

Oppiaine	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	4.4.2019
Tekijä(t)	Hanna-Mari Soikkeli	Matrikkelinumero	501003
		Sivumäärä	91 s.
Otsikko	Toimitusketjujen riskienhallinta ja johdon ohjausjärjestelmät		
Ohjaaja(t)	KTT Erkki Vuorenmaa, KTM Minna Vähäsalo		

Tiivistelmä

Siitä, kun toimitusketjut ovat nousseet yritysjohtajien ja akateemisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi on kulunut hieman yli 30 vuotta. Yritykset toimivat yhä enenevässä määrin osana erilaisia yritysverkostoja, tästä syystä onkin ehdotettu yritysten välisen kilpailun siirtyneen verkostojen väliin kilpailuun. Akateemisissa tutkimuksissa puhutaan jo paradigmanmuutoksesta. Hyvin hoidetut verkostot eivät auta yritystä vain saavuttamaan tavoitteitaan, vaan on myös väitetty, hyvin hoidettujen verkostojen luovan yrityksille kilpailullisia etuja. Erityisesti nykyajan epävarmassa liiketoimintaympäristössä, riskienhallinta on noussut yhdeksi tärkeämmäksi toiminnoksi toimitusketjujen johtamisen saralla. Riskienhallintaa voidaan tarkastella johdon ohjauskäytäntöjen kautta, jolloin päästään tarkastelemaan niitä toimia, joita riskienhallinnassa käytetään yhteistyösuhteiden hallintaan. Itse käytäntöihin ovat vain muutamaiset tutkimukset tähän asti keskittyneet. Yhä edelleen akateeminen tutkimus peräänkuuluttaa toimitusketjujen tutkimuksessa erilaisten teoreettisten viitekehysten käyttöönottoa, sillä aihe on monimuotoisuudessaan hyvin vaikea ymmärtää vain perinteisin kontingenssiteoriaan pohjautuvia teorioita hyväksikäyttäen.

Tässä tutkielmassa toimitusketjujen riskienhallintaa tarkasteltiin ensin käsiteanalyttisen teoriaosuuden kautta, jota seurasi empiirinen haastatteluosuus. Analyttisen haastattelun avulla tutkitavasta kohteesta pyritään saamaan tarkempi kuva. Teoreettiseksi viitekehyyksiä valittiin institutionaalinen teoria, jonka mahdollista selitysvoimaa on tuotu aikaisemmissa tutkimuksissa sinnikkäästi esille. Tulokset kuvattiin Dekkerin (2004) mallia mukaillen. Haastateltavasta yrityksestä pystyttiin tunnistamaan monia eri kontrollimekanismeja, jotka on jaettu tulokontrollin, käytöskontrollin ja sosiaalisen kontrollin mukaan. Myös institutionaalisen teorian mukaisia isomorfismeja tunnistettiin, toiminnan legitimoimien lisäksi vahvana vaikuttavat niin taloudellinen, kuin pakottava isomorfismikin, lisäksi normatiivisen isomorfismin vaikutuksia pohdittiin.

Haastattelun perusteella voidaan löytää yhteys liiketoimintaympäristön muutoksen, isomorfismien ja johdon ohjauskäytäntöjen välillä. Institutionaalisen teorian selitysvoimaa ei voi väheksyä, sillä organisaatioiden käyttäytyminen perustuu sen jäsenten, eli ihmisten käytökseen ja on näin ollen altis erilaisille, sen toimintaan vaikuttaville, ulkopuolisille tekijöille.

Asiasanat	toimitusketjut, riskienhallinta, ohjausjärjestelmät, liiketoimintaprosessit
Muita tietoja	



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

TOIMITUSKETJUN RISKIENHALLINTA JA JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laatija(t):
Hanna-Mari Soikkeli

Ohjaajat:
KTT Erkki Vuorenmaa
KTM Minna Vähäsalo

4.4.2019
Braunau am Inn

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

Sisällys

1	JOHDANTO	1
1.1	Johdatus aihepiiriin	1
1.2	Tutkimuksen tavoite	2
1.3	Tutkimuksen metodologia	3
1.4	Tutkimuksen kulku	4
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	5
2.1	Institutionaalinen teoria	5
2.1.1	Pakottava isomorfismi	7
2.1.2	Jäljittelevä isomorfismi	8
2.1.3	Normatiivinen isomorfismi	9
2.1.4	Taloudelliset paineet	9
2.2	Institutionaalisen teorian variaatiot	10
2.3	Institutionaalinen teoria ja toimitusketjujen riskienhallinta	13
3	TOIMITUSKETJUT JA RISKIT	14
3.1	Riski	14
3.2	Toimitusketjun riskijaottelut	15
3.3	Toimitusketjun riskit	19
3.3.1	Toimintaympäristön riskit	19
3.3.2	Valuuttariski	21
3.3.3	Kysynnän vaihtelut	23
3.3.4	Hyödykehintojen volatiliteetti	24
3.3.5	Sosiaalinen ja poliittinen riski	26
3.3.6	Verkotoriski	28
3.3.7	Prosessi- ja kontrolliriski	30
4	JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA TOIMITUSKETJUJEN RISKIENHALLINTA	31
4.1	Johdon ohjausjärjestelmät	31
4.2	Toimitusketjut	35
4.2.1	Toimitusketjujen historiaa	35
4.2.2	Toimitusketjut nykyään	36
4.2.3	Toimitusketjujen riskienhallinta	39
4.2.4	Toimitusketjun riskiajurit	42
4.2.5	Riskienhallintastrategiat	45
4.3	Johdon ohjausjärjestelmät toimitusketjujen riskienhallinnassa	53

4.3.1	Kontrollimekanismit	53
4.4	Pohdintaa tutkielman lähtökohdista	55
5	TOIMITUSKETJUJEN RISKIENHALLINTA JA INSTITUTIONAALINEN TEORIA.....	57
5.1	Toimialaesittely.....	57
5.2	Toimitusketjujen riskienhallinta, johdon ohjausjärjestelmät ja institutionaalinen teoria	58
5.3	Haastateltavan yrityksen kohtaamat riskit	60
5.4	Johdon ohjausjärjestelmät	63
5.4.1	Tuloskontrolli.....	65
5.4.2	Käytöskontrolli	68
5.4.3	Sosiaalinen kontrolli	73
5.5	Johdon kontrollimekanismit toimitusketjujen riskienhallinnassa	77
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	81
6.1	Johtopäätökset	81
6.2	Jatkotutkimusaiheet.....	85
	LÄHTEET.....	86

Kuvioluettelo

KUVIO 1. Institutionaalinen teoria – osa-alueet (Granlund & Lukka, 1998)	7
KUVIO 2. Sosiaalinen ja taloudellinen variantti institutionaalisessa teoriassa Haunschildin ja Minerin (1997) mukaan.....	11
KUVIO 3. Manners-Bellin (2014, 5) mukaelma Mason-Jonesin ja Towillin (1998) riskijaottelusta.....	17
KUVIO 4. Formaalit ja epäformaalit kontrollimekanismit yritysten välisissä suhteissa (Dekker 2004, 32).....	32
KUVIO 5. Luottamuksen rakentuminen ajan kuluessa Rousseau et al. (1998, 401) mukaan	34
KUVIO 6. Toimitusketjun tasot (Mentzer et al. 2001, 5)	37
KUVIO 7. Riskienhallintaprosessi Kouvelis et al. (2011) mukaan.	41
KUVIO 8. Riskin nelikenttä todennäköisyyden ja vaikutuksen mukaan (Fan ja Stevenson, 2018)	45
KUVIO 9. Riskiajurit ja kokonaisriski Kiser et al. (2006) mukaan.	50
KUVIO 10. Haastateltavan yrityksen toimitusketjun riskienhallinnan kontrollimekanismit.....	77

Taulukkoluetelo

TAULUKKO 1. Globaali toimitusketjuriski (Manners-Bell, 2014, 6).....	18
--	----

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aihepiiriin

Maailman sanotaan pienentyneen tehokkaiden toimitusketjujen ansiosta. Tänä päivänä ei ole mikään ihme, että Välimerellä pyydetty kala tulee syödyksi sushi ravintolassa Tokiossa vain muutama päivä myöhemmin, tai että tuote, joka on tuotettu syvällä Kiinan sisämaassa, on toimitettuna suoraan kuluttajalle Yhdysvaltoihin viikossa. (Drake, 2012, 1.)

Yritykset toimivat nykypäivänä yhä suuremmissa määrin osana erilaisia yritysverkostoja. Erilaiset verkostot voivat olla yrityksille avainasemassa toiminnan kannalta, tai ne voivat olla osana tukemassa yrityksen liiketoimintaa. Yrityksen verkoston voidaankin laajasti käsitettynä katsoa sisältävän yrityksen yhteistyökumppanit, asiakkaat, sekä muut sidosryhmät.

Myös toimitusketjuja voidaan tarkastella osana yrityksen verkostoja. Siitä, kun toimitusketjut ja niiden johtaminen ensikertaa nousi otsikoihin, on kulunut aikaa hieman yli 30 vuotta. Tänä päivänä on arvioitu, että 75 % tuotteiden sisällöistä on tuotettu muualla, kuin itse lopputuotteen valmistajalla. (Trent, 2004) Tämän seurauksena onkin perusteltua väittää, ettei ole enää niin suurta yritysten välistä kilpailua, kuin ennen, vaan kilpailu on siirtynyt toimitusketjuihin ja verkostoihin. (Cristopher, 2005)

Toimitusketjujen johtaminen (*Supply chain management, SCM*) on saavuttanut nopeasti suosiota niin akateemisessa maailmassa, konsulttien, kuin itse käyttäjienkin keskuudessa. Toimitusketjut ovat muuttaneet tapaa ajatella, kuinka markkinoita voidaan parhaiten palvella ja, kuinka yritykset voivat hankkia kilpailullisia etuja. (Christopher & Holweg, 2011, 63–64)

Epävarmuudet, olivat ne sitten yrityksen sisäisiä, taikka ulkoisia, vaikuttavat organisaatioihin ja samalla nostavat toimitusketjujen riskejä. Koska nämä riskit saattavat vaikuttaa suoraan toimitusketjujen kilpailukykyyn, on riskienhallintaan ja riskien tunnistamiseen suunnattu yhä enemmän huomiota. (Lavastrea, Gunasekaranb, Spalanzania, 2014, 3381).

On paljon näyttöä sen puolesta, että toimitusketjun riskienhallinnassa epäonnistuminen voi tuoda huomattavia negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Toimitusketjun riskienhallinnassa epäonnistuminen ei tarkoita vain taloudellisia tappioita, mutta myös esimerkiksi katkoksia tuotantoon, yrityksen goodwill- arvon laskua asiakkaiden ja muiden sidosryhmien silmissä, sekä toimitusviivästyksiä. (Khan & Zsidisin, 2012, 9.)

Yksi tyypillisimmistä esimerkeistä toimitusketjun häiriöstä on Ericssonin kriisi vuonna 2000. Yrityksen käyttämän toimittajan tuotantolaitoksen tulipalo vahingoitti sen kapasiteettia siinä määrin, ettei yritys pystynyt toimittamaan tuotteitaan Ericssonille.

Koska yritys oli valinnut yhden toimittajan strategian, ei korvaavaa toimittajaa ollut ja yhtiön arvioitiin lopulta menettävän 400 miljoona dollaria onnettomuuden seurauksena. (Tang, Musa, 2011, 25.) Kun Ericssonin tapausta verrataan samalla toimialalla toimivaan Nokiaan, pystyi yritys jatkamaan toimintaansa nopeammin. Nokia palautui kriisistä paremmin ja pystyi näin myös hallitsemaan liiketoiminnan menetyksiä tehokkaammin strategisten päätösten vuoksi. (Heckmann, Comes, Nickel, 2015, 120.)

Riski on aina ollut osana liiketoimintaa. Kuitenkin kansainvälisen kaupan ennennäkemätön nousu kahden viimeisen vuosikymmenen aikana on nostanut näiden riskien määrän ja merkityksen aivan uudelle tasolle. Globalisaation trendi on liittänyt jokaisen yrityksen osaksi massiivista ja vaikeaselkoista kansainvälistä vaihdannan verkostoa. Tämä yhteistyö on osaltaan mahdollistanut yrityksille suuria kustannussäästöjä, antanut mahdollisuuden uuden työvoiman ja taitojen hankintaan, sekä taanneet pääsyn uusille markkinoille ja pääomiin. Toisaalta uudenlaiset toimitusketjut ovat tuoneet yrityksille kysynnän ja tarjonnan riskien lisäksi aivan uudenlaisia haasteita, esimerkiksi alun perin paikallisesti tai kansallisesti toimiva yritys kohtaakin nyt riskejä, jotka nousevat muun muassa hyödykemarkkinoiden shokeista, valuutan arvovaihteluista, kauppaperiaatteiden muutoksista ja jopa muiden maiden lakien muutoksista. Kun tähän lisätään aivan toisenlaiset riskit, jotka nousevat luonnonkatastrofien ja poliittisten epävakauksien kautta yritysten riskiprofiili on toden totta muuttunut. (Kouvelis, Dong, Boyabatli, Li, 2011, XV.)

Useiden tutkimusten mukaan rakenne, jonka kautta yhteistyötä hallitaan, nousee kriittiseksi tekijäksi onnistuneeseen yhteistyöhön yritysten välillä. Tehokkaan hallinnan yritysten välisessä yhteistyössä on jopa sanottu tuottavan kilpailuetuja verkostossa toimiville yrityksille. (Dekker 2004, 28.) Tästä syystä on tärkeää kohdistaa huomio johdon ohjausjärjestelmiin ja tarkastella lähemmin niitä tapoja, joita organisaatiot käyttävät verkostosuhteidensa hallintaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää liiketoimintaympäristön muutoksen vaikutusta yrityksen toimitusketjujen johtamiseen ja erityisesti sen nykypäivänä korostuneeseen osa-alueeseen, riskienhallintaan. Itse kustannuslaskennan käytännöt ovat rajattu tutkimuksen ulkopuolelle ja tarkoituksena on keskittyä toimitusketjujen riskienhallinnan ymmärtämiseen.

Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi on valittu DiMaggion ja Powellin (1983) kehittämä teoria institutionaalisista isomorfismeista, joiden avulla pyritään ymmärtämään liiketoiminnan ohjauskäytäntöjen muutosta. Mukaan teoreettiseen malliin on otettu myös Granlundin ja Lukan (1998) viitekehykseen tekemä lisäys, joka koskee talou-

dellisen näkökulman huomioimista osana muutosta. Tämä eroaa perinteisestä, usein kontingenssiteoriaan pohjautuvasta aikaisemmasta toimitusketjuja koskevasta tutkimuksesta.

Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet enemmän formaaliin puoleen verkostoissa (Anderson & Dekker, 2010) ja vain muutamat tutkimukset ovat koskeneet itse käytäntöjä, joita yrityksissä todellisuudessa käytetään näiden verkostosuhteiden hallintaan. (Dekker et al. 2013,136).

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten johdon ohjausjärjestelmiä käytetään riskienhallinnassa?
2. Miten institutionaaliset paineet vaikuttavat johdon ohjausjärjestelmien käyttöön toimitusketjujen riskienhallinnassa?

1.3 Tutkimuksen metodologia

Tutkimus jakautuu kahteen osuuteen, ensin tutkielmassa käydään läpi käsiteanalyttinen teoriaosuus, jota seuraa empiirinen haastatteluna toteutettu osuus. Käsiteanalyttisessä osuudessa perehdytään tarkemmin tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, sekä toimitusketjuihin ja riskienhallintaan osana johdon ohjauskäytäntöjä. Empiirinen osuus on toteutettu haastattelututkimuksena, jonka avulla pyritään saamaan syvällisempi kuva tutkittavasta kohteesta. Haastattelutavaksi on valittu puolistrukturoitu analyttinen haastattelu.

Liiketoiminnan ja johtamisen akateemisen tutkimuksen tavoitteena on saada teorian tasolla selvää siitä todellisuudesta, jossa johtajat toimivat. Usein tämä pitää sisällään tutkijan ja tutkimuskohteen läheisen yhteistyön. Tutkijan osuus jakautuu usein haastattelijan rooliin, keskustelukumppanina ja havainnoitsijana olemiseen. Kuinka analyttinen haastattelu sitten eroaa muista haastattelutavoista? Itse analyysillä tarkoitetaan asian tai tapahtuman jakamista osiin ja näiden osien tarkastelemista. Itse ilmiötä voidaan ymmärtää näiden osien synteessä. Analyysillä tarkoitetaan myös prosessia, jonka avulla voidaan löytää epäsuoria ja piilossa olevia periaatteita, jotka hallitsevat tarkasteltavana olevaa ilmiötä. Tässä tapauksessa analyttisellä viitataan sitoutumiseen dilemموjen tutkimiseen organisaatioiden jokapäiväisessä elämässä ja rutiineissa. Analyttinen haastattelu on siis yhteistyötä, eräänlainen keskustelu, jossa rikotaan klassisen haastattelun rooleja ja muutetaan niitä radikaalisti. (Kreiner & Mouritsen, 2006, 153–154.)

Tutkielman haastattelu suoritettiin Helsingissä loppuvuodesta 2018. Haastatteluun osallistui kaksi suomalaisessa pörssiyhtiössä toimitusketjujen johtamisen parissa työskentelevää henkilöä. Haastattelun kesto oli kaksi tuntia, jonka aikana käytiin läpi haas-

tattelijan haastatteluun ennalta valmistamat kysymykset. Kysymykset oli jaettu kolmeen kategoriaan, ensimmäinen kysymysryhmä koski yrityksen toimitusketjuriskejä, toinen toimitusketjun ohjauskäytäntöjä ja kolmas institutionaalisia paineita. Haastattelun aikana annettiin myös haastateltavien vapaasti kertoa kokemuksistaan liittyen yrityksen toimitusketjujen riskienhallintaan. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin myöhempää analysointia varten.

1.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimus tulee etenemään seuraavan logiikan mukaan; toisessa luvussa tutustutaan tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, jossa esitellään institutionaalinen teoria. Kolmannessa luvussa tutustutaan itse toimitusketjuihin ja toimitusketjuissa piileviin riskeihin. Neljännessä luvussa yhdistetään toimitusketjuihin ja niiden riskeihin myös riskienhallinta ja riskienhallinnan johdon ohjauskäytännöt. Viidennessä luvussa pyritään hahmotamaan riskienhallinnan käytäntöjen taustalla vaikuttavia motiiveita yhdistämällä keskusteluun myös empiiristä aineistoa. Kuudennessa luvussa esitetään yhteenveto, sekä tutkimuksen loppupäätelmät. Myös tulevaisuuden jatkotutkimusaiheita pohditaan.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Institutionaalinen teoria

Organisaatioiden ja yksilöiden käyttäytymistä tutkittaessa institutionaalinen teoria on muodostunut yhdeksi merkittäväksi teoreettiseksi viitekehyykseksi, jonka avulla pyritään ymmärtämään syitä erityisesti toimintatapojen muutokseen. Teoriaa on kuvattu voimakkaaksi ja energiaa pursuavaksi; sitä on käytetty tutkimuksissa ainoana teoriana, toisen teorian rinnalla, sekä esimerkiksi kontrastina toisien lähestymistapojen kanssa. (Dacin et al. 2002, 45.) Institutionaalisen teorian avulla tehdyt tutkimukset koskevat usein erilaisen osatekijöiden vaikutusta siihen, kuinka organisaatiot ottavat käyttöön yhtenäistyviä rakenteita, strategioita ja prosesseja. Tutkijat ovat pystyneet tunnistamaan monia organisaation piirteitä, jotka ovat isomorfismeille alttiita. Alun perin mielenkiinto kohdistui pääasiassa rakenteisiin ja toimintatapoihin, mutta sittemmin fokus on laajentunut muun muassa yritysten strategioihin. (Deephouse 1996, 1025.)

