukysymykset paneutuvat tutkimuksen ydinaiheeseen, poliittisen riskin vaikutukseen toimitusketjujen riskienhallinnassa. Kyseisen osion kysymysten lähtökohtana oli tiedustella poliittisen riskin vaikutuksia toimitusketjuihin sekä saada

mahdollista tutkimusnäyttöä siitä, onko poliittisen riskin merkittävyys riskin lähteenä muuttunut. Neljännen osion tutkimuskysymykset puolestaan keskittyvät keinoihin sekä menetelmiin, joilla poliittista riskiä kohdeyritys käyttää lieventääkseen riskin vaikutusta toimitusketjuihinsa. Kokonaisuudessaan haastattelukysymyksiä oli 12 kappaletta, jotka jakautuvat neljän haastatteluportaan kesken. Haastattelurunko on luotu mahdollisimman objektiivisesti, jotta mahdolliset olettamat eivät vaikuttaisi haastateltavan mahdollisuuksiin vastata mahdollisimman tarkasti omien kokemustensa pohjalta. Tavoitteena myös on ennaltaehkäistä erilaisten ajattelutapojen luomaa vääristävien vastauksien mahdollisuutta.



Kuvaaja 5: Tutkimusaineiston keräykseen hyödynnetty haastattelurunko.

4.2 Kohdeyritys ja tutkimusaineiston keruu

Tämän tutkielman kohdeyritys on merkittävä vaatealalla toimiva suomalainen monikansallinen toimija, jonka toimitusketjut ovat monikansallisia. Tarkentavat liiketoiminnasta kertovat luvut sekä tiedot on jätetty pois anonymisoinnin vuoksi. Haastateltava henkilö toimii kohdeyrityksessä kategoriapäällikkönä, jonka työn kuvaan kuuluu tuotekategorian kokonaisvaltainen johtaminen hankintapäätöksen tekemisestä aina tuotteen luovuttamiseen asiakkaalle. Luonnollisesti myös riskienhallinta ja riskien arviointi kuuluu hänen työtehtäviinsä kategoriansa tuotteiden ja raaka-aineiden osalta. Tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin yhtenä haastatteluna viestien välityksellä. Tutkimusaineiston analyysivaiheen menetelmiä ja työvaiheita on käsitelty tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Haastattelusta kerätty tutkimusaineisto on analysoitu laadullista sisällönanalyysiä hyödyntäen, joka mahdollistaa analysoinnin niin haastattelijan mainitsemista ilmeisistä seikoista, kuin myös piilevästä tulkitsevasta sisällöstä. (Graneheim, Lindgren ja Lundman 2017) Sisällönanalyysiä voidaan luonnehtia kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmäksi (Tuomi ja Sarajärvi 2008). Tutkimusaineiston analyysin menetelmät pohjautuvat Tuomen ja Sarajärven (2008) esittämään seuraavanlaiseen runkoon sisällönanalyysistä:

| | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Tutkimusaineiston sisällöllinen tarkastelu ja sen perusteella tehdyt päätökset mielenkiinnon kohteista tutkimuksen kannalta |
| 2a. | Tutkimusaineistosta mielenkiinnonkohteiden erottelu ja jäsentely |
| 2b. | Irrelevantin tiedon poisjättäminen |
| 2c. | Erotellut seikkojen kokoaminen aineistosta |
| 3. | Aineiston koodaus, teemoittelu tai tyypittely |
| 4. | Yhteenvedon luominen |

Kuvaaja 6: Sisällönanalyysin viitekehys Tuomen ja Sarajärven (2008) mukaisesti.