Yksi suurimmista paradokseista strategisen johtamisen ja organisaatioteorian rajapinnassa on, kuinka yritykset strategisesti johtavat kilpailusta syntyneitä paineita haluamalla olla samanlaisia ja samalla erilaisia, kuin kilpakumppaninsa. Institutionaaliset teoretikot väittävät yritysten tähtäävän samankaltaisuuteen saavuttaakseen legitimitetin ja välttääkseen rangaistuksia liittyen poikkeamiin yleisissä normeissa, odotuksissa ja käytännöissä. Samaan aikaan strateginen koulukunta korostaa, kuinka yritykset pyrkivät erilaisuudellaan saavuttamaan kilpailullisia etuja käyttämällä arvokkaita, harvinaisia ja jäljittelemättömiä voimavaroja. (Zhao et al., 2017, 93.)

On myös tutkijoita, jotka väittävät institutionaalisten selitysten olevan vähäisiä, kun puhutaan operatiivisesta johtamisesta. Tämä väite herättää kuitenkin kysymyksiä, sillä jokainen tutkimuspyrkimys johtamisen alalla herättää jonkinlaisia institutionaalisia argumentteja. Esimerkiksi taloudellisen rationaalisuuden periaate ja tuoton maksimointi ovat instituutioita, eli institutionalisoituneita periaatteita, jotka määrittelevät taloudellisesti rationaalista toimintaa. Siksi kaikki operatiivisen johtamisen empiiriset tutkimukset, jotka pyrkivät määrittelemään korkean tehokkuuden ratkaisevia tekijöitä herättävät samalla myös institutionaalisia argumentteja. Näin ollen tutkijat, jotka ovat käyttäneet tutkimuksissaan esimerkiksi teoriaa transaktiokustannuksista tai evolutiivista taloustiedettä ovat samalla käyttäneet tutkimuksessaan tiettyä institutionaalisen teorian varianttia työssään. (Ketokivi & Schroeder, 2004, 64.)

Alue, jossa institutionaalista teoriaa on käytetty selittävänä teoriana operaatioiden ja toimitusketjun tutkimuksissa ovat linkittyneet hyvin vahvasti kestävän kehityksen teeman ympärille. Kestävästä kehityksestä puhuttaessa korostuu teorian sosiaalisen puolen mukainen ajatus, että yritykset ottavat käyttöön sellaisia käytäntöjä, joiden kautta ne

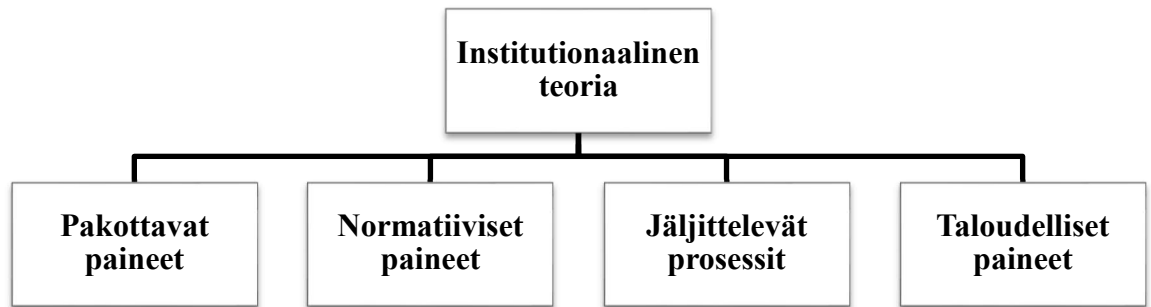
pystyvät legitimoimaan toimintaansa. Yritykset käyttävät ympäristön ja sosiaalista vastuullisuutta, ei pelkästään taloudellisten motivaatioiden takia, vaan saavuttaakseen legitimitetin, sekä yrityksen brändi-imagon takia. (Turkulainen, et al. 2017, 1120.)

DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan yritykset kohtaavat toiminnassaan paradoksin; toimintatapojaan muuttamalla rationaaliset toimijat tekevät organisaatioista yhä yhteneväisempiä. He kuvaavat organisaatioiden samankaltaistumisen prosessia isomorfismien avulla. Organisaatioiden muutospainet eli isomorfismit voidaan jakaa kolmeen ryhmään, näitä ovat pakottavat paineet (*coersive isomorphism*), normatiiviset paineet (*normative isomorphism*), sekä jäljittelevät prosessit (*mimetic processes*). Tutkijoiden tulkinnan mukaan organisaatioiden toimintatapojen samankaltaistumisella on vaikutuksia koko organisaatiokenttään, sillä muutos voidaan nähdä myös organisaatioiden toimintaa rajoittavana tekijänä.

DiMaggio ja Powellin (1983) mukaan institutionaaliset isomorfismit rakentuvat kahden ydinajatuksen ympärille, ensimmäinen ydinajatus on, että liiketoimintaympäristö on kollektiivinen ja yhdistynyt, toisen ohjaavan ajatuksen mukaan organisaatioiden on vastattava ulkoisiin odotuksiin selviytyäkseen. Näitä ulkoisia paineita luovat erilaiset institutiot, kuten valtio, ammattikunta, pääomamarkkinat ja yleinen mielipide.

Organisaatioiden muutosta voidaan arvioida institutionaalisen teorian viitekehyksen avulla mikro- ja makrotasolla, lyhyellä tai pitkällä aikavälillä (Dacin et al. 2002). Esimerkiksi Granlund ja Lukka (1998, 154–155) määrittivät tutkimuksessaan institutionaalisen teorian makrotasoksi konseptit, ideat, tekniikat, systeemidesignin, sekä tarkoituksen käyttää tiettyä osaa johdonlaskentatoimen tuottamasta informaatiosta hyväkseen. Mikrotasoksi he määrittivät erilaiset käyttäytymismallit ja esimerkiksi erilaiset tyyliä käyttäviä informaatiota hyväksi. Kiteytettynä mikrotaso käsittelee organisaation toimijoiden jokapäiväistä toimintaa.

Granlund ja Lukka (1998) lähestyivät samankaltaistumista myös talouden näkökulmasta ja täydensivät viitekehystä lisäten siihen taloudelliset paineet (*economic pressures*). Tätä he perustelivat sillä, että yritystoimintaan vaikuttavat globaalisti nykyään muun muassa yhteiset markkinat, taloudelliset vaihtelut, sekä käytettävissä oleva teknologia. Nämä vaikuttavat osaltaan organisaatioiden yhdenmukaistumiseen. Myös toimintusketjujen riskienhallinnassa taloudellinen näkökulma on keskeisessä asemassa ja siksi se on otettu mukaan tutkielmassa käytettävään institutionaalisen teorian malliin. Myös Rogers et al. (2007) mukaan organisaatioiden operatiiviset johtajat törmäävät usein työssään kahdenlaisiin paineisiin, toisaalta heidän tulisi toimia taloudellisesti tehokkaasti, toisaalta taas vastata symbolisiin institutionaalisiin odotuksiin.



KUVIO 1. Institutionaalinen teoria – osa-alueet (Granlund & Lukka, 1998)

Kuviossa 1. On esitetty DiMaggion ja Powellin (1983) luomat institutionaaliset isomorfismit, viitekehykseen on lisätty myös Granlundin ja Lukan (1998) kehittämä laajentava näkökulma, taloudelliset paineet.

Granlund ja Lukka (1998) kuitenkin huomauttavat, ettei osa-alueiden jako ole todellisuudessa näin yksinkertainen. Tämä johtuu muun muassa siitä, että monet osa-alueet vaikuttavat todellisuudessa organisaatioiden toimintaan osaksi päällekkäisinä ja ovat samalla vahvasti kytköksissä toisiinsa. Osa-alueiden erottelu helpottaa kuitenkin teorian ymmärtämistä ja osa-alueita käsitellään seuraavaksi omina kokonaisuuksinaan tarkemmin.

2.1.1 Pakottava isomorfismi

Pakottava isomorfismi (*coersive isomorphism*) on yksi DiMaggion ja Powellin (1983) kolmesta institutionaalisesta isomorfismista. Sillä viitataan yksinkertaistettuna toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja vaikutusvaltaan. Valtasuhteet eivät rajoitu vain organisaatioiden välille, vaan esimerkiksi erilaiset instituutiot kohdistavat yrityksiin erilaisia pakotteita. Nämä usein lainsäädännölliset paineet ohjaavat voimakkaasti organisaatioiden toimintaa. Pakotteet voidaan jakaa kansainväliseen ja kansalliseen säätelyyn, jonka lisäksi esille voidaan nostaa kansainvälisessä kontekstissa toteutuva harmonisointi, joka osaltaan vaikuttaa kansainvälisen organisaation käytäntöihin.

Kuten jo yllä todettiin, organisaatioiden välillä esiintyy myös pakottavia paineita. DiMaggio ja Powell (1983) ja Granlund ja Lukka (1998) ovat eritelleet myös organisaatioiden välisistä suhteista esille nousevia pakotteita. Käytännössä näitä paineita esiintyy erilaisten operatiivisten tai laskennallisen menettelytapojen jäljittelyn muodossa. Liun et

al. (2010) mukaan valtaa omaava organisaatio voi luoda sellaisia pakotteita, jotka palvelevat sen omia etuja vaatimalla yhteistyökumppania ottamaan käyttöön operatiivisia käytäntöjä.

Lisäksi Granlund ja Lukka (1998) nostavat esille yrityksen sisäiset pakotteet, joita esiintyy esimerkiksi konsernirakenteen omaavissa organisaatioissa. Tällöin emoyrityksellä on usein suhteessa tytäryhtiöön vahva valtasuhde.

2.1.2 Jäljittelevä isomorfismi

Toinen DiMaggion ja Powellin (1983) määrittelemistä isomorfismeista on jäljittelevät prosessit (*mimetic processes*). Näitä pakotteita voidaankin pitää yhtenä eniten selittäväenä tekijänä, kun puhutaan organisaatioiden yhdenmukaistumisesta. Taustalla on ajatus siitä, että organisaatiot ottavat käyttöön samalla toimialalla muilta hyväksi havaitsemaan käytäntöjä ja monistavat niitä.

Jäljittelevät prosessit ovat yhteydessä kognitiiviseen ja sosiaalisesti rakentuneeseen osaan ihmisen käyttäytymisessä. Ihmisen kollektiivisen kehityksen tuloksena on tapa, kuinka todellisuus rakennetaan ja, kuinka sitä tulkitaan. Yksilöt ja organisaatiot etsivät identiteettiään kilpailevien sosiaalisten mallien joukosta, joista valitaan usein vallitseva tai menestynein vaihtoehto. Toisien jäljittely on usein sosiaalisessa toiminnassa tehokas strategia. (Granlund & Lukka, 1998, 167.)

DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan jäljittelyyn vaikuttaa erityisesti nopea liiketoimintaympäristön muuttuminen, mitä epävarmempana liiketoimintaympäristö nähdään, sitä enemmän organisaatio yhdenmukaistaa toimintatapojaan menestyneiksi katsoimiensa organisaatioiden kanssa. Myös Selznick (1996) ehdottaa tutkimuksessaan, että jäljittely kumpuaa enemmän epävarmuudesta, kuin yrityksestä olla keksimättä pyörää uudelleen. Mielenkiintoista on, että institutionaaliset teoreetikot ovat ehdottaneet korkeamman epävarmuuden johtavan voimistuneisiin isomorfismeihin, vahvistusta kirjallisuudesta ei hypoteesi ole kuitenkaan saanut. Epävarmuus on usein jätetty ulkopuolelle muuttujia valittaessa, vaikka se onkin institutionaalisen teorian yksi perusajatuksista ajaen organisaatioita muutokseen. (Kauppi, 2013, 1332.)

Kun puhutaan toimitusketjujen riskienhallinnasta, ei voi olla huomaamatta paradoksia; epävarmuus ajaa yrityksiä samankaltaistumaan institutionaalisen teorian mukaan, kun samaan aikaan esimerkiksi Christopher ja Holweg (2011) peräänkuuluttavat dynaamisuutta ja joustavuutta toimitusketjujen johtamiseen ja hallintaan.

2.1.3 Normatiivinen isomorfismi

Kolmantena isomorfismina DiMaggio ja Powell (1983) esittelivät normatiiviset paineet (*normative isomorphism*). Normatiivisten paineiden ajatellaan yleisesti syntyvät jonkun tietyn ammattikunnan näkemyksestä siitä, millaisia he ovat. Voidaan myös puhua identiteetistä. Näkemys syntyy yksilöiden toimiessa osana organisaatiota. Identiteetti rakentuu kun ammattikunnan toimijat jakavat keskenään arvoja, sosiaalisia velvollisuuksia, käyttäytymismalleja ja alalle tyypillisiä itsestänselvyyksiä. Tästä seuraa organisaatiossa toimiville yksilöille normatiivinen paine toimia kuten ammattikunnan yleiset toimintatavat odottavat.

DiMaggio ja Powell (1983) näkivät normatiivisen isomorfismin ammattikunnan identiteetin rakentuvan kahdesta eri osa-alueesta. Koulutuksen voidaan katsoa olevan ensimmäinen osa, sillä, vaikka maiden välillä on yliopistojen koulutussuunnitelmissa eroja, on myös olemassa paljon yhtäläisiä käytäntöjä. Yhteisiä ovat esimerkiksi globaalisti käytössä olevat tekstikirjat, sekä opetuksen case-materiaalit. On ilmeistä, että koulutus on tärkeässä asemassa luomassa organisaatioiden normeja. Toisena osa-alueena ammattikunnan identiteettiä luomassa ovat ammatilliset verkostot, jotka muokkaavat ammatillista käsitystä. (Granlund ja Lukka, 1998, 164)

DiMaggio ja Powell (1983) huomauttavat kuitenkin, etteivät normatiiviset paineet ole samalla tavalla velvoittavia, kuin esimerkiksi pakottavat paineet. Normatiiviset paineet vaikuttavat kuitenkin organisaatioiden samankaltaistumiseen.

2.1.4 Taloudelliset paineet

Granlund ja Lukka (1998) esittivät institutionaaliseen viitekehyksen lisäyksenä taloudelliset paineet (*economic pressures*). Malliaan he käyttivät tutkimukseensa, jossa he tutkivat muutosta johdon laskentatoimen käytännöissä ja niiden yhdenmukaistumisessa. Taloudellinen näkökulma oli heidän tutkimuksessaan tarpeellinen. Mallin kehittämistä he perustelivat muun muassa sillä, että talous on usein keskiössä, kun puhutaan yritysten välisistä suhteista.

Granlund ja Lukka (1998) huomioivat tutkimuksessaan myös liiketoimintaympäristön muutoksen. Muutokset ovat usein globaaleja ja vaikuttavat koko liiketoimintakenttään. Tästä syystä taloudessa tapahtuvat muutokset voivat olla osaltaan vaikuttimena organisaatioiden muutokseen kohti yhtenäistyneimpiä toimintatapoja, niin kansainvälisesti, kuin kansallisestikin. On myös hyvä huomata, etteivät kaikki taloudelliset paineet synny organisaatioiden ja liiketoimintaympäristön välisessä vuorovaikutuksessa, vaan jotkin taloudelliset pakotteet ovat nimensä mukaan pakottavia. Tästä hyvänä esimerkki-

nä on muutos lainsäädännössä, joka aiheuttaa muutoksia esimerkiksi verotukselliseen toimintaympäristöön.

2.2 Institutionaalisen teorian variaatiot

Granlund ja Lukka (1998) eivät olleet ainoita, jotka katsoivat institutionaalisen teorian kaipaavan myös taloudellisen näkökulman huomioimista. Ketokivi ja Schroeder (2004) nostivat esille toimitusketjujen johtamista koskevassa tutkimuksessaan esille kaksi erilaista institutionaalisen teorian argumenttia. Nämä keskenään kilpailevat argumentit ovat taloudellinen ja sosiaalinen motivaatio. Taloudellinen motivaatio koostuu nimensä mukaisesti taloudellisten tavoitteiden ja tehokkuuden ollessa etualalla, kun taas sosiaalinen argumentti perustuu ajatukseen legitimizeetistä, oman toiminnan sosiaalisen hyväksyttävyyden vahvistamisesta.

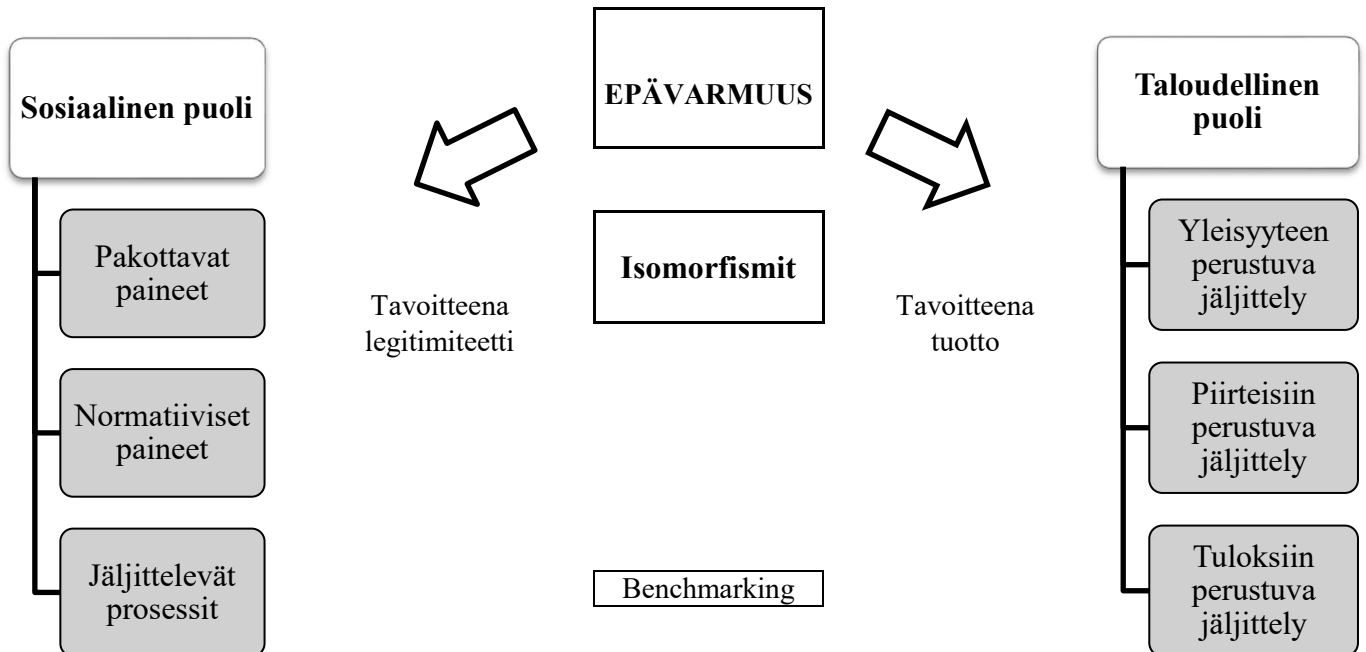
Ketokivi ja Schroeder (2004, 67) huomauttavat artikkelissaan, ettei institutionaalisen teorian taloudelliset ja sosiologiset argumentit ole täysin toisistaan eristyksissä olevia kategorioita, vaan esimerkiksi kaikki taloudellisen jäljittelyn argumentit ovat osaltaan sosiologisia niiden esiintymisympäristön vuoksi; yritysten välisien verkostojen ja ihmisten välisien sosiaalisten verkostojen kautta.

Institutionaalisen teorian taloudellinen puoli perustuu ajatukselle organisaatiosta jota ajaa taloudellinen motivaatio, eli taloudellinen tehokkuus. Tehokkuutta on myös kuvattu sanalla taloudellinen rationaalisuus. Yritysten välinen kilpailu synnyttää isomorfismeja, joiden taustalla vaikuttaa tuoton tavoittelu, tätä voidaan pitää vastaavanlaisena motivaationa, kuin legitimizeetin saavuttaminen teorian sosiaalisessa variantissa. (Turkulainen, et al. 2017, 1120.)

Teorian taloudellisen puolen mukaan organisaation käytäntöjä voidaan katsoa taloudellisesti arvokkaina ilman, että tästä olisi tosiasiallisesti taloudellisia todisteita. Organisaattoria käytäntöjä omaksutaan yksinkertaisesti siitä syystä, että niiden katsotaan olevan parhaita tapoja toimia (*”best practices”*) ja niiden on katsottu saavuttaneen institutionaalisen tilan omassa kontekstissaan. Nämä käytännöt leviävät esimerkiksi ammatillisten järjestöjen, kirjojen ja konsulttien kautta. Erityisesti organisaatioiden oletetaan jäljittelevän toisia organisaatioita perustuen niiden piirteisiin ja tuloksiin. Organisaatiot, jotka toimivat samalla maantieteellisellä sijainnilla ja teollisuuden alalla, on tapana kilpailla keskenään, samalla yritykset ovat todennäköisesti altistuneina samanlaisille käytännöille monien verkostojen, kauppaorganisaatioiden, samanlaisen koulutuksen, kulttuurin ja lainsäädännön, sekä muiden jaettujen instituutioiden kautta. (Turkulainen, et al. 2017, 1120–1121.)

Laajalle levinnyt ajankohtainen ilmiö on yritysten osallistuminen Supply Chain Councilin (www.supply-chain.org) aktiviteetteihin. Kyseessä on yli 600 yrityksen glo-

baali verkosto, joka yhdessä etsii ratkaisuja toimitusketjun haasteisiin. Tällaisen verkoston kautta tapahtuu väistämättä keskinäistä oppimista, sekä käytäntöjen leviämistä jäljittelyn mekanismin kautta. (Ketokivi ja Schroeder, 2004, 67.)



KUVIO 2. Sosiaalinen ja taloudellinen variantti institutionaalisessa teoriassa Haunschildin ja Minerin (1997) mukaan.

Kuviossa 2. on havainnollistettu institutionaalisen teorian sosiaalinen ja taloudellinen variantti Haunschildin ja Minerin (1997) mukaan. He ovat tunnistaneet kolme erilaista taloudellisen motiivin ajamaa jäljittelytapaa.

Ensimmäinen tapa on yleisyyteen perustuva jäljittely (*frequency-based imitation*). Tällöin organisaatio jäljittelee sellaisia toimia, joita monet muutkin organisaatiot ovat sillä hetkellä tehneet. Toimintatapojen omaksuminen voi olla tiedostamatonta, jolloin tiettyjä toimintatapoja ajatellaan ”itsestäänselvyysinä” ja ne usein omaksutaan ilman kriittistä tarkastelua. Esimerkkinä yleisyyteen perustuvasta jäljittelystä annettiin ISO -standardit ja SAP -toiminnanohjausjärjestelmän käyttäminen. (Haunschild & Miner, 1997.)

Toisena taloudellisen puolen jäljittelytapana Haunschild ja Miner (1997) nostivat esille piirteisiin perustuva jäljittely (*trait-based imitation*). Organisaatiot jäljittelevät erilaisia piirteitä, jotka voivat olla esimerkiksi tehokkuus, koko tai maine. Jäljiteltäviä

piirteitä voivat olla myös esimerkiksi organisaatiot, jotka toimivat samalla alueella tai samalla teollisuuden alalla.

Kolmantena toimintatapana on tuloksiin perustuva jäljittely (*outcome based imitation*). Organisaatio matkii tällöin sellaisia toimia, jotka näyttäytyvät menestyksellisiltä muiden organisaatioiden toteuttamana. Tässä tavassa organisaatio ei keskity huomiotaan siihen onko toimintapa suosittu taikka millaisia ominaisuuksia siihen liittyy sillä huomio on tiukasti keskitetty omaksumisen jälkeiseen aikaan ja tuloksiin. (Haunschild & Miner, 1997)

Tuloksiin perustuvan jäljittelyn voidaan katsoa olevan sivistyneempi tapa, kun piirteisiin perustuva jäljittely. Väite perustuu olettamukseen, jonka mukaan yritys pystyisi arvioimaan toisien käyttämien käytäntöjen sopimista omiin tavoitteisiinsa. Tämä pitää sisällään erilaisen informaation keräämistä ja analysoimista. Lähimpänä vaihtoehtona tuloksiin perustuvan jäljittelylle voidaan ajatella olevan benchmarking, jolla viitataan parhaiden toimintatapojen analysoimiseen ja omaksumiseen, joita toiset johtavat kilpailijat ja organisaatiot käyttävät parantaakseen suorituskykyään. Tavallisimmin jäljittelyä esiintyy suhteessa yrityksiin, joita pidetään toimialansa johtajina. (Turkulainen, et al. 2017, 1121.)

Yksi institutionaalisen teorian kulmakivistä, huolimatta sen monista variaatioista, on imitaatio. Organisaatiot ovat yhä todennäköisemmin omaksumassa sellaisia käytäntöjä, joita useat muut organisaatiot käyttävät, joko tietoisesti tai tiedostamatta. (Turkulainen, et al. 2017, 1119.) Institutionaaliset teoreetikot kuitenkin spekulivat, että myöhäiset käytäntöjen omaksijat eivät saavuta toiminnassaan muutosten tuomia hyötyjä, koska usein kyseessä on toiminnan tehokkuuden vaihtaminen yleiseen hyväksyttävyyteen, legitimizeettiin, yrityksen mukautuessa isomorfisiin paineisiin. Laatujohtamisen alalla tehtyjen tutkimusten mukaan ulkoisien paineiden johdosta tehdyt muutokset eivät ole olleet onnistuneimpia. Yritykset, jotka imitoivat toisien toimintaa saavat harvoin täyttää näkyvyyttä imitoitavan yrityksen toimintaan ja näin ollen implementoivat käytännöt ovat mutaatioita siitä, mitä niiden alun perin oli tarkoitus olla. Tämä johtaa loogisesti myös siihen, että implementoitujen käytäntöjen tulokset eivät ole sitä, mitä on odotettu. (Kauppi, 2011, 1333.)

Haunschildin ja Minerin (1997) mukaan, sosiaalisen ja taloudellisen puolen motiivit ovat erilaisia, mutta niiden väliltä löytyy myös samankaltaisuuksia yli benchmarkingin. Taloudellisen variantin kolmessa jäljittelytyylissä voidaan nähdä vastaavuuksia niin jäljittelevä isomorfismin kanssa, kun normatiivisen isomorfismin kanssa. Epävarmuus luo kuitenkin suurimman yhtäläisyyden; se on muutosta ajava voima niin jäljittelyssä, kun isomorfismeissa. Haunschild ja Miner liittyvät myös niiden tutkijoiden joukkoon, joiden mukaan jaottelun sosiaalinen puoli korostuu päätöksenteossa epävarmuuden kasvaessa.

2.3 Institutionaalinen teoria ja toimitusketjujen riskienhallinta

Dekkerin (2004, 29) mukaan on hyvin epätodennäköistä, että niin monimuotoista ilmiötä, kun toimitusketjujen riskienhallinta on, voisi selittää yhden teorian kautta. Siksi hän perään kuuluttaa erilaisten teoreettisten viitekehysten sovittamista yritysten välisten suhteiden tutkimukseen. Tämän kautta on mahdollisuus saada kattavampi kuva esimerkiksi riskienhallinnan todellisuudesta yrityksissä.

Sillä aikaa, kun klassinen strategisen operatiivisen johtamisen tutkimus on korostanut, että tuotanto-organisaatioiden tulisi olla johdettuna operatiivisten strategisten prioriteettien mukaan, on mukaan tullut viimeaikaisia tutkimuksia, joiden mukaan institutionaalinen teoria tarjoaa potentiaalisia selityksiä sille, kuinka erilaisia johtamisen käytäntöjä omaksutaan. (Turkulainen, et al. 2017, 1117–1118.)

Vaikka institutionaalisen teoria mahdollinen arvo on tunnistettu operaatioiden ja toimitusketjujen johtamisen alalla, vain muutamia empiirisiä tutkimuksia on rakennettu näiden selitysten varaan. Tästä huolimatta, täydentävä teoreettinen näkökulma tutkimukseen tarjoaisi täydellisemmän ymmärryksen ilmiöstä. (Turkulainen, et al. 2017, 1118.)

Tässä tutkielmassa selvitetään institutionaalisen teorian mahdollista selitysvoimaa toimitusketjujen riskienhallinnassa. Institutionaalisen teorian lähtökohdista mielenkiinnon kohteena on erityisesti johdon ohjausjärjestelmien ja isomorfismien välinen suhde.

3 TOIMITUSKETJUT JA RISKIT

3.1 Riski

Riski on yksi tämän tutkielman kantavia termejä ja siksi onkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, mitä sanalla oikeastaan tarkoitetaan. Termin määritelmä on ajansaatossa muuttunut ja nykyään se ymmärretäänkin pääasiassa negatiivisena mahdollisuutena. Kuitenkin riski itsessään pitää sisällään mahdollisuuden menetyksen lisäksi myös hyötyyn. Bernstein (1996) pitää riskin yhtenä pääkomponenttina valintaa. Hänen mukaansa riski on valinta johon vaikuttaa kaksi asiaa, kuinka paljon me uskalletaan laittaa vaakalaudalle ja, kuinka vapaita ollaan tekemään päätöksiä koskien riskiä. (Khan & Zsidisin, 2012, 2.)

Riskiä voidaan pitää sidonnaisena sen kontekstiin, jonka seurauksena sen merkitys vaihtelee tilanteen mukaan. Sitä voidaan pitää myös subjektiivisena negatiivisena odotuksena ja mitä suurempi todennäköisyys menetykseen on, sitä suurempana pidetään riskiä yksilölle tai organisaatiolle. On myös tilanteita, joissa riskin ottamisella on odotettavissa huomattavia hyötyjä, siksi riskiä ei voida pitää vain potentiaalisena ei-toivottuna seuraamuksena. (Khan & Zsidisin, 2012, 2.)

Myös rahoitusteoreettinen näkökulma on yhtä mieltä siitä, että riski ei ole vain mahdollisuus tappioon, vaan myös voittoon. Riskiä kuvataan epävarmuutena tulevaisuuden arvopositivista. Mikä on kuitenkin selvää, on, että on pystyttävä mittaamaan riskiä, jotta voidaan toteuttaa toimivaa riskienhallintaa yritystoiminnassa. (Kasanen, Lundström, Puttonen ja Veijola, 1997, 58–59.)

Onko riski sitten jotakin, jota voidaan objektiivisesti mitata ja josta voidaan yhdessä sopia vai onko se jotain, mikä on subjektiivista ja perustuu yksilön näkemykseen? Tämä kysymys vaikuttaa paljon siihen, kuinka eri tahot mieltävät toimitusketjussa riskin ja, kuinka he sitä koettavat hallita. Vuosien varrella on riskienhallinnan avuksi kehitetty monia työkaluja, joiden avulla riskiä voidaan määrittää ja hallita. Vaikka nämä työkalut ovat johtajien käytössä hyväksytyjä, on niitä myös kritisoitu siitä, että ne poistavat yhtälöstä täysin inhimillisen arvostelun. Vastaus kysymykseen onko riski lopulta subjektiivinen vai objektiivinen jää avoimeksi, sillä huolimatta näkemyksestä on kaikkien kysymys lopulta, kuinka riskiä voidaan hallita? (Khan & Zsidisin, 2012, 2-3.)

Kasanen et al. (1997, 81) muistuttaakin, että riskienhallinnan tehtävänä ei ole eliminoida riskiä täysin organisaation toiminnassa, vaan riskitason muokkaamista organisaation omaa riskinsietokykyä vastaavaksi. Automaattisesti esimerkiksi taloudellinen suojaus ei ole järkevää, sillä rahoitusteorian mukaan suojauksen tulisi aina lisätä omistajien varallisuutta.

Riskienhallinnan prosessin kohdalla voidaan katsoa vallitsevan yleinen hyväksyntä siitä, kuinka prosessi etenee. Tavallisesti se koostuu kolmesta tasosta jotka ovat:

- Riskien tunnistaminen – tunnistetaan kaikki projektia koskevat riskit
- Riskien analysointi – pyritään ymmärtämään riskien todennäköisyys ja laajuus
- Riskien arviointi – päätetään parhaat menetelmät hallita riskejä/ riskien yhdistelmiä ja päätetään osapuoli, joka hallinnoi tunnistettuja riskejä

Monet ammattiryhmät, jotka työskentelevät riskien parissa näkevät riskienhallinnan jatkuvana toimintana, sekä kehitystyönä, joka kulkee koko organisaation strategian lävitse ja toteutuu strategian implementoinnissa. Sen tulisi osoittaa suunnitelmallisesti organisaatiota koskevat riskit niin menneisyydessä, nykyhetkessä, kun tulevaisuudessakin. Riskienhallinnan tulisi olla implementoituna organisaatiokulttuuriin tehokkaina menettelytapoina ja ohjelmina, joita organisaation virka-asemaltaan korkeimmat johtajat hallinnoivat. Riskienhallinta tulisi kääntää toiminnassa taktiseksi ja operatiiviseksi tavoitteiksi, jakaen vastuun koko organisaation lävitse, jolloin jokaisella työntekijällä on työssään oma osuus riskienhallinnassa. (Khan & Zsidisin, 2012, 3.)

3.2 Toimitusketjun riskijaottelut

Riski on käsitteenä maailmanlaajuinen ja se liittyy moneen liiketoiminnan osa-alueeseen, kuten strategiaan, rahoitukseen, tuotantoon, laskentatoimeen ja markkinointiin. Toimitusketjujen riskienhallinta on noussut pinnalle siitä syystä, että yritysten johtajat haluavat parhaan kykynsä mukaan hallita toimitusketjuissa esiintyviä riskejä. (Lavastrea et al., 2014, 3381.)

Toimitusketjussa eroa riskin ja epävarmuuden välillä on joskus vaikea tehdä. Toisinaan riskiä on kuvattu epävarmoiksi olosuhteiksi, jotka voivat mahdollisesti luoda toimitusketjuun katkoksia, kun taas epävarmuutta yleisesti on selitetty kysynnän ja tarjonnan kohtaamisongelmana. (Tang et al., 2011, 26).

Heckmannin et al. (2015, 122, 130) mukaan yleisesti voidaan sanoa, että toimitusketjun riskin määritelmät ovat hyvin epämääräisiä ja monitulkintaisia. Seurauksena määrittelyn vaikeudelle, riskienhallinnan toiminnot, kuten arviointi, seuranta ja itse hallinta ovat hankalia, matemaattisista päätösmalleista puhumattakaan. He pitävätkin määrittelyn vaikeutta ja mallintamista yhtenä suurimpana haasteena toimitusketjun riskienhallinnalle.

Yhä edelleen toimitusketjun riskienhallinta on vailla selkeää ja riittävää kvantitatiivista ulottuvuutta koskien riskiajureita, jotka huomioisivat toimitusketjujen modernit luonteenpiirteet. Usein matemaattiset mallit on valtaosin haettu rahoituksen ja vakuutuksen piiristä ja näiden mallien kautta päästään usein tarkastelemaan tehokkuutta ja sen

poikkeamia. Pelkästään hinta- tai hukkatavoitteelliset mittaustulokset katsovat toimitusketjussa menneisyyteen. Ne eivät arvioi operatiivista tehokkuutta tai tärkeitä strategisia saavutuksia kuten tuotteiden laatua tai asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Heckmann et al., 2015, 130).

Vaikka toimitusketjujen riskienhallinnan päämäärä on tuotu hyvin selvästi esille; toimitusketjujen suojaaminen riskeiltä, jotka vaikuttavat haitallisesti sen suoriutumiseen, on itse päämäärän saavuttaminen vaikeampaa. Tämä johtuu usein siitä, että ongelmia on usein juuri itse riskien tunnistamisessa. Tämä on nähtävissä myös akateemisten tutkimusten tasolla, sillä kirjallisuus kärsii riskientunnistuksen metodien puutteesta. (Bandaly et al. 2012, 251.)

Riskien tunnistamiseen on katsottu vaikuttavan myös kaksi asiaa, johtajan omat näkemykset, sekä toimiala, jolla organisaatio toimii. Se, mikä kaikki riskienhallintaan katsotaan vaikuttavan, riippuu tutkijasta, esimerkiksi Bandaly et al. (2012, 252) uskoivat riskienhallintaan vaikuttavan myös johtajan tunteiden, iän, sukupuolen ja koulutuksen. Institutionaalisen teorian normatiivisen isomorfismin mukaan organisaation henkilöt kohtaavat paineita koskien ammattiryhmän identiteettiä, eli sitä millaisina he itseään kollektiivisesti pitävät.

Monet tutkijat ovat yhteisymmärryksessä riskien arvioinnin sisältävän kaksi muuttujaa, ensimmäinen muuttuja on todennäköisyys haitalliselle tapahtumalle, kun taas toinen puoli on tapahtuman vaikutusten laajuus toimitusketjun toimintaan. Johtajien haasteena onkin määrittää nämä kaksi muuttujaa oman toimialansa ja näkemyksensä mukaan. Tapahtuman todennäköisyyttä arvioidessa voidaan apuna käyttää historiallista dataa, vaikutusten laajuuden arvioinnissa tukea voidaan hakea rahoituksen, operatiivisen toiminnan tai strategisista termeistä. (Bandaly et al. 2012, 252–253.)

Globaalissa hankinnassa on mukana laaja kirjo riskejä. Perinteisiin riskeihin lukeutuvat poliittiset riskit kuten vakaus, asiakkaisiin vaikuttavat riskit, kuten verot ja tullimaksut, sekä maksuriskit, kuten valuutan arvonheilahtelut. Uudenlaisiin riskeihin lukeutuvat muun muassa varastoon sitoutuneen pääoman kustannus, kvalitatiivinen huonon laadun kustannus, turvallisuus, nopeampi tuotteiden vanhentuminen, nousevat työkustannukset kehittyneissä maissa, satamien ruuhkautuminen, lisääntyneet läpimenoajat ja yleisesti nousevat kuljetuskustannukset. (Khan & Zsidisin, 2012, 14.)

Christopherin ja Peckin (2004, 4-5) mukaan toimitusketjun riskejä voidaan kategorisoida monella eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. He kuitenkin valitsivat riskiluokittelussaan käytettäväksi Mason-Jonesin ja Towillin (1998) yksinkertaistetun mallin, joka jakaa riskit yrityksen sisäisiin riskeihin, prosessiriskiä ja kontrolliriskiä, sekä riskeihin, jotka ovat ulkoisia riskejä yritykselle, mutta sisäisiä riskejä toimitusketjuille, näitä ovat kysyntä- ja tarjontariski. Viimeisenä on ulkoinen riski toimitusketjulle, eli ympäristöön liittyvät riskit.

Myös John Manners-Bell (2014,1-2) jakaa toimitusketjujen riskit organisaation sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Sisäisiä riskejä ovat esimerkiksi liian suuret varastot, tuotteiden valmistusvirheet, pitkä tuotteen elinkaari kuten myös prosessiriskit, kuten korkeat työkustannukset ja kykenemättömyys sopeuttaa tuotantomääriä nopeasti kysynnän mukaan. Nämä riskit olivat selvästi esillä teollisuudessa jo miltei 60 vuotta sitten. Ulkoiset riskit ovat sellaisia, jotka vaikuttavat toimitusketjuun nimensä mukaisesti ulkoa ja ovat usein hyvin vaikeasti ennustettavissa, jos lainkaan. Näihin riskeihin lukeutuvat luonnonkatastrofit, terrorismi, laiton kopiointi ja jopa makroekonomiset shokit.