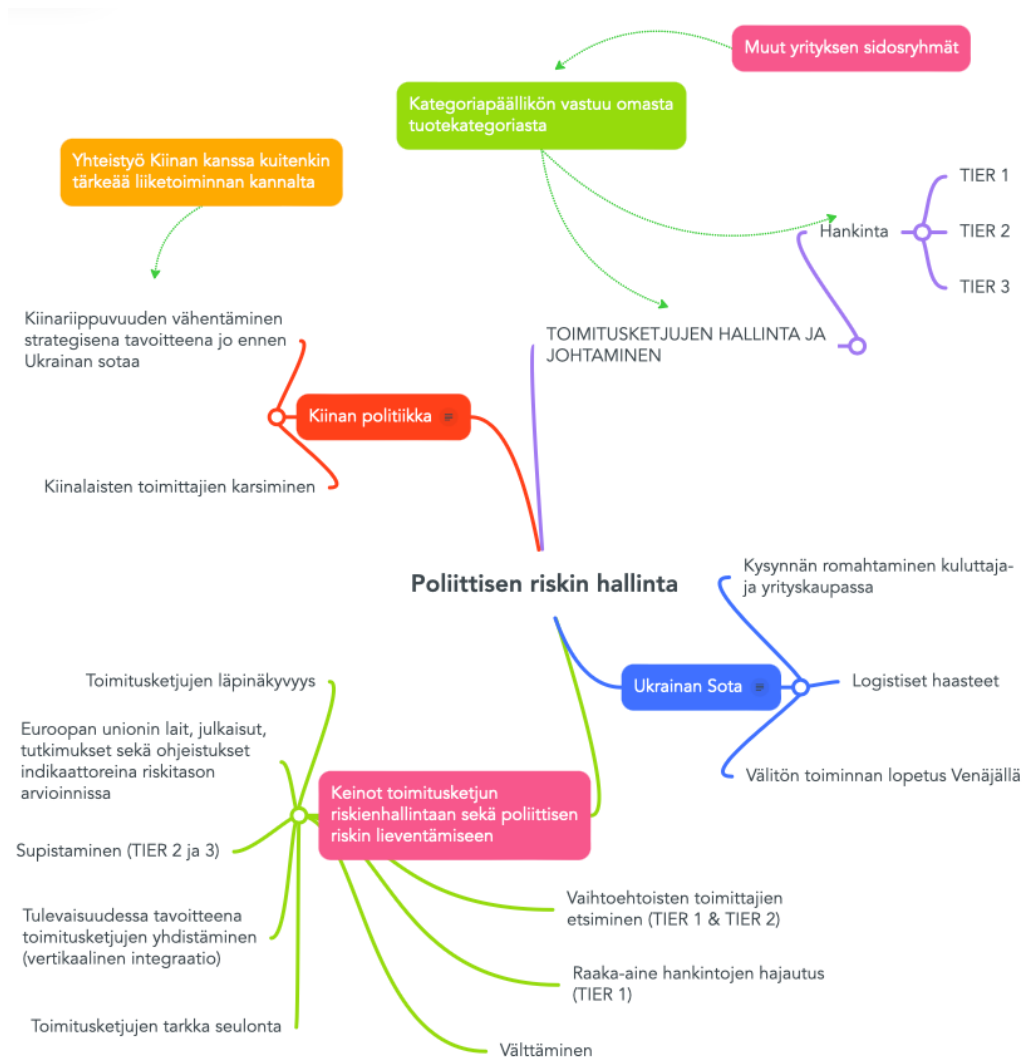
Analyysivaihe aloitetaan tutkimusaineiston sisällöllisellä tarkastelulla, jonka tarkoituksena on tehdä Tuomen ja Sarajärven (2008) mukainen *vahva päätös* mielenkiinnon kohteista tutkimusaineistossa. Analyysin toinen kohta jakautuu kolmeen osioon. Kohdassa 2a) tutkimusaineistosta on tarkoitus erotella ja jäsenellä mielenkiinnon herättäneet kohteet, jotka voivat olla esimerkiksi sanoja, lauseita tai virkkeitä. Haastattelututkimuksessa perinteisesti tutkimusaineistoa on runsaasti, joten 2b) kohdan mukainen irrelevantin tiedon poisjätö on tärkeä osa analyysiä. Kohdassa 2c) relevantti tieto kootaan aineistosta jäsennellysti. Kohdassa kolme tapahtuu itse analyysivaihe, jossa jäsennellyä tutkimustietoa tarkastellaan valitun analyysitavan mukaisesti. Tämän tutkimuksen sisällönanalyysin kolmas vaihe on toteutettu luokitteluanalyysinä. Luokitteluanalyysissä tarkoituksena on jakaa tutkimusaineisto teemoihin tai luokkiin tutkimusongelman perusteella ja määrällisesti laskea, kuinka usein teema tai luokka esiintyy aineistossa. Neljännessä, eli viimeisessä analyysirungon kohdassa analyysistä tehdään yhteenvedo tuloksista ja havaituista asioista. (Tuomi ja Sarajärvi 2008)

5. Tutkimustulokset

Tässä tutkielman osiossa analysoidaan tutkimusaineistoa edellä mainittuja metodologisia menetelmiä hyödyntäen. Luvussa tutkimusta analysoidaan kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen alaluku käsittelee haastattelun vastauksia edellä esitetyn kysymysrunгон mukaisesti ja toinen alaluku puolestaan Tuomen ja Sarajärven (2008) luokitteluanalyysiä hyödyntäen. Näin tutkimusaineistosta saadaan riittävä määrä tietoa eri näkökulmista tutkimusongelmiin vastaamiseksi.

5.1 Haastattelun vastauksista mukautettu tutkimustulosten viitekehys

Tutkimuksen analysoinnin ensimmäinen alaluku tutkii haastattelun tuloksia kuvaajan avulla. Kuvaajasta käy ilmi kohdeyrityksen organisaatorakenne, poliittisen riskin vaikutukset sekä keinot, joilla yritys pyrkii lieventämään toimitusketjuihinsa kohdistuvia riskejä. Kohdeyrityksen organisaatorakenne on tulosten perusteella suhteellisen kevyt. Yrityksessä ei erikseen käytetä ostajia osana prosessia, vaan kategoriapäällikkö vastaa koko tuotekategoriansa toimitusketjujen johtamisesta. Yrityksen tuotteet ovat jaoteltu kolmeen kategoriaan: TIER 1, TIER 2 ja TIER 3. Riskienhallinta ja toimitusketjujohtaminen vaihtelevat kategorioiden välillä, joista TIER 1- kategorian tuotteet tai raaka-aineet ovat lähtökohtaisesti kriittisimpiä liiketoiminnan kannalta. Kyse on lähtökohtaisesti yrityksen myytävästä tuotteistuksesta. Myös riskienhallintametodit vaihtelevat kategorioiden välillä. Esimerkiksi TIER 1- kategorian tuotteille vaihtoehtoisten toimittajien löytäminen on mahdotonta tuotantolaitosriippuvaisuuden vuoksi, mutta TIER 2 ja TIER 3 kategorioille vaihtoehtoisten toimittajien löytäminen on mahdollista. TIER 2- kategoriaan kohdeyrityksessä kuuluu esimerkiksi pakkausmateriaalit. Organisaatorakenteen lisäksi kuvaaja ilmentää haastattelussa ilmi käyneitä poliittisen riskin lähteitä sekä tutkimusaineistosta poimittuja riskienhallinnan keinoja.