Makroekonominen epävarmuus on myös laaja käsite, joka kattaa vaihtelut taloudellisessa aktiivisuudessa ja hinnoissa. Hintavaihtelut voivat pitää sisällään niin tavallisen inflaation, kuin muutokset raaka-aineiden hinnoissa, sekä kuluttajahinnoissa. Usein muutokset tuotannossa ja hinnoissa vaikuttavat myös epävarmuuteen korko- ja valuutamarkkinoilla. (Miller 1992, 315).

<p>SISÄISET RISKIT</p>	<p>Prosessi Kontrolli</p> <p>Johtaminen ja arvoa tuottavat aktiviteetit Säännöt, käytännöt joilla ohjataan prosesseja</p>
<p>TOIMITUSKETJUN RISKIT</p>	<p>Ulkoinen riski yritykselle mutta sisäinen riski toimitusketjulle</p> <p>Ulkoiset riskit toimitusketjulle</p> <p>Kysyntä (laskeva) Tarjonta (nouseva) Toimintaympäristö (esim. luonnonkatastrofit)</p>

KUVIO 3. Manners-Bellin (2014, 5) mukaelma Mason-Jonesin ja Towillin (1998) riskijaottelusta.

Kuviossa 3. esitetään toimitusketjun riskienhallinnassa kaikkein oleellisimmat riskit Mason-Jonesin ja Towillin (1998) jaottelun mukaelman mukaan. Ensimmäiset kaksi kategoriaa ovat usein organisaation hallinnassa (”sisäiset riskit”, sekä ”ulkoinen riski yritykselle, mutta sisäinen toimitusketjulle”), mutta viimeinen kategoria (”ulkoiset riskit toimitusketjulle”) on vaikeammin hallittavissa tai ennustettavissa. Itse toimitusketjuja koskevat oleellisimmat riskit löytyvät kahdesta alimmaisesta kategoriasta, sillä nämä vaikuttavat mitä suurimmassa määrin juuri toimitusketjujen operatiiviseen toimintaympäristöön. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei organisaation sisäisillä riskeillä, jotka liittyvät prosesseihin ja kontrolliin olisi vaikutusta laajempaan toimitusketjuun. (Manners-Bell, 2014, 5)

Manners-Bell (2014, 6) nostaa myös esille, että yritykset ovat muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana ottaneet fokukseseen sisäisten riskien vähentämisen toimitusketjustrategiakseen ja ovat jättäneet huomiotta sen faktan, että itse asiassa riski on muuttunut yrityksen sisäisestä riskistä toimitusketjuriskiksi. Itse riski ei ole siis välttämättä vähentynyt tai poistunut. Fan ja Stevenson (2018, 1) uskovatkin viimeaikaisien toimitusketjujen trendien kuten, kasvavan ulkoisen hankinnan, toimittajien lukumäärän vähentämisen, just-in-time- valmistuksen ja lyhyempien tuotteiden elinkaarien itse asiassa nostaneen yritysten riskipositiota toimitusketjuissa.

Toimitusketjun erityispiirre	Sisäinen riski	Ulkoinen riski
Suuret varastot	suuri	pieni
Lean toimitusketju	pieni	suuri
Oma valmistus	suuri	pieni
Ulkoistettu hajautettu valmistus	pieni	suuri
Globaali hankinta	pieni	suuri

TAULUKKO 1. Globaali toimitusketjuriski (Manners-Bell, 2014, 6)

Taulukko 1. kuvaa riskin sijaintia riippuen siitä, millaista strategiaa organisaatio on käyttänyt toimitusketjussa.

Jüttner, Peck ja Christopher (2003, 201–203) jakoivat toimitusketjun riskit kolmeen eri kategoriaan. Toimintaympäristön riskeihin he katsoivat lukeutuvan kaikki sellaiset epävarmuudet, jotka nousevat toimitusketjun ympäristön vuorovaikutuksesta. Tämän kaltaisia riskejä voivat olla esimerkiksi erilaiset onnettomuudet, sosiopoliittinen toiminta tai ”Jumalan toimet”, kuten he kuvasivat erilaisia luonnonkatastrofeja. Organisatoriset riskit taas nousevat toimitusketjun sisältä, niihin lukeutuvat esimerkiksi työvoimaan liittyvät riskit, kuten lakot, tuotannon epävarmuudet ja tietokonejärjestelmiin liittyvät riskit. Kolmantena riskiryhmänä he esittelivät verkstoriskit.

Kiser ja Cantrell (2006, 13) ottivat riskijaotteluun hieman erilaisen näkökulman, sillä he jakoivat yritysten toimitusketjuriskit yksinkertaisesti sisäisiin riskeihin ja ulkoisiin riskeihin. Ulkoiset riskit voivat syntyä niin myötä-, kun vastavirtaan toimitusketjussa. Nämä riskit he jakoivat viiteen eri kategoriaan. Ulkoisina riskeinä he pitivät jo aikaisemminkin esille nousseita kysyntä- ja tarjontariskiä. Kolmantena riskikategoriana ovat ympäristön luomat riskit, joihin lukeutuvat kaikki sellaiset tapahtumat, jotka mahdollisesti aiheuttavat toimitusketjuun shokin. Näihin tyypillisesti lukeutuvat taloudelliset, sosiaaliset, hallinnolliset ja ilmaston luomat riskitekijät. Neljäntenä ulkoisena riskitekijänä on liiketoimintariski, joka liittyy yhteistyökumppanin taloudelliseen suoritusky-

kyyn ja johtamiseen. Viimeinen ulkoinen riskitekijä on yhteistyökumppanin fyysisiin tuotantotiloihin liittyvät riskit.

Kiser et al. (2006, 13) mukaan yrityksen sisäisiä riskejä voidaan yleisesti pitää helpommin hallittavina, koska ne ovat itse toimivan yrityksen hallinnassa. Nämä riskit ja kaantuvat yleensä neljään eri kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on valmistuksen riskit, jolloin häiriö aiheutuu yrityksen sisäisissä prosesseissa tai operaatioissa. Toisena on liiketoimintariski, kuten muutokset avaintyöntekijöissä, johdossa, raportoinnin rakenteessa, tai liiketoiminnan prosesseissa; kuten esimerkiksi, kuinka ostajat kommunikoivat yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Kolmantena sisäisenä riskinä on suunnittelu ja hallintariski, joka aiheutuu riittämättömästä arvioinnista ja suunnittelusta ja on usein seurausta tehottomasta johtamisesta. Viimeisenä sisäisenä riskinä esille nostettiin riskien vähentäminen ja tilannesidonnaisuus.

Rudzki ja Trent (2010, 274) toivat keskusteluun mukaan näkökulman, etteivät kaikki toimitusketjun riskit ole samalla tavoin luotuja. Heidän mukaansa on järkevää erottaa riskit omiin ryhmiinsä, jonka jälkeen jokaiselle ryhmälle voidaan luoda omat riskienhallintasuunnitelmat. Monet yritykset jakavatkin riskit neljään eri ryhmään; hasardit riskit, taloudelliset riskit, operatiiviset riskit ja strategiset riskit.

3.3 Toimitusketjun riskit

Tutkijat ovat luoneet toimitusketjun riskienlähteille monta erilaista jaottelua (Lavastrea et al., 2014, 3381). Samaan aikaan kuitenkin monet toimitusketjujen riskit ovat toimitusketjukohtaisia ja juontavat juurensa sellaisista seikoista, kuten toimittajan valinnasta, varastoa koskevista päätöksistä ja toimittajan riippuvaisuudesta. Makroekonomiset ja laajemmasta toimintaympäristöstä nousevat riskit, kuten poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, lainsäädännölliset riskit tai luonnonkatastrofit koskevat kaikkia yrityksiä yhtä lailla. Yritykset ovat ulkoisille tekijöille alttiita, mutta pystyvät itse päättämään, kuinka näihin tapahtumiin vastaavat. (Kauppi, Longoni, Caniato & Kuula, 2016, 486)

Koska riskejä koskevia näkökulmia löytyy useita, tässä tutkimuksessa ei seurata yhdenkään tutkimuksen jaottelua suoraan, vaan käydään läpi sellaiset riskit, jotka toistuvat eri jaotteluissa. Näitä ovat esimerkiksi toimintaympäristön riskit, kysyntä- ja tarjontariski, sekä kontrolli- ja prosessiriski.

3.3.1 Toimintaympäristön riskit

Manners-Bell (2014, 22) on jakanut kirjassaan toimintaympäristön riskit kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen toimintaympäristön luoma riski on luonnonkatastrofit. Tämä

katgoria pitää sisällään laajan kirjon erilaisia toimitusketjuun haitallisesti vaikuttavista tapahtumia, joita ovat esimerkiksi maanjäristykset, tsunamit, tulvat ja jopa tulivuoren purkaukset. Luonnonkatastrofien aiheuttamat arvioidut taloudelliset kustannukset olivat vuonna 2016 sveitsiläisen vakuutusyhtiön Swiss Ren mukaan 158 miljardia dollaria.

Toinen toimintaympäristön luoma riski on ilmastonmuutos, myös pitkäaikaiset ympäristöongelmat voidaan myös lukea tähän kategoriaan. World Economic Forumin tutkimuksen mukaan yritysten johtajien yksi suurimmista huolenaiheista on nousevat kasvihuonepäästöt, sekä epäonnistuminen ilmastonmuutoksen huomioimisessa yritystoiminnassaan. Tutkimuksen mukaan kuitenkin ihmisten luomat katastrofit kuten huonosti toteutettu urbanisaatio on suurempi uhka toimitusketjuille seuraavan kymmenen vuoden aikana, kuin maanjäristykset tai tulivuorenpurkaukset. (Manners-Bell, 2014, 22.)

Kolmanneksi riskiksi Manners-Bell nimesi pandemiat. Tämä ei ole johtajien ensimmäisenä tunnistama riskiryhmä, mutta toteutuessaan sitäkin vakavampi. Erityisesti pandemiat uhkaavat sellaisia toimialoja, jotka ovat riippuvaisia suuresta määrästä työvoimaa. (Manners-Bell, 2014, 23.)

Yritykset, jotka toimivat sellaisissa maissa, joissa ulkoisien riskien mahdollisuutta voidaan pitää suurena, yritykset ottavat käyttöön yhtenäisiä käytäntöjä riskienhallinnassa. Yhdessä yritykset menestyksekkäästi yhdistävät resursseja ja kyvykkyksiä toimitusketjussa hallitakseen ulkoisia riskejä ja parantaakseen toimintansa tuottavuutta. (Kauppi et al., 2016, 493)

Kaupin et al. (2016, 493) tutkimuksessa resurssien ja kyvykkyysien yhdistämistä pidettiin erityisen tärkeää sellaisissa maissa, joiden haavoittuvuus luonnonkatastrofeille on keskinkertainen tai suuri, kuten esimerkiksi Japanin, Alankomaiden, Italian, Intian, Kiinan, Unkarin, Malesian ja Romanian alueiden voidaan katsoa olevan. On hyvä huomioida, että, vaikka nämä maat sijaitsevat eri puolilla maailmaa ja niillä on hyvin erilaiset taloudelliset ja poliittiset tilanteet, mutta kaikki ovat luonnonkatastrofeille alttiita.

Johtajien tulisi olla tietoisia ulkoisen toimintaympäristön piirteistä, joissa yritykset toimivat, myös toimitusketjun tasolla, ja tehdä sellaisia päätöksiä, joiden kautta voidaan pienentää tai sulkea pois ulkoisia riskejä erilaisten riskienhallintastrategioiden kautta toimitusketjua myöden. Riskialttiimmissa toimintaympäristöissä toimivat johtajat omaksuvat yhtenäisemmän riskienhallinnan, integraatiokäytännöt, sekä saavuttavat paremman suorituskyvyn. Tämän tutkimuslöydöksen tulisi toimia signaalina toisille yrityksille, jotka toimivat riskialttiissa ulkoisessa toimintaympäristössä. (Kauppi et al., 2016, 493)

Viimeiseksi Kauppi (2016,493) nosti esille kansallisen näkökulman, sillä mailla on myös mahdollisuus luoda sellainen infrastruktuuri, joka suojelee valtiota ja kehittää sellainen sääntely, joka ohjaa yritysten toimintaa maassaan. Esimerkiksi Japani ja Alankomaat ovat hyviä esimerkkejä sellaisista maista, joissa ulkoisen toimintaympäristön riskejä voidaan pitää suurina luonnonkatastrofeja silmällä pitäen, mutta valtiot ovat luo-

neet sellaisia riskienhallinnan kapasiteettia, joiden kautta maan riskiä voidaan pitää kokonaisuudessaan suhteellisen alhaisena. Mikäli maan infrastruktuuri on rajoittunut es-tämään mahdollisia riskejä, voi yritykset ottaa käyttöönsä sellaisia käytäntöjä, joiden kautta ne pystyvät havaitsemaan, ehkäisemään ja vähentämään näitä riskejä. (Kauppi et al. 2016, 493–494.)

3.3.2 Valuuttariski

Viime vuodet ovat olleet erityisen vaikeita kansainvälisille toimijoille valuutan arvonnvaihteluiden vuoksi. Koska toimitusketjut ovat levittäytyneet monelle eri valuutta-alueelle, lisää se myös organisaatioiden altistusta valuuttariskille. (Manners-Bell, 2014, 128.)

Jotta yritys voi menestyä markkinoilla, on sen hallittava valuuttariskiään tehokkaasti. Vaikka yritys ei käyttäisi vierasta valuuttaa omassa toiminnassaan lainkaan, vaikuttaa valuutan arvonnvaihtelut yritykseen kansainvälisen kilpailun kautta. Usein valuuttariskin hallinta koetaan tärkeäksi myös itse yrityksissä, mutta käytännön tasolla siinä saatetaan epäonnistua. Yhden näkemyksen mukaan rahoitusmarkkinat ovat viettelleet suojausinstrumentteineen johtajia niin, että huomio on siirtynyt itse suojattavasta asiasta ja sen tunnistamisesta suojausstrategioiden luomiseen. Kuitenkin tärkeintä on yrityksen riskiaseman tunnistaminen, sekä selkeät erottelu suojauksen ja riskinoton välillä. (Kasanen et al., 1997, 100–101.)

Yritystä tarkkaillessa voidaan tunnistaa valuuttariskin monessa eri paikassa, tämän vuoksi valuuttariskin kokonaisvaltainen tunnistaminen voikin olla vaikeaa. Kasanen et al. (1997, 125) listasivat mahdollisia valuuttariskin ilmentymispaikkoja seuraavasti:

- ”taseessa valuuttamääräisten lainojen sijoitusten ja ostovelkojen tai myyntisaamisien arvonnmuutoksina
- tuloksen heikentymisenä valuuttamääräisien ostojen kallistumisen vuoksi
- konsernin tuloksen heikkenemisenä ulkomaisen tytäryhtiön valuutan heikennyttä
- rahoituserissä valuuttajohdannaisten yllättävinä tappioina
- kilpailukyvyn heikentymisenä ”liian vahvan” valuutan johdosta.”

Monikansalliset suuryritykset omaavat usein suuren määrän kassavirtaa, joka on erityisen altis arvonnvaihteluille niin valuuttamarkkinoiden, korkovaihteluiden ja hyödykehintojen kautta. Näitä kolmea taloudellista riskiä ohjataan yrityksen taloudellisen riskijohtamisen (*financial risk management*) alla. (Eiteman, Stonehill, Moffett, 2007, 255.)

Monet yritykset pyrkivät hallitsemaan valuutan arvonvaihteluja suojauksen kautta. Suojauksen kautta yritys voi ostaa position suojatakseen kassavirtaa, omaisuuserää taikka sopimusta arvon nousulta tai laskulta, kompensoiden arvonvaihtelun. Suojauksella pystytään välttämään arvonlaskeminen, mutta samalla yritys luopuu mahdollisesta arvon noususta niiden varojen osalta, jotka ovat suojauksen alaisina. Miksi yritykset siis käyttävät suojausta? Rahoitusteorian mukaan yrityksen arvon määrittelee tulevaisuuden kassavirtojen nettonykyarvo. Koska kyseessä on odotettu kassavirta tulevaisuudessa, ei sen arvoa voida pitää varmana. Mikäli monet odotetut tulevat kassavirrat olisivat myös alttiita valuutan arvonvaihteluille, olisi kassavirtojen arvon määrittely yhä epävarmempaa. Suojauksella pystytään poistamaan osa kassavirtojen varianssista. (Eiteman et al., 2007, 255.)

Käynnissä on yhä väittely siitä, ovatko kassavirtojen arvon vaihtelut tarpeeksi hyvä syy valuuttariskin johtamiselle (*currency risk management*)? Ihmiset, jotka eivät pidä suojausta parhaana mahdollisena tapana toimia perustelevat näkemystään usein seuraavaksi esitetyin argumentein. Ensimmäisenä nousee esille osakkeenomistajan kyvykkyys hallita oman portfolionsa valuuttariskiä omien preferenssiensä ja riskinotto kykynsä mukaan. Toisen argumenttina on jo esille noussut fakta, ettei suojaus lisää odotettuja kassavirtoja, jonka lisäksi se kuluttaa yrityksen resursseja ja näin ollen itse asiassa vähentää yrityksen kassavirtaa. Väitetään myös, että johtajat tekevät suojauspäätöksiä usein oimien, eikä suinkaan osakkeenomistajien preferenssi mielessä. Agenttiteorian mukaan yrityksen johto on usein paljon riskiä välttelevämpää, kuin osakkeenomistajat. Rahoitusteorian mukaan, jos, ja, kun markkinat ovat tasapainossa ja pariteettiteoria toimii, on suojauksen odotettu nettoarvo nolla. Väitetään myös että joskus johtajat pyrkivät hallitsemaan arvonvaihteluita kirjanpidollisista syistä. Koska valuuttatappiot näkyvät yrityksen tilinpäätöksessä selvästi, voi yrityksen johto kohdata kritiikkiä suurista valuuttatappioista, vaikka tosiasiasa tilanne voi olla jopa niin, että tappioiden välttäminen olisi ollut vielä kalliimpaa. Nämä kustannukset, jotka aiheutuvat suojauksesta eivät kuitenkaan näy tuloslaskelmassa omana rivinä, vaan ovat haudattuina muihin operatiivisiin kustannuksiin tai korkokuluihin. Tehokkaiden markkinoiden teorian mukaan sijoittajat näkevät ”kirjanpidon hunnun” lävitse ja ovat näin ollen jo tietoisia valuutta-arvon vaihteluiden vaikutuksista yrityksen markkina-arvoon. (Eiteman et al., 2007, 256–257.)

Toinen keskustelun osapuoli perustelee suojauksen tarpeellisuutta yritysten toiminnassa seuraavaksi läpi käydyin argumentein. Tulevaisuuden kassavirtoja pystytään arvioimaan paljon tarkemmin suojauksen avulla ja se parantaa yrityksen suunnitelmallisuutta. Jos yritys ei pysty tarkkaan määrittelemään sen tulevaisuuden kassavirtoja voi se ottaa käytäntöön esimerkiksi sellaisia investointeja tai muita aktiviteetteja, joita se muutoin pitäisi kannattamattomina. Tulevaisuuden kassavirtojen riskin vähentäminen estää yritystä joutumasta tilanteeseen, jossa sen kassavirrat tippuvat tarvittavan minimin alapuolelle. Yrityksellä on oltava riittävä rahoitus selviytyäkseen veloistaan, jotta se pysyy

toiminnassa. Suojauksen kautta organisaatio voi varmistaa, että kassavirrat riittävät ja yritys voi välttää taloudellisen ahdingon. Johdolla on suhteellinen etu verrattuna yksittäiseen sijoittajaan, kun kyseeseen tulee yrityksen valuuttariskiposition tunnistaminen. Huolimatta siitä, että informaatiota tarjotaan tilinpäätöksessä, on yrityksen johdolla usein syvällisempi ja laajempi tuntemus yrityksen todellisista riskeistä. Viimeisimpänä argumenttina nostetaan esille se fakta, että markkinat ovat harvoin täydelliset, sillä se sisältää rakenteellisia ja institutionaalisia epätäydellisyyksiä, kuten myös odottamattomia ulkoisia shokkeja, kuten esimerkiksi öljykriisi tai sota. Johdolla on parempi näköalapaikka tunnistaa tilanteita epätäydellisillä markkinoilla ja hyötyä niistä. Johdolla on mahdollisuus kasvattaa niiden kautta yrityksen arvoa selektiivisen suojauksen kautta. Selektiivisellä suojauksella tarkoitetaan suurien, yksittäisien ja harvinaisten riskien ottamista tai satunnaista suojauksen käyttämistä tilanteessa, jossa rahoitusjohdolla on ennalta määrätty näkemys valuuttakurssin kehittymisestä. (Eiteman et al., 2007, 257.)

Yritys altistuu valuuttariskille tavallisesti neljän eri toiminnon kautta:

- Ostamalla tai myymällä luotolla tavaroita tai palveluita, joiden kauppahinta on ulkomaisilla valuutoilla,
- ottamalla tai antamalla lainaa takaisinmaksun tapahtuen tulevaisuudessa ulkomaisella valuutalla,
- olemalla osallinen ulkomaisessa futuurisopimuksessa jota ei ole vielä suoritettu, tai
- muutoin hankkimalla sellaisia varoja tai synnyttämällä velkoja, jotka noteeraataan ulkomaisina valuuttoina.

Yleisin tapa altistua valuuttariskille on tilanne, jossa yrityksellä on ulkomaanvaluutassa saatavia tai maksuja. (Eiteman et al., 2007, 258.)

Tang et al. (2011, 29) toivat esille, että silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat globaalit toimitusketjut, on valuuttakurssien heilahteluilla valtava vaikutus yhtiön toimintaan. Se vaikuttaa niin tulokseen verojen jälkeen, kuin yhteistyöyritysten valintaan, markkinakehitykseen ja muihin operatiivisiin päätöksiin.

3.3.3 Kysynnän vaihtelut

Kun ajatellaan toimitusketjun johtamista ja sen perusajatusta, on vastaus hyvin yksinkertainen, kuinka saadaan kysyntä ja tarjonta kohtaamaan. Kuitenkin epävarmuus luotolle yksinkertaiselle tehtävälle hyvin haastavat olosuhteet. Yritykset niin kysynnän, kun tarjonnankin puolella ovat molemmat epävarmoja siitä, mitä huomina tuo tullessaan. Tämä epävarmuus luo yrityksille todellisen haasteen, erityisesti silloin, kun yritystä

johdetaan ennusteiden pohjalta. Volatiliteetti ja turbulenssi ovat hyvin tavallinen osa nykypäivän liiketoimintaympäristöä, joka luo mukanaan omat haasteensa yrityksille ja erityisesti jo mainituille kysynnän ja tarjonnan ennusteille. (Christopher, 2011, 95)

Kysynnän ja tarjonnan vaihtelut ovat osa yritysten riskiprofilia. Tällä käytännössä tarkoitetaan epävarmuutta, joka vallitsee tarjottavan palvelun tai tavaran kysynnässä tai tarjonnassa tiettyinä hetkenä. Hyvin tyypillinen esimerkki riskin toteutumisesta vähittäiskaupan alalla ovat ylijääneet varastot joista pitää tehdä hinnanalennus tai tämän vastakohta riittämätön tarjonta. (Kouvelis, Dong, Boyabatli, Li, 2011, 20.)

Kysyntäshokit siis esiintyvät piikkinä tai romahduksena tuotteiden tai palveluiden kysynnässä ja ne muodostavat suuren riskin toimitusketjun näkökulmasta, koska niitä on hyvin hankala ennustaa. Manners- Bellin (2014, 125) mukaan kysynnän vaihtelun riski rakentuu heikosta ennustettavuudesta, sekä vaikeuksista arvioida toteutuneen riskin positiivisista tai negatiivisista vaikutuksista tuotantoon ja tarjontaan. Vuonna 2008 alkunsa saanut ”suuri lama” on pahin viimevuosien aikana sattunut kysyntäshokki.

Manners-Bell (2014, 125) avaa myös syitä sille, miksi toimitusketjut ovat tänä päivänä niin alttiita kysynnän vaihteluille. Syy löytyy viimevuosien trendeistä, jotka ovat muuttaneet koko teollisuuden kentän luonnetta. Yksi suurin syy on ulkoistamisen huomattava kasvu. Suuri pudotus kysynnässä aiheuttaakin shokin koko toimitusketjulle, koska yhteistyökumppaneiden on usein vaikeaa sopeuttaa toimintaansa nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Toimitusketjun pääyritykselle tämä tarkoittaa kustannusten kasvua, varayhteistyökumppaneiden käyttämistä ja pahimmillaan koko tuotannon pysähtymistä.

Tarjontashokit eivät ehkä ole niin silmiinpistäviä, mutta niillä voi olla yhtä hyvin suuria vaikutuksia yritystoimintaan (Manners-Bell, 2014, 24). Kuljetuskustannukset muodostavat merkittävän osan tuotteiden kokonaiskustannuksista monien tuotteiden kohdalla. Tosiasiassa monien yritysten tuotantostrategiat perustuvat kuljetuksen alhaisiin kustannuksiin, joka avaa yrityksille mahdollisuuden käyttää hyväksi kehittyvien maiden halpaa työvoimaa. Näin ollen piikki kuljetuskustannuksissa vaikuttaa tuotteiden hintaan sillä nimenomaisella hetkellä, mutta myös pitkällä aikavälillä, kun yritykset luovat tuotantostrategiaansa. Viimeisen kuuden vuoden aikana kuljetushintojen volatiliteetti on ollut suurta. (Manners-Bell, 2014, 128–129.)

3.3.4 Hyödykehintojen volatiliteetti

Volatiliteetillä tarkoitetaan riskikirjallisuudessa keskihajontaa, se kuvaa eroja keskiarvosta; mitä suurempi volatiliteetti, sitä suurempi on myös hyödykkeen tai esimerkiksi valuuttakurssin arvonheilahtelut. (Kasanen et al., 1997, 73).

Kuten jo aikaisemmin todettiin, esimerkiksi öljymarkkinoiden volatiliteetillä on suora vaikutus kuljetusten hintoihin, mikäli yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla.

Useimmilla kehittyneillä markkinoilla sijaitsevilla yrityksillä tämä on yksi merkittävä ajuri, kun organisaatiossa suunnitellaan hankintaa, sekä jakelustrategiaa. Öljyn hinnan tasainen nousu ei ole organisaatioille ongelma, vaan pikemminkin yllätykselliset piikit sen arvossa. (Manners-Bell, 2014, 24.)

Monet muutkin hyödykehinnat ovat volatiliteetin alaisia. Nämä merkittävät arvonvaihtelut vaikuttavat melkein jokaisen yrityksen toimintaan toimialasta huolimatta. Valmistavat teollisuusyritykset kohtaavat nämä vaikutukset suoraan raakamateriaalien ja komponenttien hinnassa, sekä epäsuorasti kaikissa tukitoiminnoissa, joita yritys tarvitsee toimiakseen. Toimialasta riippuen yritykset joutuvat usein pohtimaan hyödykehintojen volatiliteettia ostotoiminnoissaan, sekä käytettävien palveluiden kautta. Nämä ovat tavallisimmat reitit altistua hintariskille. (Zsidisin, Hartley, Collins, 2013, 391.)

Viime vuosina hyödykehintojen volatiliteetti on aiheuttanut suurta turbulenssia valmistavalle teollisuudelle. Sellaisien hyödykkeiden, kuten kuparin, raakaöljyn ja viljan hinnat ovat kuusinkertaistuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuosien 2000 ja 2010 välillä metallien ja mineraalien hintojen arvioidaan nousseen keskimäärin noin 10,8 prosentin vuositasoa. Hyödykehintojen volatiliteetin ei odoteta myöskään vähenevän, sillä maltillisienkin ennusteiden mukaan materiaalien ja energian kysynnän odotetaan kaksinkertaistuvan seuraavien 40 vuoden aikana. Samaan aikaan resurssien vähyys, sekä muut hintariskiinkin vaikuttavien ajureiden, kuten spekuloinnin oletetaan lisääntyvän. (Fischl, Scherrer-Rathje, Friedli, 2014, 480.)

Hyödykehintojen arvonvaihtelut voivat vaikuttaa organisaation yhteistyökumppaneiden tuotteen hintarakenteeseen niin positiivisesti, kuin negatiivisestikin. Tällä on myöhempi vaikutus siihen, kuinka paljon yrityksen tulee maksaa sen eri yhteistyökumppaneille tuotteista ja palveluista. Yhteistyökumppaneiden kyky hallita hyödykehintojen volatiliteettia voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin kuluttajien vaatimuksiin pystytään vastaamaan. Mikäli hinnanvaihteluita ei hallita hyvin, voi seurauksena olla hintojen nousua, myöhästymisiä ja jopa valmistuksen häiriöitä, vaikuttaen vahingollisesti ostavan yrityksen kokonaiskustannusten rakenteeseen, sekä vaihtoehtoihin mitä tulee yhteistyökumppaneiden valintaan. Hallitakseen hyödykehintojen vaihtelun riskiä, toimitusketjun hallinnan ammattilaisien tulee ennustaa volatiliteettia niin pitkällä, kuin lyhyelläkin aikavälillä voidakseen arvioida, kuinka riskiä tulisi hallita ja millä laajuudella. (Zsidisin et al., 2013, 391.)

Valmistavien tuotantoyritysten materiaalien kustannukset, sekä energian hinta ovat kokonaiskustannuksista 35 – 65 %. Hyödykehintojen vaihtelut vaikuttavat suoraan yrityksen kannattavuuteen, tästä johtuen systemaattinen hintariskinhallinnalla voidaan säästää kilpailu etuja ja yritystoiminnan jatkuvuutta voidaan turvata. (Fischl et al., 2014, 480.)

Hyödykehintojen arvonvaihtelut ovat saaneet suuret tuotantoyritykset perustamaan alliansseja, sekä valtioiden tasolla kansallisia resurssirahastoja. Näiden allianssien tar-

koituksena on varmistaa jäsenilleen tasainen tarjonta ja hinta kriittisten luonnonvarojen ja niiden jatkovalmisteiden osalta. Nämä yritykset eivät vain hyödy järjestelystä osto-toiminnoissaan, vaan myös siinä tapauksessa, että hinnat nousevat. Sellaisien yritysten osalta, jotka eivät pääse alliansseihin mukaan ainoa jäljelle jäävä tapa on yrittää hallita hintariskiä muin tavoin. Ensimmäisenä mieleen saattaa tulla hintariskin hallinta rahoituksen instrumenteilla, mutta tässä tapauksessa se ei ole realistista. Ei ole olemassa sellaisia futuurimarkkinoita tai muita mekanismeja joilla voitaisiin ratkaista yritysten kohtaama hyödykehintojen vaihtelu. Yritykselle jää käytettäväksi hintariskin hallintastrategia yhdistettynä metodeihin tai malleihin, joiden tehtävänä on helpottaa päätöksentekoa ja riskienhallintaprosessia. (Fischl et al., 2014, 481.)

Kun tarkastellaan akateemisia tutkimuksia, voidaan huomata että hyödykehintojen kehityksen epävarmuus on saanut vain vähän huomiota kirjallisuudessa. Kun hyödykehintoista kuitenkin on puhuttu, kuvataan se usein ilmiönä tai havainnollisena esimerkkinä muiden riskien mukana. Hyödykehintojen riskienhallinnan suositus kirjallisuudesta käy hyvin ilmi, mutta käytännön toimintamallit uupuvat. (Fischl et al., 2014, 484, 498.)

3.3.5 *Sosiaalinen ja poliittinen riski*

Toimitusketjut ovat levittäytyneet useille kehittyville markkinoille, joissa työvoima ja ympäristö ovat paljon suuremmissa vaarassa tulla hyväksikäytetyksi, kuin kehittyneillä markkinoilla. Työvoiman halvat kustannukset, sekä ympäristösäätelyn puuttuminen luovat monikansallisille suuryrityksille mahdollisuuden valmistaa tuotteitaan halvemmalla ja tehokkaammin, kun se olisi mahdollista Euroopassa tai Pohjois-Amerikassa. (Manners-Bell, 2014, 26.)

Miller (1992, 313–314) mukaan poliittinen epävarmuus on yleisesti yhdistetty suuriin muutoksiin poliittisessa järjestelmässä. Poliittinen epävarmuus koostuu uhkista ja mahdollisuuksista, jotka nousevat poliittisesta järjestelmästä, ne voivat olla odotettuja tai jo toteutuneita tapahtumia. Poliittinen epävarmuus voi olla seurausta sodasta, vallankumouksesta, tai muusta poliittisesta sekasorrosta. Demokraattiset muutokset hallinnossa tai valtion päämiehen vaihtuminen voivat olla myös yksi syy poliittisen epävarmuuden nousuun.

Organisaatiot pitävät arvossa poliittista vakautta, sillä sen vaikutus saattaa olla liiketoiminnalle merkittävä. Esimerkkeinä riskin toteutumisesta ovat muun muassa liiketoimintasopimuksen rikkominen ilman mahdollisuutta turvautua oikeudellisiin toimiin, odottamaton ympäristösäätely, tai työvoiman oikeuksien vahvistuminen, odottamaton valuutan devalvointi ja jopa sodan syttyminen. Poliittista riskiä on vaikeampi arvioida, kuin joitakin muita yrityksen kohtaamia riskejä, mutta se ei ole mahdotonta. Esimerkkejä poliittisen riskin arvioinnista on muun muassa vertailu muihin maihin, joissa yhtiö

toimii, poliittisen riskin indeksien hyödyntäminen, sekä konsulttiyritysten ja vakuutusyhtiöiden käyttäminen. (Kouvelis, et al. 2011, 21, 24.)

Clarkin (1997) mukaan poliittisten riskien arviointi on kaksivaiheinen prosessi. Ensin riskit on tunnistettava ja arvioitava, jonka jälkeen riskin vaikutukset investointeihin on mitattava. Tämä edustaa perinteistä näkemystä yrityksen riskienhallintaan, jolloin riskien mittareiksi saadaan rahamääräinen arvo.

Eiteman et al. (2007, 550–551) jakoivat kansainvälisen yrityksen kohtaamat poliittiset riskit kolmeen kategoriaan. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat yrityksen kohtaamat mikroriskit, jotka voivat vaikuttaa yrityksen koko toimintaan, tai johonkin tiettyyn projektiin. Näitä riskejä ovat esimerkiksi jo mainittu muuttuva lainsäädäntö, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan. Riskien arviointiin vaikuttaa hyvin paljon myös yrityksen toimiala, sillä ruokateollisuutta ohjaava säädäntö eroaa merkittävästi esimerkiksi autoteollisuuden lainalaisuuksista. Toiseen ryhmään, maakohtaisiin riskeihin kuuluvat varojen siirtoriski, sekä kulttuuriset ja institutionaaliset riskit. Varojen siirtoriskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen varoja ei saada siirrettyä tietystä maasta pois tai transaktioita on rajoitettu. Kulttuurisiin ja institutionaalisiin riskeihin kuuluvat muun muassa nepotismi, korruptio, IPR- kysymykset, sekä protektionismi. Kolmantena ryhmänä esiintyvät sellaiset poliittiset riskit, jotka esiintyvät globaalissa kontekstissa, kuten terrorismi, sota, anti-globalisaatioliike, ympäristökysymykset, köyhyys ja verkkoehyökkäykset.

Poliittisen päätöksenteon linjauksen muutokset ovat yksi epävarmuustekijä, erityisesti sellaisien muutosten toteutuminen, jotka vaikuttavat yritysten liiketoimintaympäristöön. Kaikki tutkijat eivät ole tehneet jaottelua poliittisen riskin ja päätöksenteon linjauksen muutoksen välillä, vaan katsovat päätöksenteon muutosten kuuluvan osana poliittiseen riskiin. Miller kuitenkin erottaa nämä kaksi toisistaan siitä syystä, että hallinnon muutokset eivät välttämättä johda erityssääntelyn muuttumiseen ja huomioitava on myös, ettei poliittinen tasapaino tee mahdottomaksi sääntelyn muuttumista. (Miller, 1992, 314).

Yksi suurimmista huomioon otettavista riskeistä on hallinnon päätöksenteon linjauksen muuttuminen, kun se koskee odottamattomia fiskaalisia ja rahataloudellisia uudistuksia, hintakontrolleita, muutoksia kaupankäynnin esteissä, kansallistamisen uhkaa, muutoksia sääntelyssä, sekä esteitä tulojen kotiutukseen. Yritykset voivat olla huolissaan, vaikka sääntely ei muutu, sillä hallinnon sitoutuneisuutta pitää yllä saavutettua tilaa voidaan myös pitää epävarmana. Monikansalliset yritykset kohtaavat näitä riskejä niin kotimaassaan, kuin ulkomailla, niissä maissa, joissa toimivat. (Miller, 1992, 315).

Sosiaalinen epävarmuus saa voimansa ihmisten uskomuksista, arvoista ja asenteista, silloin, kun ne eivät ole linjassa hallinnon kanssa. Sitä voidaankin pitää poliittisen riskin edeltäjänä, sillä sosiaalinen epävarmuus voi johtaa levottomuuksiin, mellakointiin, mielenilmauksiin tai pienimuotoisiin terroritekoihin. Syy miksi sosiaalinen ja poliittinen

epävarmuus on erotettu toisistaan, on niiden kaksi eri eturyhmää, toisessa on kansa kokonaisuudessaan ja toisessa hallinto. (Miller 1992, 315).

Manners-Bell (2014, 26, 138) arvioi, että yrityksen näkökulmasta seuraavan vuosikymmenen aikana kansainvälisten toimijoiden toimitusketjustrategioita hallitseva piirre tulee olemaan yrityksen sosiaalisen vastuun ottaminen, koska yritysten hankinta kohtaa uudenlaisia paineita kuluttajilta. Enää ei ole moraalisesti hyväksyttävää, että yritys käyttää sellaisia yhteistyökumppaneita, joiden eettisistä toimintatavoista tai niiden puutteesta yrityksellä ei ole tietoa. Kuluttajat haluavat läpinäkyvyyttä toimitusketjuihin. Tällä hetkellä yhtiölle toiminnasta koituva riski on kuitenkin pääasiassa maineen tahrautuminen. Taloudellinen negatiivinen vaikutus on kuitenkin mahdollinen, mikäli ihmiset boikotoivat yrityksen tuotteita tarpeeksi suurella volyyymillä.

3.3.6 *Verkotoriski*

Toimitusketjuissa verkotoriski nousee esille yritysten välisestä vuorovaikutuksesta. Mikä vain vahinko, joka sattuu epäoptimaalisen vuorovaikutuksen seurauksena organisaatioiden välillä, voidaan katsoa johtuvan verkotoriskistä. Yleisesti voidaan sanoa, että verkotoriskin lähde on kiinteä osa verkostoja ja toimitusketjun rakenne voi joko vähentää tai voimistaa tapahtumien vaikutuksia, jotka nousevat toimintaympäristöstä tai organisatorisista riskeistä. (Jüttner et al., 2003, 203.)