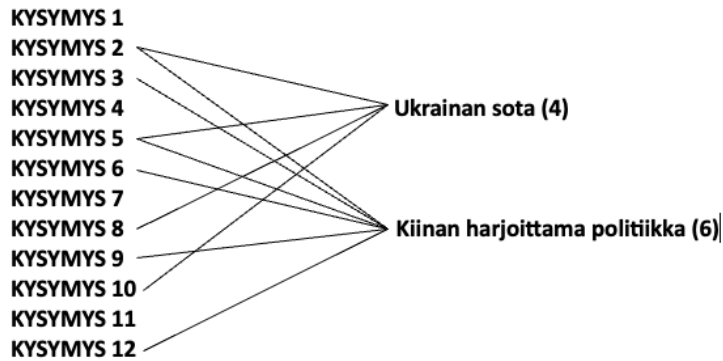
Kuvaaja 7: Tutkimusaineistosta luotu viitekehys kuvaajana

5.2 Kohdeyrityksen kohtaamat poliittiset riskit ja niiden lähteet

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana oli tutkia ajankohtaisten poliittisten riskien vaikutusta kohdeyrityksen toimitusketjujen riskienhallintaan, joten luonnollisesti oli syytä myös tutkia, ovatko geopoliittiset epävarmuudet korostaneet poliittisen riskin asemaa riskin lähteenä. Haastattelusta poimitut poliittisten riskien lähteet on tämän alaluvun kuvaajassa tutkittu luokitteluanalyysillä Tuomen ja Sarajärven (2008) mukaisesti. Luokitteluanalyysissä tutkimusaineistosta tutkimusongelman perusteella poimitaan luokitukset, joiden esiintyvyyttä tutkimusaineistosta lasketaan määrällisesti. Luokitteluanalyysi metodina määrällistää

kvalitatiivista aineistoa. (Tuomi ja Sarajärvi 2008). Seuraavaksi esittelen kuvaajan luokitteluanalyysistä.

LUOKITTELUANALYYSI



Kuvaaja 8: Tutkimusaineistosta luotu luokitteluanalyysi poliittisten riskien lähteistä

Analyysissä aineistosta on teemoiksi poimittu *Ukrainan sota* sekä *Kiinan harjoittama politiikka*. Tutkimusaineistosta nousi myös esille muita riskien lähteitä, kuten *COVID-19* pandemia, mutta ne ovat rajattu pois tämän tutkimuksen rajausten vuoksi. Kuvaajassa vasemmalla puolella ovat kysymykset ja niiden vastaukset, ja oikealla puolella luokitteluanalyysin perusteella poimitut teemat. Tarkoituksena oli havainnoida koko haastattelusta mainittuja poliittisten riskien lähteitä. Ukrainan sota mainittiin riskin lähteenä neljässä kohtaa ja Kiinan harjoittama politiikka kuusi kertaa. Analyysistä tulkintana on mahdollista havaita Kiinan harjoittaman politiikan keskeisemmin vaikuttavana riskin lähteenä kohdeyrityksen toimitusketjujohtamisessa.

”Yrityksen strategiaan kirjattiin kiinariippuvuuden vähentäminen, tavoitteena tuotannon siirtäminen pikkuhiljaa muihin maihin.”

Vaikka luokitteluanalyysin perusteella Kiinan harjoittamaa politiikkaa olisi mahdollista luonnehtia merkittävämpänä poliittisena riskinä kuin Ukrainan sotaa, on kohdeyrityksen riskienhallinta absoluuttisemmin kohdistunut Venäjällä tapahtuvia liiketoiminnallisia prosesseja kohtaan. Syynä kyseisiin tutkimustuloksiin saattaa myös olla Kiinan merkittävämpi, mutta samalla monimutkaisempi asema osana yrityksen ydintoimintoja.

Poliittisten riskien lähteistä tehtyä analyysiä ei voi eikä pidä tulkita kokonaisvaltaisena poliittisten lähteiden selvityksenä. Haastattelu itsessään keskittyi ajankohtaisten riskien havainnointiin, jolloin haastattelun aiheeksi nousi merkittävimmät liiketoiminnan kohtaamat riskit muutaman vuoden sisällä. Kyse oli myös intensiivihaastattelusta, jossa tutkimuksena oli yhden yrityksen näkymät riskienhallinnan osalta yhdeltä toimialalta.

5.3 Kohdeyrityksen käyttämät keinot ja menetelmät

Tässä alaluvussa tutustumme tutkimusaineiston mukaisiin toimitusketjun riskienhallinnan keinoihin, joilla toimitusketjuja yleisesti pyritään suojaamaan kohdeyrityksessä. Haastattelun perusteella lähtökohtaisesti kohdeyrityksessä riskienhallinnan keinoja ei ole eritelty turvaamaan esimerkiksi poliittiselta tai humanitäariseltä riskiltä, vaan ovat merkittävässä roolissa osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Seuraavassa kappaleessa käsitellään keinoja ja menetelmiä, joilla kohdeyritys on toimitusketjujen suojaamisen toteuttanut tutkimusaineiston perusteella. Keinojen lisäksi tutkimustuloksia tarkastellaan osana aiheen teoreettista ympäristöä viitaten tutkimuksen teoreettiseen osuuteen sekä olemassa olevaan tieteelliseen kirjallisuuteen.

Toimitusketjujen läpinäkyvyys ja toimittajien seulonta tunnistettiin merkittäväksi riskienhallintakeinoksi tutkimusaineistosta. Tahirin ym. (2021) mukaan poliittisen riskin arvioinnissa hyödynnetään usein samankaltaisia riskienhallintametoja, kuin muidenkin riskien lähteiden arvioinnissa. Toimitusketjujen läpinäkyvyys yhtenä riskienhallinnan metodina on kuitenkin kilpailukykyisyyden edellytyksenä osana kokonaisvaltaista riskienarviointia ja hallintaa. Dobroszek (2020) esittää toimitusketjun tehokkuuden ja ketteryuden olevan läpinäkyvän ja vastuullisen toimitusketjun tuotos.

”Erityisiin suojauksiin ei ole tarvinnut ryhtyä (suojautuakseen poliittiselta riskiltä), vaan toimittajien tarkka seulonta ja toimitusketjun läpinäkyvyys auttaa tarkkailemaan kokonaisuutta riskien varalta.”