Monimuotoisuuden ja epävarmuuden kasvaessa, kasvaa toimitusketjuissa myös ”kaos”. Nämä tilanteet syntyvät usein, kun toimitusketjussa olevat yritykset reagoivat muuttuneisiin olosuhteisiin liian jyrkästi. Tilannetta on kuvailtu ”hermostuneisuudeksi”, joka usein johtaa kasvaneisiin kustannuksiin, sekä tehottomuuteen. (Christopher, Lee, 2004, 388). Kaaos ja hermostuneisuus johtavat siihen, että organisaatioiden on hankala tehdä optimaalisia päätöksiä jokaisella toimitusketjun tasolla. Toimitusketjussa luottamuksen tärkeys nousee esille. Klassinen esimerkki luottamuksen puutteesta on tapaus, jossa kuluttajille tuotettaan myyvä yritys ei luota sen toimitusketjun kykyyn tuottaa tuotteita tarvittavaan tahtiin, ja tilaa tuotteita, joille ei ole vielä ostajaa aiheuttaen toimitusketjuun toiminnallaan tehottomuutta. Koska yritysten välillä ei ole näkyvyyttä, luottamusta ei pääse syntymään ja toimitusketju ei enää perustu realistisille tarpeille. Usein tilanne syntyy, kun työntekijät ohittavat formaalit operatiiviset toimintatavat ja alkavat toimia omien epämuodollisten tapojen mukaan. (Christopher, et al., 2004, 389–390).

Christopher et al. (2004, 390) kutsuivat edellä kuvattua tapahtumasarjaa riskispiraaliksi. Riskispiraali voi esiintyä missä vain ja ainoa tapa murtaa se, on lisätä luottamusta toimitusketjussa. Jotta tämä voisi tapahtua, on ymmärrettävä toimitusketjun elementtejä, jotka voivat vähentää epäluottamusta toimitusketjussa.

Ensimmäinen askel on näkyvyyden lisääminen. Toimitusketjussa olevan luotettavuuden voidaan katsoa heikentyneen, kun tuotteen kulku koko toimitusketjun läpi on pitkä. Avainasemassa on informaation jakaminen, kun halutaan nostaa näkyvyyttä toimitusketjussa. Perinteinen näkemys siitä, että tieto on valtaa vain niin kauan, kun sen pitää poissa muiden korvista, ei toimi toimitusketjuissa. Itse asiassa tilanne on juuri päinvastoin, jakamalla informaatiota, toimitusketju muuttuu vahvemmaksi. Näkyvyyden lisääntyminen johtaa siihen, että toimitusketju reagoi muutoksiin, kun ne tapahtuvat ja lopulta toimitusketju muuttuisi ennusteiden ajamasta ketjusta, kysynnän ajamaksi toimitusketjuun. Myös tutkimusten mukaan, yritykset, jotka jakavat informaatiota toimitusketjussa muiden yritysten kanssa, toimivat huomattavasti paremmin. (Christopher, et al., 2004, 390–391).

Näkyvyyden lisäämisen lisäksi, jotta toimitusketjussa pystytään lisäämään luottamusta, on kyky hallita toimitusketjun prosesseja tärkeässä asemassa. Paradoksaalisesti monilla toimitusketjussa toimivilla yrityksillä on hyvin vähän valtaa toimitukseen tilauksen lähdettyä. Usein tilanne on myös sellainen, että, vaikka toimitusketjussa nähdään esimerkiksi kysynnän muuttuvan, ei yhteistyökumppaneiden ole mahdollista tehdä muutoksia lyhyellä aikavälillä. Vallan vähydestä kärsivät usein alhaisemmillä toimitusketjun tasoilla toimivat yritykset. (Christopher, et al., 2004, 391).

Myös Jüttner et al., (2003, 202) nostivat artikkelissaan esille verkostoihin liittyvät riskit, jotka nousevat toimitusketjussa toimivien yritysten välillä. Jotta tätä riskiryhmää olisi helpompi ymmärtää, jakoivat tutkijat sen kolmeen kokonaisuuteen.

Ensimmäinen verkstoriskin lähde on omistajuuden puuttuminen. Tällä viitataan tilanteeseen, jossa ostavan ja myyvän yrityksen rajat sumenevat ja monimutkaiset verkostokokonaisuudet johtavat hämmennykseen, kuka on vastuussa ja mistä. Riskille altistuminen usein johtaa kasvaneisiin kustannuksiin tuotteiden vanhenemisena, hinnanalennuksina tai johtaa vaihtoehtoisesti tilanteeseen, joissa tuotetta ei ole saatavilla. (Jüttner et al., 2003, 202).

Toisena verkstoriskinä esiteltiin jo edelläkin esiin noussut kaaos-efekti. Tämä on usein seurausta ylireagoinnista toimitusketjun tapahtumaan, tarpeettomista väliintuloista, epäröinnistä, epäluottamuksesta, informaation vääristymisestä toimitusketjussa tai yksinkertaisesti siitä syystä, etteivät toimitusketjussa toimivat yritykset ymmärrä itse toimitusketjun konseptia. (Jüttner et al., 2003, 202)

Viimeisenä verkstoriskinä jolle toimitusketjut altistuvat on vitkastelun, hitauden tai vastahakoisuuden riski, jolla tarkoitetaan yleistä vastaamattomuutta ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja markkinasignaaleihin. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa yritys ei pysty vastaamaan kilpailijoidensa markkinoilla ottamiin askeliin, tai markkinakysynnässä tapahtuneisiin muutoksiin tai mihin tahansa odottamattomaan muutokseen, joka nousee ympäristö- tai organisatorisista riskeistä. Erityisesti kansainvälisten yritysten

uskotaan usein uhraavan toimintansa joustavuutta kustannussäästöjen edessä. (Jüttner et al., 2003, 202).

3.3.7 *Prosessi- ja kontrolliriski*

Prosessit ovat johdon toimenpiteitä yrityksessä, sekä toimintaketjuja, joiden tarkoituksena on lisätä arvoa yrityksessä. Näiden prosessien toteutus on riippuvainen sisäisesti omistetuista tai johdetuista varoista, sekä toimivasta infrastruktuurista. Tästä syystä sisäisesti omistetut tai johdetut varat ja tukevan kuljetuksen luotettavuuden, viestinnän ja infrastruktuurin tulisi olla tarkasti mietittyjä. Prosessiriski ilmenee usein, kun näissä toiminnoissa on häiriöitä. (Christopher et al. 2004, 5).

Prosessit voivat joko voimistaa tai vähentää riskejä toimitusketjussa. Prosesseilla viitataan toimitusketjun tapauksessa prosessien designiin ja implementointiin yrityksen sisällä ja yritysten välillä. Vahvat prosessit luodaan ymmärtämällä vaihtelevuutta esimerkiksi tuotannossa tai ennusteissa. Yhden toimittajan konkurssin vaikutuksia voidaan vähentää tai suurentaa sen mukaan kuinka toimitusketju ja sen kapasiteetti on suunniteltu. (Jüttner, 2005, 123)

Kontrolleja voidaan kuvata sääntöinä, järjestelminä ja toimintamalleina, jotka ohjaavat, kuinka organisaatio käyttää hyväkseen prosessien hallintaa. Toimitusketjuista puhuttaessa nämä voivat olla tilausmääriä, varavaraston kokoja, sekä toimintamalleja, kuinka varoja tai kuljetuksia johdetaan. Kontrolliriski nousee tai laskee, riippuen siitä, kuinka hyvin näitä sääntöjä ja toimintamalleja noudatetaan, tai ei noudateta. (Christopher et al. 2004, 5).

Kuten prosessiriskin tapauksessa, se, miten yritys vastaa kontrollirisktiin, voi joko vähentää tai suurentaa riskien vaikutuksia toimitusketjulle. Esimerkiksi hyvin joustamattomat säännöt ja toimintamallit aiheuttavat kysynnän romahtaessa yritykselle ongelmia, kun taas joustavat toimintamallit parantavat yrityksen asemaa riskin toteutuessa. (Jüttner, 2005, 123).

4 JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA TOIMITUSKETJUN RISKIENHALLINTA

4.1 Johdon ohjausjärjestelmät

Monella eri sosiaalisen tieteen alalla, kuten taloustieteessä, strategian tutkimuksessa, organisaatio- ja johtamisen tutkimuksen alalla yritysten väliset suhteet ovat saaneet suurta huomiota. Kuitenkin laskentatoimen tutkimuksessa yritysten väliset suhteet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Niissä tutkimuksissa, joita on tehty, laskentatoimea ja kontrollia on tarkasteltu erilaisten yhteistyötasojen kautta. Kirjallisuus raportoii korkeita epäonnistumisen lukuja liittyen yritysten välisiin yhteistyön tasoihin, osittain johtuen verkostojen vaikeasta hallinnasta. (Dekker, 2004, 27.)

Vaikka yritysten väliset suhteet ovat saaneet suhteellisen paljon huomiota akateemisessa tutkimuksessa, itse rakenne, hallinta ja kontrolli ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Onkin ehdotettu, että tutkimus kaipaa lisää tietoa koordinoituneista mekanismeista ja prosesseista, joita käytetään yhteistyön hallintaan. (Dekker 2004, 28.)

Dekker (2004, 28) esittelee tutkimuksessaan viitekehyksen, jonka kautta päästään tarkastelemaan johdon ohjausjärjestelmiä yritysten välisissä suhteissa. Hän rakentaa mallinsa käyttämällä transaktiokustannusten taloustieteen (*transaction cost economics, TCE*) teoriaa viitekehjensä pohjana.

Transaktiokustannusten taloustieteen mukaan transaktioihin vaikuttaa periaatteessa kolme eri rakenteellista mekanismia, markkinat, hierarkia, sekä niin kutsuttu hybridihallinta. Itse mekanismin valintaan vaikuttaa transaktiokustannusteorian mukaan vertailevan analyysin tulos näiden mekanismien välillä. Analyysissä huomioidaan sopimusten tekemisen, seurannan, sovituksen, sekä valvonnan kustannukset. Kun oletetaan tuotantokustannusten olevan samat eri hallintotapojen välillä, transaktiokustannusteorian mukaan hallintotavan valinta tulisi kohdistua siihen kolmesta vaihtoehdosta, jossa transaktiokustannukset ovat pienimmät. (Dekker, 2004, 28)

Transaktiokustannuksiin vaikuttavat transaktion tietyt tunnusomaiset piirteet, kuten varojen tarkkuus, epävarmuus, toistuvuus, sekä ihmisluonnolle tunnusomaiset piirteet, kuten rajoitettu rationaalisuus ja opportunistisuus. Kun yritykset tekevät investointeja, jotka koskevat erityisesti yritysten yhteistä päämäärää, jolla on hyvin vähän käyttöä tai arvoa muualla yrityksen toiminnassa, nousee esille huolenaiheita koskien varastamista. Näin ollen, yritysten on suojattava investointinsa potentiaaliselta opportunistiselta käytökseltä. Kun investointeja tehdään tilanteessa, jossa tulevaisuuden tapahtumia on vaikea ennustaa, ajankulussa yhteistyökumppanit voivat kohdata sopeutumisongelmia, kun odottamattomia tilanteita tulee eteen. Kuitenkin rajoitettu rationaalisuus estää yhteistyökumppaneita kirjoittamasta sellaisia sopimuksia, joka ottaisi huomioon kaikki mahdolli-

set tulevaisuuden tapahtumat. Tästä syystä ainoana tapana on käyttää epätäydellisiä sopimuksia, jotka voivat altistua sopeutumisongelmille ja jättävät tilaa opportunistiselle käytökselle. Epätäydellisiä sopimuksia on hallittava vaihtoehtoisilla kontrollimekanismeilla, joista hierarkkiset kontrollit ovat katsottu olevan hyvin tehokkaita. (Dekker, 2004, 28–29.)

Edellä esitetty näkökulma sisältää kuitenkin rajoitteita ja siitä syystä Dekker (2004) on lisännyt keskusteluun organisaatioteoriaa, sekä formaalin ja sosiaalisen kontrollin käsitteet. Näistä osista hän on luonut uuden viitekehysten, jonka kautta voidaan tarkastella yrityksen johdon ohjausjärjestelmiä.

Opportunistiseen käytöksen ja koordinaatiovaatimukset ovat vahvoja konsepteja, kun halutaan ymmärtää yritysten välisien suhteiden hallintaa ja kontrollia. Kontrollimekanismit ovat hyödyllisiä silloin, kun yrityksellä on tarve hallinta luomaansa ja suojella sitä hyväksikäytöltä. (Dekker, 2004, 30.)

Tulosten kontrolli	Käytöksen kontrolli	Sosiaalinen kontrolli
<i>Ex-ante mekanismit</i>		
Tavoitteiden asettaminen	Rakenteellinen määrittely:	Yhteistyökumppanin valinta
Kannustinjärjestelmät/ Palkintojärjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu • Toimintatavat • Säännöt ja säätely 	Luotettavuus (goodwill/kyvykkyys): <ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutus • Maine • Sosiaaliset verkostot
<i>Ex-post mekanismit</i>		
Toiminnan seuranta ja palkitseminen	Käytöksen seuranta ja palkitseminen	Luottamuksen rakentaminen: <ul style="list-style-type: none"> • Riskinotto • Yhteinen päätöksenteko ja ongelmanratkaisu • Kumppaneiden kehittäminen

KUVIO 4. Formaali ja epäformaali kontrollimekanismit yritysten välisissä suhteissa (Dekker 2004, 32)

Kuviossa 4. on esitetty Dekkerin (2004, 32) luoma viitekehys, joka esittelee yrityksen kontrollimekanismit. Transaktiokustannusten taloustieteen rajoitteisiin viitekehys on vastannut erottelemalla kontrollimekanismit formaaleihin ja epäformaaleihin mekanismeihin.

Formaalit kontrollit rakentuvat sopimuksellisista pakotteista, sekä formaaleista organisatorisista mekanismeista, joita on luotu yhteistyölle, tämä kategoria voidaan edelleen jakaa kahteen alaryhmään; tulosten kontrolliin, sekä käytöksen kontrolliin. Epäformaalikontrolli, josta puhutaan usein myös sosiaalisena kontrollina ja suhteiden hal-

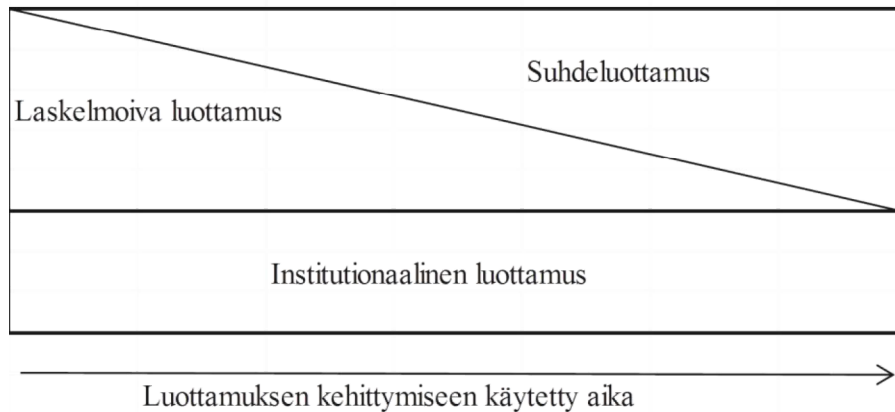
lintana, liittyy usein epäformaaliin kulttuuriin ja systeemeihin, jotka vaikuttavat organisaation jäseniin. (Dekker, 2004, 31.)

Ex-ante kontrollimekanismit vähentävät kontrolliongelmia asettamalla yhteistyökumppaneiden intressit samalla linjalle, sekä pienentämällä koordinaation tarvetta ennen yhteistyön implementointia. Koska ex-ante formaalit kontrollimekanismit ovat usein epätäydellisiä, yhteistyön aikana syntyneitä kontrolliongelmia ratkaistaan usein ex-post kontrollimekanismien avulla, jotka saavuttavat kontrollin informaation prosessoinnin ja suorituskyvyn arvioinnin kautta. (Dekker, 2004, 32.)

Formaaleihin kontrollimekanismeihin kuuluvat jo edellä mainitut tulosten kontrolli, sekä käytöksen kontrolli. Tulosten kontrollin avulla pyritään määrittelemään tulokset, joita osalliset odottavat yhteistyöltä ja valvoa näiden toimintatavoitteiden toteutumista. Päämäärän asettaminen antaa suunnan työlle, selkeyttää yhteisiä odotuksia ja parantaa tavoitteiden yhdenmukaisuutta, erityisesti silloin, kun palkkiot on selvästi linkitetty tavoitteiden saavuttamiseen. Käytöksen kontrollimekanismit määrittävät, kuinka yritysten välisessä suhteessa osallisten tulisi käyttäytyä, sekä valvoa käyttäytymistä suhteessa odotuksiin. Tyypillisiä ex-ante käytöksenkontrollimekanismeja ovat suunnittelu, esitykset, säännöt, standardoidut operatiiviset menettelytavat ja erimielisyyksien ratkaisun menettelytavat. (Dekker, 2004, 32.)

Epäformaalina kontrollimekanismina pidetään sosiaalista kontrollia, jonka suurimpana pääasiallisena ilmenemismuotona on luottamus. Luottamus ilmentyy eri tavoin ja sillä voi olla monta eri alkuperää. Luottamus voi perustua yrityksen selvästi erottuviin piirteisiin, erityisesti yritysten välisissä suhteissa yhteistyökumppanin goodwill ja kyvykkyys näyttelevät suurta osuutta. Goodwill-luottamusta voidaan kuvailla odotukseksi siitä, että yhteistyökumppani käyttäytyy yhteiset intressit mielessään, eikä käyttäydy opportunistisesti. Kyvykkyydellä viitataan nimensä mukaisesti siihen, että yhteistyökumppanilla odotetaan olevan kompetenssia suoriutua yhteistyöstä odotusten mukaisesti. (Dekker, 2004, 32–33.)

Rousseau et al. (1998) pystyivät erottelemaan tutkimuksessaan kolme eri ryhmää joihin yritysten välisen yhteistyön luottamus voi perustua. Ensimmäinen ryhmä on laskelmointiin perustuva luottamus (*calculus-based trust*), toisena muotona on suhteisiin perustuva luottamus (*relational trust*) ja kolmantena luottamuksen muotona on institutionaalinen luottamus (*institutional-based trust*).



KUVIO 5. Luottamuksen rakentuminen ajan kuluessa Rousseau et al. (1998, 401) mukaan

Kuviossa 5. esitetään kolme luottamuksen tasoa ajan kuluessa. Laskelmointiin perustuva luottamus perustuu utilitaristiseen harkintaan, joka luottaa uskottavaan informaatioon, kuten maineeseen ja muuhun informaatioon verkostoissa, liittyen toisen kumppanin goodwilliin ja kyvykkyyksiin. Lisäksi se rakentuu pelotteesta, että toinen yritys vetäytyy tulevaisuuden yhteistyöstä tai levittää sanaa verkostoissa, mikäli yhteistyö ei ole hedelmällistä. Suhdeluottamus perustuu usein yhteiseen historiaan; kun yritykset ovat toistuvasti suoriutuneet yhteistyöstä kumpaakin yhteistyössä toimivaa yritystä tyydyttävällä tavalla. Luottamusta voidaan rakentaa tarkoituksenmukaisella riskinotolla, lisääntyneellä kanssakäymisellä esimerkiksi yhteisten tavoitteiden kautta, ongelmienratkaisulla, päätöksenteolla, sekä yhteistyökumppanin kehittämällä. Näitä voidaan kutsua myös luottamuksen rakentamisen mekanismeiksi. Institutionaalinen luottamus perustuu yhteistyön institutionaalisiin kontroleihin, joiden alaisina yhteistyö on. Kyseessä olevia tapoja ovat muun muassa kyvykkyys luottaa lakeihin ja yhteiskunnallisiin normeihin, sekä arvoihin. Nämä voivat yhtäläillä myös heikentää yhteistyökumppaneiden välillä vallitsevaa luottamusta. (Dekker, 2004, 33.)