Tutkimustuloksista selviää kohdeyrityksen käyttävän *toimittajien supistamista sekä hajauttamista* osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Toimittajien supistaminen ja hajauttaminen lähtökohtaisesti kuvastavat vastakkain aseteltuja prosesseja, mutta kohdeyrityksillä niiden päämäärät eroavat huomattavasti toisistaan. Toimittajien hajauttamista voidaan luonnehtia klassiseksi riskienhallinnan keinoksi. Hajauttamisella tarkoitetaan toimittajien määrän kasvattamista tai tuotteiden valmistuksen geologisten paikkojen monimuotoisuuden parantamista (Manuj ja Mentzer 2008). Kohdeyrityksessä hajauttaminen ei koskenut kaikkia yrityksen tämänhetkisiä toimittajia, vaan keskittyi raaka-aine hankintoihin TIER 1- kategoriassa. Itse valmistettavat tuotteet olivat haastateltavan mukaan mahdotonta hajauttaa, jotta useat tehtaot esimerkiksi kahdella eri geologisella alueella kykenisivät tuottamaan laadultaan verrattavia tuotteita.

”Hankintojen hajauttaminen on tier1 tasolla mahdotonta, tuotteet ovat hyvin tehdaskohtaisia, mutta raaka-aineiden osalta sitä on toteutettu.”

Raaka-aine hankintojen hajauttamisen lisäksi kohdeyritys on samaan aikaan supistanut toimittajien määrää muista tuotekategorioista (TIER 2 ja TIER 3). Tavoitteena tällä menetelmällä on mahdollistaa kattavampi kuva näiden kategorioiden tuotannosta ja toimitusketjusta. Haastattelijan mukaan tämä omalta osaltaan mahdollisesti kasvattaa riskiä, mutta on välttämätöntä optimoinnin kannalta. Tämä lähtökohtaisesti myös mahdollistaa paremman toimitusketjujen läpinäkyvyyden.

Vertikaalinen integraatio nousi tutkimusaineistossa tulevaisuuden tavoitteeksi kohdeyrityksen toimitusketjujen riskienhallinnassa. Kyseistä riskienhallintametodia tarkasteltiin tarkemmin jo tämän tutkielman toisessa luvussa. Fanin ja Xiaon (2023) mukaan toimitusketjun toimintojen ja prosessien yhdistelyllä on mahdollista saavuttaa merkittäviä poliittista riskiä lieventäviä vaikutuksia. Kohdeyrityksen osalta toimitusketjujen integroinnin lisääminen tulevaisuudessa on strategisena tavoitteena, muttei vielä toistaiseksi ajankohtainen. Niin haastateltavan, kuin Manuj ja Mentzerin (2008) mukaisesti kyseinen päämäärä vaatii merkittävästi resursseja sekä muuttaa yrityksen muuttuvien kustannusten luonnetta kiinteiksi kustannuksiksi. Tämä omalta osaltaan saattaa siten negatiivisesti vaikuttaa yrityksen ketteryyteen nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Välttäminen nousi haastattelun tuloksista yhdeksi merkittävämmäksi poliittisen riskin hallintaa ohjaavaksi riskienhallintamenetelmäksi. Kuten tämän tutkielman toisessa luvussa mainittiin, Manujin ja Mentzerin (2008) mukaisella kuvauksella tarkoitetaan markkina-alueiden välttämistä, jossa riskihyötysuhde on epäsuhta, jos se on liiketoiminnan kannalta mahdollista. Tämä kohdeyrityksessä koskee liiketoimintaa kokonaisuudessaan aina raaka-aineiden ostamisesta valmiin kauppatavaran myyntiin. Esimerkiksi Ukrainan sodan syttyessä kohdeyritys lopetti logistiikan Venäjän läpi kulkevilla rautateilla, joka haastateltavan mukaan olisi nopea ja kestävä vaihtoehto korvaaville logistisille reiteille.

Kohdeyrityksen strategisena päämääränä on *vaihtoehtoisten toimittajien löytäminen*. Tällä hetkellä yrityksen tuotantostrategiset osta vai valmista (engl. make-or-buy) päätökset ovat jaettu tuotekategorioittain. Osta vai valmista- päätöksellä tarkoitetaan strategista valintaa siitä, integroidaanko hankinta tai toimitusketjun prosessi osaksi yrityksen omia toimintoja vai ulkoistetaanko se ulkoiselta toimijalta (Stentoft, Wickstrøm, Haug, Philipsen 2023). TIER 1- kategorian tuotteistuksen tuotanto lähtökohtaisesti haastattelun perusteella on jo integroitu osaksi toimitusketjua, jolloin esimerkiksi aikaisemmin mainittu hajauttaminen ei tälle tuotekategorialle ole tarpeellista eikä mahdollista. TIER 1- tuotteistukselle vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen on kuitenkin päämääränä. Kiinariippuvuuden vähentämisen vuoksi vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen lähtökohtaisesti tapahtuu korvaavista tuotantomaista. TIER 2- kategorioiden tuotteistuksille myös pyritään löytämään vaihtoehtoisia toimittajia, mutta näiden hankintaa ei kuitenkaan ole integroitu toimitusketjuun, vaan hankinta lähtökohtaisesti tapahtuu ulkoisilta toimittajilta.

Vaihtoehtoisten toimittajien hyödyntämisestä on tieteellisessä kirjallisuudessa runsaasti tutkimustietoa. Stentoft ym. (2023) mukaan motiivina voi olla ydintoimintoihin keskittyminen, yrityksen sisäisen tietotaidon suojaaminen, teollisoikeuksien suojeleminen, välittömien kustannusten alentaminen, toimintasykliä lyhentäminen, tarjonnan tilan nopeaan mukautumiseen tai toimitusriskien vähentäminen.

6. Johtopäätökset

Tämän luvun tarkoituksena on syventyä tutkimustuloksista tehtyihin johtopäätöksiin ja vastata tutkimuksen alussa esitettyyn tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa tavoitteena oli intensiivitutkimuksella havainnoida vaatetusalan kohdeyrityksen kohtaamaa poliittista riskiä monikansallisilla markkinoilla. Tutkimuksessa perehdyttiin myös riskienhallintaan kokonaisuutena sekä poliittisen riskin rooliin osana yritysten kohtaamia riskien lähteitä. Luvun lopussa myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kvalitatiivinen intensiivitutkimus toimii lähtökohtaisesti alustavana tutkimuksena yhden yrityksen tilanteesta yhdellä toimialalla, joten tämä luku sisältää myös arvioinnin jatkotutkimuksen tarpeesta aiheeseen liittyen.

6.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen tutkimusongelma koostui yhdestä päätutkimuskysymyksestä ja kahdesta alatutkimuskysymyksestä. Yhteenvedossa vastaan näihin kysymyksiin aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin vedoten, sekä peilaan niistä kertyneitä havaintoja keskenään työn teoreettisen osuuden kanssa.

Ensimmäinen alatutkimuskysymykseni oli: *miten toimitusketjuihin kohdistuvaa riskiä voidaan hallita?* Tieteellisen kirjallisuudessa toimitusketjujen riskienhallintaa kokonaisuutena on käsitelty suhteellisen kattavasti useiden tutkijoiden toimesta. Kirjallisuudesta kävi ilmi useita keinoja ja menetelmiä riskien arviointiin ja hallintaan. Esimerkiksi usean tutkijan mukaan 4–5 portainen riskienarviointiasteikko oli laaja-alainen keino arvioida ja analysoida liiketoiminnan kohtaamia riskejä. Myös riskin toteutumisesta syntyvien liiketoiminnallisten haittojen selvitys kirjallisuuden mukaan helpotti riskienhallinnan priorisointia. Muita kirjallisuudessa mainittuja riskienhallinnan keinoja olivat lykkäys, valikoiva riskinotto, hajauttaminen, vertikaalinen integraatio, turvaus, välttäminen sekä läpinäkyvyys. (Manuj ja Mentzer 2008; Fan ja Xiao 2023)

Alla olevaan taulukkoon tutkimustuloksista ja kirjallisuuskatsauksesta on tiivistetty riskienhallinnan keinojen hyödyntämistä havainnollistava taulukko. Vasemmassa sarakkeessa ovat riskienhallintakeinot lueteltuna ja kolmessa oikealla olevassa sarakkeessa ovat riskienhallinnan keinoja hyödyntävät tai tutkivat tahot. Kohdeyritys hyödynsi toimitusketjujen riskienhallinnassa neljää menetelmää kirjallisuudessa mainitusta kahdeksasta menetelmästä: hajauttamista, vertikaalista integraatiota, välttämistä sekä läpinäkyvyyttä. Näistä keinoista hajauttaminen, vertikaalinen integraatio sekä välttäminen olivat myös mainittu poliittisten riskien hallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa.

| Toimitusketjujen riskienhallinnan keinot | Kohdeyritys | Riskienhallinnan kirjallisuus | Poliittisten riskien hallinnan kirjallisuus |
|------------------------------------------|-------------|-------------------------------|---------------------------------------------|
| 4–5 portainen arviointimatriisi | | X | X |
| Lykkäys | | X | |
| Valikoiva riskinotto | | X | |
| Hajauttaminen | X | X | X |
| Vertikaalinen integraatio | X | X | X |
| Turvaus | | X | |
| Välttäminen | X | X | X |
| Läpinäkyvyys | X | X | |
| Viranomaissuosituksen seuranta | X | | |
| Supistaminen | X | | |

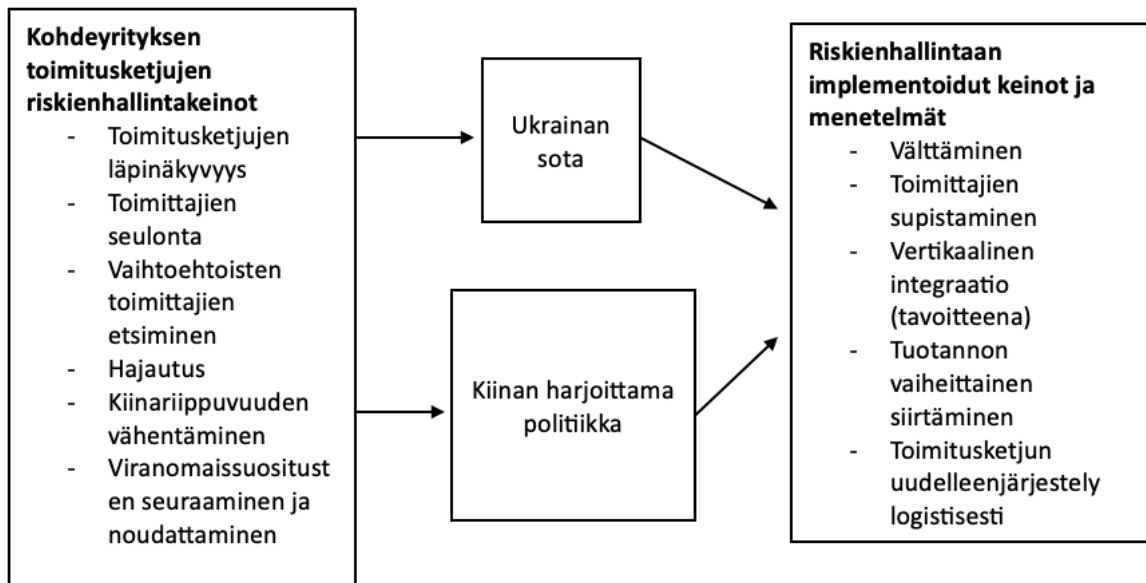
Kuvaaja 10: Riskienhallinnan keinojen hyödyntämistä vertaileva taulukko