Yksi paljon akateemista huomiota herättänyt kysymys koskien yritysten välisiä suhteita on luottamuksen ja kontrollin välillä vallitseva suhde. Onko luottamus formaalien kontrollimekanismien sijainen vai lisäys, kun tarkastellaan johdon ohjausjärjestelmien käyttöä koskien opportunistista käytöstä? Kun uskotaan luottamuksen olevan kontrollimekanismien sijainen, yritys käyttää formaaleja kontrollimekanismeja huomattavasti todennäköisemmin silloin, kun luottamuksen taso on alhaisempi. On myös näyttöä sen puolesta, että mittava kontrollimekanismien käyttö saattaa lähettää signaalin toiselle yritykselle luottamuksen puutteesta ja saattaa olla näin jopa yhteistyölle haitaksi. Toisesta näkökulmasta, kun ajatellaan kontrollimekanismien olevan luottamusta tukevana osa, lisääntynyt taso joko luottamuksessa tai formaalissa kontrollissa yksinkertaisesti

johtaa kontrollin kasvuun. Lisäksi formaalien kontrollimekanismien käyttö voi itse asiassa nostaa luottamusta suhteessa, kaventamalla aluetta ja riskin laajuutta. (Dekker, 2004, 33–34.)

Dekkerin (2004, 34) mukaan yllä käydystä keskustelusta voidaan tehdä kolme huomiota. Ensimmäinen huomio on, että yllä olevien argumenttien valossa yritysten väliset suhteet voivat olla epälineaarisia. Tiettyyn pisteeseen asti yritysten käyttämät formaalit kontrollimekanismit voivat olla luottamuksen sijaisia ja itse asiassa lisätä luottamusta. Kuitenkin on hyvä huomata, että luottamus on kustannusten näkökulmasta yritystä hyvin vähäisesti rasittava ratkaisu, joka toimii kontrollimekanismien sijaisena, kun riittävä kontrollin taso on löydetty turvaamaan transaktio. Yhteistyökumppanit eivät käytä kalliita formaaleita kontrollimekanismeja ja vaaranna suhteen laadun vahingoittumista, mikäli se ei ole tarpeellista. Tämä tarkoittaa samalla myös sitä, että suhdeluottamus vahingoittuu vain silloin, kun aikaisemmin mainittu ”tietty piste” ylitetään. Toiseksi huomioksi Dekker nosti esille, ettei luottamusta tulisi osoittaa suoraan kontrollimekanismeja käyttämällä, vaan nähdä luottamus pikemminkin kontrollimekanismien kohtuullistajana. Kolmantena huomiona Dekker nosti esille erilaisten kontrollimekanismien erilaiset tavoitteet. Kun yhteistyökumppaneiden välillä vallitsee korkea goodwill-luottamus, vähentää se itse transaktioihin kohdistuneita huolia, kuitenkin formaaleja kontrollimekanismeja voidaan yhä käyttää tehtävien koordinointiin. Tämä näkökulma nousee harvemmin kirjallisuudessa esille.

4.2 Toimitusketjut

Edellä käytiin lävitse erilaisia kontrollimekanismeja, joita yritykset voivat käyttää verkostosuhteidensa hallintaan. Kuten Dekker (2004, 29) tutkimuksessaan totesi, yritysten väliset suhteet voivat olla rakennettuja erilaisten tavoitteiden ajamana. Verkostoja synnytetään monista eri syistä ja ne ovat muotoutuneet monin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa keskitytään toimitusketjujen riskienhallinnan ymmärtämiseen ja seuraavaksi käydään läpi itse toimitusketjuja, jotka ovat yksi toiminnan organisointimuoto yritysten välisissä verkostoissa.

4.2.1 Toimitusketjujen historiaa

Toimitusketjut juontavat juurensa 1800-luvun lopun suurista tuotantoyrityksistä. Tuona aikana oli tavallista, että suuret yritykset omistivat useat tai koko tuotannon aikana tarvitsemansa materiaalit, valmiit tuotteet, sekä jopa osan toimituskanavista. Tätä kutsuttiin vertikaaliseksi integraatioksi, jonka hyötynä nähtiin yrityksen valta koskien omaa

tuotantoa, mutta samalla se kuitenkin oli hyvin työlästä pitää yllä kaikkia toimintoja, joita tämä organisointitapa vaati. (Drake, 2012, 5-6.)

Kuitenkin 1900-luvun edetessä yritykset alkoivat keksittyä enemmän omaan ydinosaamiseensa, joka erotti toiminnot organisaatiossa toisistaan ja vertikaalisesta integraatiosta luovuttiin. Kun päästiin 1960-luvulle, monet toimitusketjuihin linkitetyt toiminnot olivat jo syntyneet, hankintaosastot, tuotannon ennustaminen, tuotanto itsessään, kuljetukset, varastointi, toimivat itsenäisesti. Seuraavana vuosikymmenenä yritykset tunnistivat olevansa luonnostaan linkitettyjä näiden toimintojen kautta, ja alkoivat toimia ja hallinnoimaan toimintoja ryhmänä. 1980-luvulle päästäessä yritykset keksivät yhdistää materiaalien johtamisen, sekä fyysisen jakelun kutsuen lopputulosta integroiduksi yrityslogistiikaksi. (Drake, 2012, 6-7.)

Vaadittiin vielä kuitenkin aikaa, että organisaatiot muuttivat näkökulmaansa yhtiön sisäisistä operaatioista ja toiminnoista kohti vuorovaikutusta asiakkaiden, sekä hankkijoiden kanssa. Tämä muutos tapahtui 1990-luvun alussa. Toimitusketjut kuten ne tänä päivänä tunnetaan, syntyivät, kun organisaatiot tunnistivat sen faktan, että huolimatta siitä missä kohtaa toimitusketjuhierarkiaa ne toimivat, niiden tulisi olla keskittyneitä loppuasiakkaan tyytyväiseksi tekemiseen ja organisaatioiden tulisi pystyä vastaamaan kuluttajien vaatimuksiin. Tämä oli saavutettavissa vain riippuvuussuhteessa muihin toimitusketjussa toimiviin yrityksiin. (Drake, 2012, 6-7.)

Ei ole kuitenkaan sattumaa, että toimitusketjut syntyivät juuri muutama vuosikymmen sitten, sillä osaltaan se heijastaa yritysten ja informaatioteknologian kehitystä. Toimitusketjut ovat luonnostaan riippuvaisia teknologiasta; informaation jakamisesta yhteistyökumppaneiden kesken, sekä koordinoiden toimintoja jotka voivat olla fyysisesti hyvinkin kaukana toisistaan. (Drake, 2012, 7.)

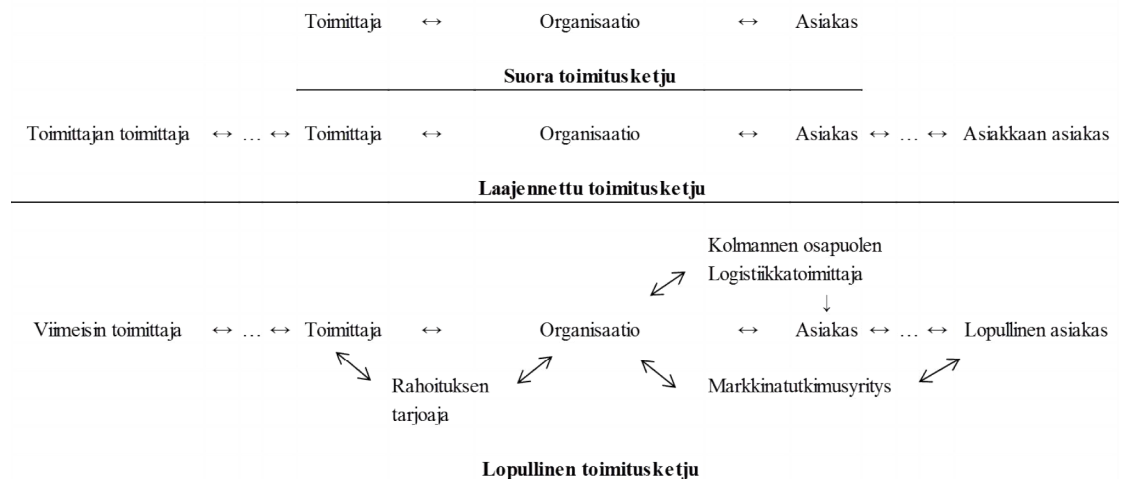
4.2.2 Toimitusketjut nykyään

Toimitusketju nimenä antaa kuvan lineaarisesta yritysten ketjusta ja tarjoaa näin hieman harhaanjohtavan kuvan tämän päivän toimitusketjuista. Christopher (2011, 171) ehdottaakin kirjassaan, että toimitusketjujen sijaan meidän tulisi puhua verkostoista. Toimitusketjuja hän kuvaa monimutkaisina verkostoina, jotka ovat toisiinsa liittyneitä, mutta kuitenkin samalla itsenäisiä toimijoita.

Yritysten erityisesti ja toimitusketjujen yleisesti välinen kilpailu perustuu nykyään yhä enemmän aikaan ja laatuun. Virheettömän tuotteen toimittaminen kuluttajalle nopeasti ja luotettavasti kilpailijoita paremmin, ei ole enää kilpailuetu vaan yksinkertaisesti edellytys toimia markkinoilla. Kuluttajat vaativat tuotteita järjestäen toimitettuna nopeammin, ajallaan ja ilman virheitä. Jokainen näistä välttämättömyyksistä vaatii lähempää yhteistyötä tuottajien ja jakelun välillä. Tämä globaali orientaatio ja kasvava toiminta-

pohjainen kilpailu yhdistettynä nopeasti muuttuvaan teknologisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin johtavat markkinoiden epävarmuuteen. Tämä epävarmuus vaatii suurempaa joustavuutta yksittäisen yrityksen näkökulmasta, mutta myös toimitusketjuverkoston suhteiden näkökulmasta. (Mentzer et al, 2001, 2.)

Mentzer et al. (2001, 4) määrittelevät toimitusketjun seuraavasti; Toimitusketju on kolmen tai useamman itsenäisen kokonaisuuden (organisaation tai yksilön) suoraa yhteistyötä toisiensa kanssa toimitusketjussa, ylä- tai alavirtoihin koskien tuotteita, palveluita, rahoitusta ja/tai informaatiota asiakkaille.



KUVIO 6. Toimitusketjun tasot (Mentzer et al. 2001, 5)

Kuviossa 6. esitetään toimitusketjun kolme eri tasoa Mentzerin et al. (2001, 4-5) mukaan. Nämä kolme tasoa kuvaavat kolmen asteista kompleksisuutta toimitusketjuissa. Suora toimitusketju sisältää toimittajan, yrityksen ja asiakkaan, joiden välillä tuote, informaatio, rahoitus tai informaatio kulkee toimitusketjussa ylä- tai alavirtaan. Laajennettu toimitusketju sisältää aikaisempien toimijoiden lisäksi toimittajien toimittajia ja asiakkaiden asiakkaita jotka ovat osallisena ketjussa tapahtuvaan vaihdantaan. Lopullinen toimitusketju pitää sisällään kaikki toimitusketjussa toimivat osapuolet, jotka osallistuvat ketjuun, viimeisimmästä toimittajasta, aivan lopulliseen asiakkaaseen asti.

Lopullinen toimitusketju kuvastaa sitä monimuotoisuutta, jonka toimitusketjut voivat saavuttaa. Tässä kyseisessä esimerkissä mukana on rahoituksen tarjoaja, joka voi ottaa osan riskistä ja tarjota taloudellisia neuvoja, kolmantena osapuolena logistiikkayritys, joka toimii kahden yrityksen välillä, sekä markkinatutkimusyritys, joka tarjoaa tuottavalle yritykselle informaatiota lopullisen asiakkaan preferensseistä. Tämä esittelee lyhyesti muutaman niistä monista toimista, joita toimitusketjussa voi esiintyä ja esiintyykin. (Mentzer et al., 2001,4.)

On myös hyvä ymmärtää, että yritykset eivät usein ole osana vain yhtä toimitusketjua, vaan voivat olla osana lukemattomissa eri ketjuissa. Wal-Mart voi esimerkiksi olla osana toimitusketjua karkkien, vaatteiden, työkalujen ja monien muiden tuotteiden osalta. Tämä useiden toimitusketjujen ilmiö selittää sitä verkostoluonnetta, jonka monet toimitusketjut omistavat. Toinen esimerkki tuo tätä luonnetta vielä paremmin esille, AT&T voi pitää Motorolaa asiakkaana yhdessä toimitusketjussa, kumppanina toisessa ja toimittajana kolmannessa toimitusketjussa ja silti vielä lisäksi kilpailijana neljännessä toimitusketjussa. (Mentzer et al., 2001,4.)

Viimevuosien ulkoistamispäätösten, sekä ulkomaille siirrettyjen tuotantojen trendin ansiosta moni yritys on huomannut monimutkaistaneensa operaatioitaan yritysten keskinäisen riippuvuuden lisääntyessä. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa toisella puolella toimitusketjua sattunut tapahtuma aiheuttaa muualla toimitusketjussa ennakoimattomia tapahtumia. Nykypäivän liiketoimintaympäristön volatilitteetti on korostanut tätä entisestään. Kompleksisuutta kuvaa hyvin perhosefektinä (*butterfly effect*) tunnettu ajatus, jonka mukaan perhonen, joka heilauttaa siipiään Amazonilla, voi toiminnallaan luoda hirmumyrskyn tuhansien kilometrien päähän. Vaikka esimerkki on toisien mielestä ehkä hieman kaoottinen, tarjoaa se muistutuksen siitä, kuinka ”tarkoittamattomien toimien laki” toimii tämän päivän toimitusketjuissa. (Christopher, 2011,171.)

Tämän päivän alati muuttuvassa verkostojen maailmassa yritysten ostofunktiosta on tullut elintärkeä osa sellaisien yritysten toimintaa, jotka haluavat menestyä. Kiihtyvä ostotoiminnassa näkyvä trendi on usein liitännässä ydintoiminnan ulkopuolisten toimintojen ulkoistamiseen palvelutuottajille ja muille toimittajille. Yritykset ovat huomanneet ostofunktion kasvavan merkityksen ja pyrkivät johtamaan toimitusketjujaan yhä paremmin. Samaan aikaan ostotoiminnan rooli on muuttunut lyhyen aikavälin operatiivisesta toiminnasta taktisiin ja pitkäaikaisiin strategisiin yhteistyökumppanuuksiin yritysten välillä. (Hallikas, Lintukangas, 2016, 487.)

Nykyään yritykset näkevätkin toimitusketjujen hallinnan strategisena työkaluna, jonka avulla voidaan parantaa yrityksen asemaa markkinoilla. Strateginen näkökulma kiteytyy konseptiin toimitusketjustrategiasta. Se voidaan määritellä laajasti joukoksi sellaisia lähestymistapoja, joita hyödyntämällä pyritään integroimaan toimittajat, tuotanto, varastot ja kaupat sellaisella tavalla, että tuotteita voidaan tuottaa ja toimittaa tarvittavat määrät oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan. Näin voidaan minimoida koko tuotantoketjun aikana syntyvät kustannukset, samalla kuitenkin tyydyttäen palvelutason vaatimukset. (Simchi-Levi et al., 2008).

Chickin ja Hanfieldin (2015, 2) mukaan yritysten hankinnan nouseminen strategiseksi liiketoimintafunktioksi on suhteellisen uusi ilmiö ja monille yrityksille hankinta on yhä edelleen alhainen prioriteetti. Silloin yritysten pääasiallinen painopiste keskittyy alhaisten hintojen saamiseen toimitusketjun yhteistyökumppaneilta huolimatta siitä perustuuko yrityksen liiketoimintastrategia alhaisiin hintoihin vai ei. Yritysten ulkoistaes-

sa tuotannostaan ja palveluistaan suuren osan, on hankinnalla suuri rooli, ei vain alhaisien hintojen saavuttamisen saralla, vaan myös yrityksen arvon tuottajana. Monissa yrityksissä hankinnan taso on 70–80 prosentin välillä, joissain tapauksissa vielä suurempi, ostohinnoilla on suora merkitys yrityksen tuottoon.

Colicchia ja Strozzi (2012) toteavat, ettei riskienhallinnan näkökulmasta ole toteutettu syvällisempää analyysia toimitusketjujen riskienhallintastrategian ja käytännön yhteydestä. Vaikka useimmat tutkijat ovat sitä mieltä, että toimitusketjut ovat luonnostaan riskialttiita, on käytäntö jäänyt suhteellisen tutkimattomaksi; kuinka käytännön näkökulmasta voidaan parantaa toimitusketjujen luotettavuutta ja joustavuutta, jotta odottamattomiin tilanteisiin voidaan reagoida paremmin.

Nykyiset toimitusketjujen johtamisen käytännöt ovatkin pyrkineet luomaan dynaamisen ja joustavan toimintatavan, joka luo yritykselle oman toimitusketjun rakenteen joustavuuden rajoissa mahdollisuuden reagoida muutoksiin kysynnässä ja teknologiassa. Kuitenkin nykyinen taloudellinen tilanne nopeine muutoksineen luo toimitusketjujen johtamiseen aivan uudenlaisia rakenteellisia muospaineita, jotta epävakaisiin oloihin voidaan vastata yhä nopeammin. Tämä nostaakin esille kysymyksen, ovatko suhteellisen vakaina aikoina luodut toimitusketjut rakenteineen sopivia palvelemaan yrityksiä parhaalla mahdollisella tavalla epävakaina aikoina? (Christopher & Holweg, 2011, 63–64)

Li et al., (2006) ja Tan et al. (2002) näkevät selvän paradigmanmuutoksen toimitusketjuissa yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseen kilpailuun. Samalla myös kustannuslaskennan rajat ovat ylittäneet yritysten omat rajat ja levittyneet suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Koska modernissa liiketoimintaympäristössä rajat katoavat, ollaan tilanteessa, jossa päästään todistamaan aivan uuden tason toimitusketjustrategioita.

4.2.3 Toimitusketjujen riskienhallinta

Yleisesti riskienhallintaa voidaan pitää laajana toimintana, joka koostuu suunnittelusta ja päätöksenteosta, jonka tavoitteena on hallita riskiä organisaatiossa. Organisaation riskit pitävät sisällään niin riskit, joiden todennäköisyys on hyvin pieni, mutta, joiden vaikutukset ovat yritykselle hyvin merkittävät, sekä riskejä, jotka ovat tavanomaisempia kuten kysynnän vaihtelut, sisäisien prosessien riskit, kuin tarjontariskikin. (Kouvelis, et al. 2011, 17.)

Kun toimitusketjujen riskienhallintaa lähestyy pelkästään käsitteellisestä näkökulmasta, voi huomata, että tutkijoiden keskuudessa ei ole yksimielisyyttä termin määritelmästä; tämä osaltaan kertoo tarinaa toimitusketjun riskienhallinnan monitahoisesta ja monimutkaisesta luonteesta. (Fan et al., 2018, 1.)

Toimitusketjun hallinnan yksi tunnuspiirteistä on yritysten välisen toiminnan koordinaatio. Siksi, mikä tahansa lähestymistapa mitä tulee toimitusketjun riskienhallintaan, tulee sisältää laajemman, kuin yhden yrityksen näkökulman, sekä tarjota käsitys kuinka avainasemassa olevat prosessit tulisi hoitaa vähintään kolmessa organisaatiossa. Kuitenkin on hyvä myös huomata, ettei toimitusketjua tulisi kuitenkaan ajatella yhtenä yksikkönä, vaan tulisi tunnistaa, että toimitusketjuissa toiminta perustuu yhteistyölle. (Jüttner, 2005, 122).