Toinen alakysymykseni oli: *millä menetelmillä poliittisen riskin toteutumisen vaikutusta voi lieventää?* Tieteellisessä kirjallisuudessa poliittisen riskin hallintaa toimitusketjussa oli Tahirin ym. (2021) mukaan tutkittu niukasti, mutta heidän tutkimuksessaan 4–5 portainen riskien arviointiasteikko katsottiin toimivan myös poliittisten riskien lähteiden arviointiin. Eriyisiä poliittista riskiä koskevat keinot lähtökohtaisesti lähestyivät kohdemarkkina-aluetta hallinnollisten muutosten ja epävarmuuksien kautta. Poliittisen riskin vaikutusten

lieventämisen keinoiksi kirjallisuudessa mainittiin myös hajauttaminen, vertikaalinen integraatio sekä välttäminen. Tutkimustuloksista selvisi kohdeyrityksen hyödyntävän näitä kaikkia riskienhallinnan menetelmiä

Kohdeyrityksessä poliittisten riskien hallinta itsessään painottui hyvin vahvasti kokonaisvaltaiseen riskien vaikutusten ehkäisyyn, missä poliittinen riski nähdään yhtenä osana kokonaisuutta. Haastattelusta kävi ilmi, että kohdeyrityksen merkittävimmät riskienhallintametodit koostuivat kuitenkin perinteisistä keinoista ja menetelmistä, joista tutkittua tieteellistä aineistoa on runsaasti.

Päätutkimuskysymykseni oli: *miten poliittiset epävarmuudet ovat vaikuttaneet toimitusketjujen riskienhallintaan kohdeyrityksessä?* Pääkysymyksen tarkoituksena oli tuoda ajankohittaiset geopolittiset- ja poliittiset epävarmuudet osaksi tutkimusta. Luokitteluanalyysin tarkoituksena oli tutkia poliittisten riskin lähteitä ja niiden välistä suhdetta. Tutkimusaineistosta havaittiin riskien keskittyvän Ukrainan sodan tai Kiinan politiikan synnyttämiin epävarmuuksiin. Ukrainan sodan vaikutukset ja Kiinan harjoittama politiikka ovat vaikuttanut toimitusketjujen riskienhallintaan, mutta tutkimustulosten perusteella mahdollisiin riskeihin oli jo varauduttu kiitettävästi ennen geopolittisten jännitteiden eskaloitumista. Kiistatonta on myös, että poliittisen riskin määrä kohdeyrityksen kohdalla on lisääntynyt, ja yrityksen riskienhallintaan on jouduttu implementoimaan keinoja vaikutusten lieventämiseksi sekä riskien ennaltaehkäisemiseksi. Mielenkiintoista on, että esimerkiksi kiinariippuvuuden vähentäminen oli yrityksen strategisena tavoitteena jo ennen Ukrainan sodan alkamista. Seuraava kuvaaja tiivistää poliittisten epävarmuuksien vaikutusta kohdeyrityksen toimitusketjujen riskienhallintaan:



Kuvaaja 9: Poliittisten epävarmuuksien vaikutus toimitusketjujen riskienhallintaan kohdeyrityksessä

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä elementti kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa. Tuomen ja Sarajärven (2008) mukaan tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa on perinteisesti tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ovat luotettavuuden lähtökohtana. Käytännössä näillä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä sekä toistettavuutta. Tutkimuksen toistettavuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin haastavaa, sillä tutkimusaineiston keräys lähtökohtaisesti on vuorovaikutteinen suhde haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Tuomi ja Sarajärvi 2008)

Nimenomaisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on kuitenkin olemassa kirjallisuutta. Tynjälän (1991) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen totuusarvolla, sovellettavuudella, pysyvyydellä sekä neutraalisuudella. Totuusarvolla tässä yhteydessä tarkoitetaan validiteettia, eli pätevyyttä. Tässä tutkimuksessa haastattelun teemana oli poliittinen riski osana riskienhallintaa sekä muutokset, joita epävarmuudet ovat aiheuttaneet kohdeyrityksen toimitusketjuille. Vastaukset olivat kattavia, mutta seikka mihin tämä tutkimus ei kykene ottamaan kantaa on, miten eri asemassa olevien henkilöiden saman yrityksen sisällä eroaisivat toisistaan. Haastattelumuotoiset tiedonkeruumenetelmät

tutkivat loppujen lopuksi haastateltavan kokemuksia aiheesta. Tutkimuksen sovellettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten implementoimista ja hyödyntämistä esimerkiksi liiketoimintastrategiaa koskevissa kysymyksissä. Tämä tutkimus soveltuu vaatealalla toimivan yrityksen sovellettavaksi, joissa merkittävä osa prosesseista ja sidosryhmistä sijoittuu riskialttiille alueille. Alakohtaisena riskienhallinnan selvityksenä tätä tutkimusta ei kuitenkaan voida luonnehtia. Tutkimuksen pysyvyydellä, eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toteuttamista samoilla parametreilla vastaavanlaisissa tutkimuksissa. Tutkimuksen analysoinnissa on hyödynnetty perinteisiä kvalitatiivisen tutkimuksen analyysivälineitä, jolloin tutkielman metodologinen viitekehys on reliabiliteetin mukainen ja yksinkertaisesti toistettavissa. Luonnollisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeä Tuomen ja Sarajärven (2008) mukaan muistaa, että tutkimuksen tekijä on merkittävä osa itse tutkimusta. Viimeisenä Tynjälän (1991) mukaisena arviointikriteerinä on tutkimuksen neutraalisuus. Objektii- vinen lähtökohta kaikkeen tieteelliseen tutkimukseen on toki lähtökohtana. Käyttämälläni tutkimusmetodeilla riippumaton ja puolueeton tutkija kykenisi saamaan samankaltaiset tutkimustulokset. Kriittisyyttä kuitenkin on ositettava kvalitatiivista analyysiä kohtaan, jossa jokainen tutkija valitsee ja jäsentelee tutkimusaineistosta tutkimuksen kannalta validit seikat ja sivuuttaa epäolennaisuudet. Tutkimuksen objektiivisuuden tavoittelemiseksi tutkimusaineiston analyysissä hyödynnettiin luokitteluanalyysiä, joka omalta osaltaan määrällistää kvalitatiivisen aineiston.

6.3 Mahdollisen jatkotutkimuksen tarve

Poliittisen riskin vaikutusten lieventäminen tutkimuksen aiheena Tahirin ym. (2021) kaipaa kattavampaa tieteellistä tutkimusta toimitusketjujohtamisen näkökulmasta. Tämä seikka oli selkeästi havaittavissa myös haastattelusta, jossa riskienhallinta lähtökohtaisesti nähtiin yhtenä suurena kokonaisuutena. Riskienhallinnasta itsestään on paljon perusteellista tutkimus sisältöä, mutta erityisesti poliittisten riskien lieventämiseen on keinoja ja menetelmiä suhteellisen rajallisesti. Tutkimuksessani myös selvitettiin poliittisen riskin tilaa ja sen lisääntymisen mahdollisuutta. Kun kyseinen hypoteesi osoittautui todeksi, laajempi selvitys joko alakohtaisesti useita aloja kattavasti olisi tarpeen. Vaikka Ukrainan sodan tilanteella on ollut merkittävä vaikutus, on kohdeyrityksessä sen perusteella tehdyt päätökset hyvin yksiselitteisiä. Kiinan politiikan osalta tilanne on kuitenkin strategisesti haastava.

Lähteet

- Barreto, L., Amaral, A., Pereira, T. (2017) Industry 4.0 implications in logistics: an overview. *Procedia Manufacturing* 13, 1245–1252.
- Barron, Y. (2022) The continuous (S,s,Se) inventory model with dual sourcing and emergency orders. *European journal of operational research* 301, 1, 18–38.
- Bekaert, G., Harvey, C., Lundblad, C., Siegel, S. (2014) Political Risk Spreads. *Journal of international business studies* 45, 4, 471–493.
- Boungou, W. & Yatié, A. (2022) The Impact of the Ukraine–Russia War on World Stock Market Returns. *Economics letters* 215, 215, 110516-.
- Bowersox, D. & Calantone, R. (2018) Executive insights: Global logistics. *Journal of International Marketing* 6, 4, 83–93.
- Carter, L. (1976) Indians in the Fur Trade: Their Role as Trappers, Hunters, and Middlemen in the Lands Southwest of Hudson Bay, 1660–1870. *The American Historical Review*, 651–651.
- Christopher, M. & Lee, H. (2004) Mitigating supply chain risk through improved confidence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34, 5, 388–398
- Denny, E. & Weckesser, A. (2022) How to Do Qualitative Research?: Qualitative Research Methods. *BJOG: an international journal of obstetrics and gynaecology* 129, 7, 116–117.
- Dobroszek, J. (2020) Supply Chain and Logistics Controller – Two Promising Professions for Supporting Transparency in Supply Chain Management. *Supply chain management* 25, 5, 505–519.
- Duong, A., Vo, V., Sameiro, M., Sampaio, P., Truong, H. (2023) Risks and Supply Chain Performance: Globalization and COVID-19 Perspectives. *International journal of productivity and performance management* 72, 7, 1962–1986.
- Drake, M. (2012) *Global Supply Chain Management*. 1st. edition. New York, Business Expert Press

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Los Angeles, Sage.

Fan, D. & Xiao, C. (2023) Firm-Specific Political Risk: a Systematic Investigation of Its Antecedents and Implications for Vertical Integration and Diversification Strategies. *International journal of operations & production management* 43, 6, 984–1007.

Graneheim U., Lindgren, B., Lundman, B. (2017) Methodological Challenges in Qualitative Content Analysis: A Discussion Paper. *Nurse education today* 56, 29–34.

Hayes, A. (2023) Vertical Integration Explained: How It Works, With Types and Examples. Investopedia. [verkkodokumentti]. [viitattu 3.11.2023] Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>

Heljala, H., Lavikainen, K., Myllymäki, M. (2022) Kiinan merkitys kauppakumppanina korostuu tuonnissa. Tilastokeskus. [verkkodokumentti] [Viitattu 3.10.2023] Saatavilla: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/kiinan-merkitys-kauppakumppanina-korostuu-tuonnissa/>

Hinkka, V., Aminoff, A., Palmgren, R., Heikkilä, P., Harlin, A. (2023) Investigating Postponement and Speculation Approaches to the End-of-Life Textile Supply Chain. *Journal of cleaner production* 422, 148431-.

Hofmann, E & Rüsçh, M. (2017) Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in industry* 89, 23–24.

Jazdzewska-Gutta, M. & Borkowski, P. (2022) As strong as the weakest link. Transport and supply chain security. *Transport reviews* 42, 6, 762–783.

Johny, J. & Gurtu. A. (2022) *Risks in Supply Chain Management*. Berliini, Springer Science Business Media.

Jüttner, U., Peck, H., Christopher, M. (2003) Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research. *International journal of logistics* 6, 4, 197–210.

Kauppalehti (2023) Kiina-riskin laukeaminen olisi totinen paikka. [verkkodokumentti]. [viitattu: 9.11.2023] Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kiina-riskin-laukeaminen-olisi-totinen-paikka/d85d2755-89e8-4146-abd6-c8b60033415d>

- Kauppi, K., Longoni, A., Caniato, F., Kuula, M. (2016) Managing Country Disruption Risks and Improving Operational Performance: Risk Management Along Integrated Supply Chains. *International journal of production economics* 182, 484–495.
- Kisperska-Moron, D. & Swierczek, A. (2011) The Selected Determinants of Manufacturing Postponement Within Supply Chain Context: An International Study. *International journal of production economics* 133, 1, 192–200.
- Kleindorfer, P. & Saad, G. (2005) Managing Disruption Risks in Supply Chains. *Production and operations management* 14, 1, 53–68.
- Kumar, R. & Park, S. (2019) A portfolio approach to supply chain risk management. *Decision Sciences* 50, 2, 210–244.
- Li, S., Ragu-Nathan, B. Ragu-Nathan, T., Subba Rao, S. (2006) The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega* 34, 2, 107–124.
- Manuj, I. & Mentzer, J. (2008) Global Supply Chain Risk Management Strategies. *International journal of physical distribution & logistics management* 38, 3, 192–223.
- McKellar, R. (2010) A Short Guide to Political Risk. Farnham, Gower.
- Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., Zacharia, Z. (2001) DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. *Journal of business logistics* 22, 2, 1–25.
- Mentzer, J. & Firman, J. (1994) Logistics control systems in the 21st century. *Journal of Business Logistics* 15, 1, 215–227.
- Moriscato, H. & Radebaugh, L. (1980) Internal Performance Evaluation of Multinational Enterprise Operations. *The International Executive* 22, 2, 10–12.
- Pagh, J. & Cooper, M. (1998) Supply Chain Postponement and Speculation Strategies: How to Choose the Right Strategy. *Journal of business logistics* 19, 2, 13–33.
- Qian, X. & Qiu, S. (2023) Political Risk and Corporate International Supply Chain. *Journal of international money and finance* 137, 102899-.

- Querioz, M., Pereira, S., Telles, R., Machado, M. (2021) Industry 4.0 and Digital Supply Chain Capabilities: A Framework for Understanding Digitalisation Challenges and Opportunities. *Benchmarking : an international journal* 28, 5, 1761-1782.
- Shavell, S. (1984) A Model of the Optimal Use of Liability and Safety Regulation. *The Rand journal of economics* 15, 2, 271–280.
- Stentoft, J., Wickstrøm, K., Haug, A., Philipsen, K. (2023) Additive Manufacturing–Enabled Innovation in Small- and Medium-Sized Enterprises: The Role of Readiness in Make-or-Buy Decisions. *Industrial management + data systems* 123, 6, 1768–1788.
- Stoecker, R. (1991) Evaluating and rethinking the case study. *The sociological review* 39, 1, 88–112.
- Tahir, A., Butt, A., Ahmad, A., Shlomo Yedidia, T., Kontkanen, M. (2021) International Projects and Political Risk Management by Multinational Enterprises: Insights from Multiple Emerging Markets. *International marketing review* 38, 6, 1113–1142
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2008) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.
- Tynjälä, P. (1991) Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 22, 5–6, 387–598.
- Ulkoministeriö (2023a) Venäjän hyökkäys Ukrainaan. Ajankohtaista. [verkkodokumentti] [viitattu 3.10.2023] Saatavilla: <https://um.fi/venajan-hyokkays-ukrainaan>
- Ulkoministeriö (2023b) Venäjä: pakotteet. Ajankohtaista. [verkkodokumentti] [viitattu 3.10.2023] Saatavilla: https://um.fi/ajankohtaista/-/asset_publisher/gc654PySnjTX/content/ukrainan-tilanne-pakotteet/385142
- Voelker, C., Permana, A., Sachs, T., Tiong, R. (2008) Political Risk Perception in Indonesian Power Projects. *Journal of financial management of property and construction* 13, 1, 18–34.
- Yue, X., Mu, D., Wang, C., Ren, H., Peng, R., Du, J. (2024) Critical Risks in Global Supply Networks: A Static Structure and Dynamic Propagation Perspective. *Reliability engineering & system safety* 242, 109728-, 2–3.
- Wolke, T. (2017) Risk Management. Berliini, Walter de Gruyter

Liite 1. Tutkimusaineiston keruussa käytetty kyselylomake

1. Mikä on asemanne yrityksessä?
2. Ovatko Ukrainan sota ja sen vaikutukset Venäjän tai Kiinan geopolitiittiseen tilanteeseen vaikuttaneet hankintatoimeen kokemuksesi pohjalta yleisesti?
3. Jos on, onko sen takia implementoitu uusia käytäntöjä tai sääntöjä hankintajohtamisen näkökulmasta?
4. Miten yrityksenne hankintatoimi on organisoitu? (Mistä hankintoja pääsääntöisesti tehdään ja mistä tuotteista hankinnat koostuvat)
5. Miten yrityksenne näkökulmasta poliittinen riski on muuttunut eniten ajankohtaiset tapahtumat huomioon ottaen? (Ukrainan sota, Kiinan suhtautuminen Ukrainan tilanteeseen, yms.)
6. Miten kokemuksenne pohjalta poliittiset riskit kohdistuvat merkittävimmin toimitusketjujohtamisessa?
7. Minkä tyyppisiä työkaluja hankintaosasto/osastot käyttävät tuotteiden luokittelussa, ja onko mielestäsi poliittisella riskillä ollut vaikutusta näihin luokitteluihin?
8. Ovatko poliittiset epävarmuudet yleisesti vaikuttaneet mielestäsi kuluttajien tai yritysasiakkaiden kysyntään?
9. Onko riskienhallinnan prosessien johtamiseen tullut muutoksia? Esimerkiksi ovatko riskien tunnistusta työstävät työryhmät muuttaneet käytäntöjään?
10. Onko epävarmuudet kokemuksesi pohjalta vaikeuttanut joidenkin tuotekategorioiden tai tuotteiden saatavuutta? Jos on, onko ollut tarpeellista etsiä vaihtoehtoisia toimittajia tai hyödyntää toimittajien hajauttamista toimitusvarmuuden lisäämiseksi?
11. Millä tavoin kriittisten tuotteiden tai palveluiden toimitusketjut ovat suojattu poliittiselta riskiltä?

12. Mitä menetelmiä yritys pääasiallisesti käyttää toimitusketjujen turvaamiseksi?