Yleisimmin korostuva ajatus toimitusketjun riskienhallinnassa on, kuinka yksittäinen yritys pystyy vaikuttamaan riskitasoon ja riskin todennäköisyyteen. Usein tapoina esitellään toimittajien valinnan parantaminen, tai riskin jakaminen käyttämällä useampia toimittajia. Hieman kehittyneempänä tapana voidaan pitää jo olemassa olevien toimittajien suhteiden parantamista keskittymällä toimittajien sitouttamiseen yhteistyöhön. (Khan et al., 2012, 46.)

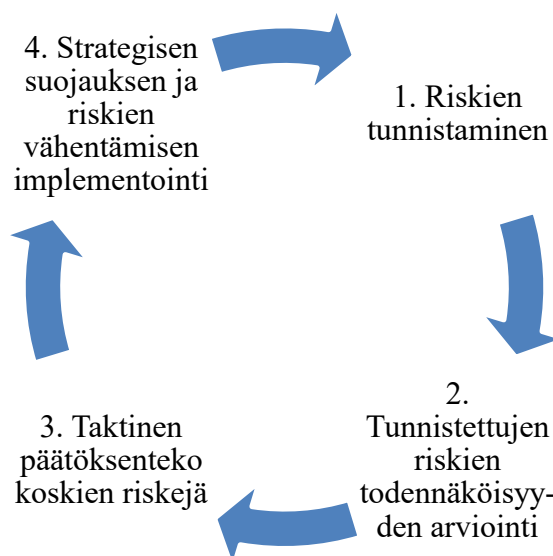
Toimitusketjun riskienhallinnan tavoitteita voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta, taloudellisen näkökulman mukaan riskienhallinta sisältää esimerkiksi kassavirtojen hallintaa, jotta voidaan taata yrityksen kannattavuus. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta riskienhallinnan avulla voidaan hallita yrityksen altistumista vakaville toiminnan häiriöille, jotka nousevat toimitusketjujen sisältä, mutta myös ulkopuolelta. Tämä mielessä pitäen, voidaankin sanoa, että toimitusketjun riskienhallinnan tehtävä on rakentaa kapasiteettia vähentääkseen yrityksen haavoittuvuutta ja varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus. Väitetäänkin, että, kun yritys on hyvä riskienhallinnassa, voi se riskienhallinnan avulla tavoittaa paremman markkinaposition. Näin ollen toimitusketjun riskienhallinnan avulla ei pyritä vain vähentämään kustannuksia ja haavoittuvuutta, vaan myös taata taloudellinen tuottavuus, liiketoiminnan jatkuvuus ja mahdollinen pitkän aikavälin kasvu. (Fan et al., 2018, 7).

Fan et al. (2018, 19) tuo tutkimuksessaan esille toimitusketjun riskienhallinnan tarkoituksen. Heidän mukaansa riskienhallinnan taustalla vaikuttavat motiivit ovat tuottavuuden takaaminen, kustannuksissa säästäminen ja mahdollinen arvonnäkökulman saavuttaminen, tarkoittaen, että yritysten on löydettävä tasapaino riskienhallinnan strategioiden ja niiden synnyttämien kustannusten välille. Tämä on yhteydessä riskien todennäköisyyteen ja niiden vaikutuksiin, mutta myös strategioiden toisiaan täydentävyyteen tai korvaaviin vuorovaikutussuhteisiin. Joillain strategioilla voi olla useita eri vaikutuksia, mutta itse kirjallisuudessa on annettu vain vähän huomiota strategioiden yhdistelylle tai kuinka yhdellä strategialla voidaan vaikuttaa moniin riskeihin. Yleisesti voidaan todeta, että on olemassa rajallinen määrä tutkimuksia toimitusketjun riskienhallinnan ja toimitusketjun suoriutumisen välisestä yhteydestä.

Fan et al. (2018, 14) nostivat esille tutkimuksessaan riskienhallinnassa tärkeän tekijän, joka on riskien seuranta, sillä riski ei ole staattinen käsite vaan se muuttuu alati tilanteiden mukana. Tästä syystä riskejä tulee seurata ja arvioida, kuinka riskin lähde ke-

hittyy ja onko tarpeellista tehdä muutoksia näihin riskeihin vastaaviin strategioihin. On myös erityisen tärkeää, ettei riskien arviointi perustu vain tuomitseviin arviointeihin, vaan taustalla on myös virallinen prosessi, esimerkiksi käynnissä oleva riskienhallinnan prosessi, jota päivitetään ja käydään läpi säännöllisesti, jotta muutoksia pystytään hallitsemaan ja uutta tietoa voidaan saavuttaa.

Myös Kouvelis et. al (2011, 18) mukaan riskienhallintaa tulisikin lähestyä käynnissä olevana prosessina, jotta muutoksiin pystytään mukautumaan ja jotta voidaan mahdollistaa organisatorinen oppiminen ja kehitys.



KUVIO 7. Riskienhallintaprosessi Kouvelis et al. (2011) mukaan.

Kuviossa 7. on kuvattu riskienhallintaprosessi Kouvelis et al. (2011,17) mukaan. Riskienhallintaprosessi koostuu heidän mukaan neljästä askeleesta, jotka käydään läpi seuraavaksi. Ensimmäisenä askel prosessissa on riskien tunnistaminen, joka on ensimmäinen toimenpide usein kaikessa riskienhallinnassa. Tällöin organisaatio tunnistaa sen toimintaan mahdollisesti haittaavasti vaikuttavat tapahtumat. Toinen askel on riskien arvioiminen, jolloin organisaatio arvioi riskin haitallisuutta toiminnalle. Tämän jälkeen riskit luokitellaan prioriteettien mukaan ja tehdään yhteenveto riskien kokonaisvaikutuksista operatiiviseen riskitasoon. Kolmantena askeleena on tehdä taktiset riskiä koskevat päätökset, tällä tarkoitetaan sitä, että tehdään toimintasuunnitelma koskien riskejä, niitä, jotka saattavat tapahtua pian ja niitä varten, jotka ovat jo tapahtuneet. Kun kyse on suurista riskeistä, tätä toimintoa kutsutaan usein kriisijohtamiseksi (*crisis management*). Viimeisenä askeleena riskienhallintaprosessissa on riskin vähentäminen ja mahdollinen suojaus. Tämä vaihe pitää sisällään operatiivisen järjestelmän muokkaamista niin, että tulevaisuudessa riskejä voidaan pienentää.

Myös Rudzki ja Trent (2010, 278) määrittelivät yrityksen riskienhallintaa yleisellä tasolla, määritelmän avulla voidaan päästä käsiksi riskienhallinnan perusteisiin. Heidän mukaansa yrityksen riskienhallinta on prosessi, joka jatkuu ja virtaa läpi koko organisaation vaikuttaen ihmisiin jokaisella organisaation tasolla. Riskienhallinta on osana yhtiön strategiaa ja sen tehtävänä on tunnistaa potentiaaliset riskit ja hallita yrityksen riskinsietokyvyn mukaisesti riskiä sen toteuduttua. Sen tehtävänä on myös tarjota yrityksen johdolle kohtuullinen varmuus riskienhallinnasta.

4.2.4 *Toimitusketjun riskiajurit*

Johtajat tulevat yhä enemmän tietoisiksi siitä, että yrityksen maine, tuottojen yhdenmukaisuus, sekä kyky tuottaa parempia tuottoja osakkeenomistajilleen, on kasvavissa määrin kiinni organisaation kyvystä johtaa toimitusketjujen häiriöitä. Vaikka toimitusketjujen häiriöitä on ollut aina, on sen saama huomio lisääntynyt dramaattisesti viime vuosina. Tätä kehitystä on ollut tukemassa ainakin neljä eri asiaa. Ensimmäisenä syynä on toimitusketjujen muuttuminen yhä monimutkaisemmiksi globalisaation myötä. Toiseksi isot, sekä yhtiöille kalliit toimitusketjujen häiriöt ovat saaneet yhä suuremman määrän julkisuutta mediassa. Kolmas syy löytyy akateemisesta maailmasta, sillä tutkijat ovat viime vuosina painottaneet vahvasti toimitusketjujen toiminnan ja yrityksen menestyksen välistä suhdetta, sekä korostaneet riskienhallinnan tärkeyttä. Neljäs kehitykseen vaikuttanut syy löytyy lainsäädännöstä ja Yhdysvalloissa vuonna 2002 säädetyistä Sarbanes-Oxley Actista, jonka mukaan johtajat ovat yhä enenevässä määrin velvollisia ennustamaan yhtiön toimintaa ja suojelemaan omistajien osakearvoa. Tämä pitää sisällään myös toimitusketjujen riskien tarkastelua. (Kouvelis et al., 2011, 52).

Toimitusketjujen häiriöiden analyysi on arvokasta yhtiöille, sillä se tarjoaa organisaatiolle näkemyksen huonosti johdettujen toimitusketjujen taloudellisista vaikutuksista. Tutkimusten mukaan on selvästi nähtävissä, että riskien huomiotta jättämisellä voi olla hyvin tuhoisia taloudellisia seurauksia. Luonnollinen kysymys, joka tätä löydöstä seuraa on kysymys, mitkä ovat suurimpia ajureita toimitusketjujen häiriöille? (Kouvelis et al., 2011, 63).

Kouvelis et al. (2011,63) esittelevät kirjassa suurimpia ajureita, jotka saattavat johtaa toimitusketjun häiriöihin. Muuttunut liiketoimintaympäristö on yksi pääajuri toimitusketjujen häiriöiden lisääntymiseen. Ei ole epäilystäkään, etteivätkö monet teollisuudenalat kohtaa hyvin erilaisen kilpailuympäristön tänään, kuin kymmenen vuotta sitten. Useat yhtiöt kohtavat hyvin voimakkaasti kilpailut markkinat, alati muuttuvan kysynnän, kasvaneen kysynnän tilaustyölle, suuremman tuoteskaalan, sekä lyhyemmät tuotteen elinkaaret. Nämä olosuhteet luovat hyvin haastavan ympäristön kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen.

Toisena syynä esille nostetaan toimitusketjujen monimutkaistuminen. Tähän johtaneita syitä on muun muassa maailmanlaajuinen hankinta, monien yhteistyökumppaneiden käyttäminen, toimitusketjujen eri tasojen hallinta, sekä pitkät tuotteiden tai palveluiden odotusajat. Riskiä kasvattaa entisestään, mikäli toimitusketjun osapuolet keskittyvät paikalliseen optimointiin, eivät ole kykeneviä yhteistyöhön, tai, kun toimitusketju ei ole erityisen joustava muutoksille. (Kouvelis et al., 2011,63.)

Kolmantena syynä on hankinta ja yhteistyö. Yhä suuremmissa määrin yhtiöt luottavat hankintaan ja yhteistyöhön muiden yhtiöiden kanssa. Tämä tekee organisaatioista yhä enemmän riippuvaisia toisistaan ja yhden toimitusketjun osan epäonnistuminen voi rampauttaa koko loppuosan toimitusketjusta. Tämä korostaa sitä faktaa, että toimiakseen optimaalisesti yhtiöiden tulee jakaa informaatiota, suunnitelmia ja taata näkyvyys toisiensa prosesseihin. Tämä on kuitenkin käytännötasolla hyvin vaikea saavuttaa. (Kouvelis et al., 2011, 63–64.)

Neljänneksi ajuriksi nimettiin single sourcing. Nämä yhden toimittajan strategiat laskevat usein tuotteiden tai palveluiden ostohintaa ja hallinnollisia kustannuksia, mutta luovat suuren riskin yritykselle, mikäli yhteistyökumppani ei pystykään toimittamaan tilattua tuotetta tai palvelua ajallaan. (Kouvelis et al., 2011, 64.)

Seuraava syynä ovat rajalliset puskurit. Kun yritykset ovat pienentäneet varastojaan, sekä ylimääräistä kapasiteettia samalla siirtäen paineen toimitusketjuihin, ei virheisiin ole jätetty juuri varaa. Just-in-time- toimitukset ja nollainventaari on yleisesti tavoiteltuja päämääriä, mutta niiden sisältämää riskiä toimitusketjun häiriöön ei usein oteta huomioon sen ansaitsemalla tavalla. (Kouvelis et al., 2011, 64.)

Toimitusketjut ovat keskittyneet tehokkuuteen, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan toimintaa alhaisimmilla mahdollisilla hinnoilla. Yritykset vastaavat tähän kustannusten vähentämiseen häiriötilanteiden riskin kasvattamisella. Useimmat yritykset eivät näe käänteistä suhdetta riskin ja tehokkuuden välillä. Tällaiset strategiat lisäävät usein toimitusketjuihin sisältävää riskiä. (Kouvelis et al., 2011, 64.)

Seuraavana ajurina on operaatioiden ylikeskittäminen. Kapasiteetin huono suunnittelu ja toteutus aiheuttavat toimitusketjuissa selkkauksia, johtuen kysynnän ja tarjonnan yhteensopimattomuudesta. Suunnitelmat ovat usein kooltaan isoja, yksityiskohdat ovat puutteelliset ja ne perustuvat vanhentuneeseen varastoinformaatioon ja kapasiteettiin. Usein ongelmana ovat yrityksen järjestelmät, jotka eivät tuota ajantasaista informaatiota ja näin ollen johtajien on vaikea nähdä yrityksen todellista tilannetta. Eteenpäin katsovien mittareiden puute vaikuttaa yrityksen kykyyn nähdä tulevaisuuden mahdollisia ongelmia ja haittaa niihin proaktiivisesti puuttumista. Yrityksillä on myös hyvin rajoittunut näkemys mitä toimitusketjussa tapahtuu ylemmällä tai alemmalla tasolla. Useimmilla yrityksillä ei ole kyvykkyyttä nähdä tai johtaa poikkeustilanteita toimitusketjussa. Lisäksi kaikki edellä mainittu yhdistetään vielä synkronoinnin ja palautteen puutteeseen toimitusketjun suunnittelun ja toteutuksen välillä. (Kouvelis et al., 2011, 64.)

Myös Rudzki ja Trent (2010, 275) nostivat kirjassaan esille yritysten johtajien näkemyksiä riskistä ja, kuinka se on viime vuosina kehittynyt. Kyselyiden mukaan toimitusketjujen johtajien näkemykset riskiposition kasvamisesta on ollut nousujohteinen jo muutaman vuoden. Miltei 75 % johtajista pitää riskejä suurempina, kun vuonna 2005, jonka lisäksi yli 70 % vastaajista katsoi toimitusketjujen häiriöiden taloudellisten vaikutusten lisääntyneen. Rudzki ja Trentin näkemyksen mukaan erityisesti neljä trendiä on vaikuttanut tähän kehitykseen; kansainvälisen hankinnan kasvu, suurempi luottaminen ulkoistamiseen, tarjontamarkkinoiden volatiliteetti, sekä massakustomointi.

Kansainvälinen hankinta on kasvanut räjähdysmäisesti 1980-luvulta asti, eikä sen hidastumista ole vielä näkyvissä. Pidettiin siitä tai ei, liiketoiminnan aktiviteetit jatkavat kansainvälistymistään ja tämä trendi lisää toimitusketjujen monimutkaisuutta, sekä riskiä. Vaikka globalisaatio luo yrityksille mahdollisuuden kustannussäästöihin, luo se myös uudenlaisia riskejä. Voidaan pitää miltei varmana, että läpimenoajat ja logistiikkakustannukset tulevat nousemaan. Tämä tarkoittaa yritysten puolelta suurempia varastoja, jotta kysyntään pystytään vastaamaan. (Rudzki et al. 2010, 275).

Toinen Rudzkin ja Trentin (2010, 275–276) nimeämä trendi on kaikkien sellaisten osien valmistuksen ulkoistaminen, joka ei kuulu yrityksen ydinosaan. Tämän toimintamallin mukaan liiketoimintaa tulisi systemaattisesti arvioida ja pohtia mitä valmistaa itse ja mitä ulkoistaa. Trendi on ollut suosiva ulkoistamisen suhteen ja se on johtanut tilanteeseen, jossa yritys on enää kannattava, kun se suunnittelee ja kasaa tuotteen, mutta on kykenemätön valmistamaan tuotetta itsenäisesti niin että se olisi kannattavaa. Ulkoistamisen korkealla tasolla on hintansa ja on yleinen virhepäätelmä, että kolmansien osapuolien käyttö automaattisesti alentaisi tuotteen hintaa, suurentaisi suorituskykyä tai laskisi yrityksen riskipositiota. Tähän väitteeseen on syynsä, sillä ulkoistaminen luo riippuvuussuhteen kolmansiin osapuoliin, jotka sijaitsevat usein eri puolilla maailmaa. Osa yrityksen kontrollista luovutetaan näin toiselle osapuolelle, jonka pätevydestä ei voida aina olla varmoja. Ulkoistaminen vaikuttaa myös valta- ja päätöksentekosuhteisiin. Yritykset, jotka ulkoistavat suuren osan toiminnastaan tulevat myös riippuvaisiksi yhteistyöyrityksen toimitusketjujohtamisesta, toiminnasta, joka oli aikaisemmin yrityksen omalla vastuulla. Viimeisimmäksi, ulkoistamisen johdosta yritykset usein menettävät sellaisia kykyjä, joita he eivät voi enää saada takaisin.

Markkinoiden volatiliteetti on noussut esille jo monesti ja sen mainitsevat myös Rudzkin et al. (2010, 276). Heidän mukaansa tarjontamarkkinoiden volatiliteetti on kasvanut viime vuosina. Valitettavasti tämä vaikuttaa toimitusketjujen riskeihin ja tekee suunnittelemisen hankalammaksi.

Neljäntenä toimitusketjuihin vaikuttavana trendinä Rudzkin et al. (2010, 276) nimesivät tuotteiden massakustomoinnin, saman huomion tekivät tutkimuksessaan myös Kouvelis et al. (2011, 63–64).

4.2.5 Riskienhallintastrategiat

Kouvelis et al. (2011, 32) mukaan yritysten riskienhallintastrategiat tavallisimmin ovat riskin hyväksymisen ja riskin eliminoinnin välimaastossa. Monet riskit ovat yksinkertaisesti niin pieniä vaikutuksiltaan, että yritysten on ne helppo hyväksyä osana yritystoimintaa. On tyypillistä, että riskin pienentämisen marginaalinen hyöty laskee, kun kustannukset nousevat. Fan ja Stevenson (2018, 13) kuvailivat tutkimuksessaan viittä eri tapaa, jolla yritykset tavallisemmin vastaavat toimitusketjuissa oleviin riskeihin. Myös he olivat tunnistaneeet riskin vähentämisen ja riskin hyväksymisen olevan yksi tavallisimmista tavoista vastata toimitusketjun riskeihin. Lisäksi he nostivat esille riskin välttämisen, riskin siirtämisen, sekä riskin jakamisen.

Todennäköisyys	Korkea	Riskin vähentäminen	Riskin välttäminen
	Matala	Riskin hyväksyminen	Riskin siirtäminen tai Riskin jakaminen
		Matala	Korkea

Vaikutus

KUVIO 8. Riskin nelikenttä todennäköisyyden ja vaikutuksen mukaan (Fan ja Stevenson, 2018)

Kuviossa 8. esitetään Fanin ja Stevensonin (2018, 14) luoma taulukko riskiin vastaamisen strategioista riskin todennäköisyyden ja riskin vaikutusten mukaan. Taulukossa on esitelty viisi erilaista tapaa joilla yritykset voivat vastata yrityksen riskeihin.

Ensimmäinen Fanin ja Stevensonin (2018, 13) esittelemä tapa on jo yllä huomiota saanut riskin hyväksyminen. Ei ole olemassa yleisesti hyväksytyjä suuntaviivoja tai ohjeita siitä, kuinka paljon yrityksen tulisi hyväksyä riskiä toiminnassaan. Hyväksyttävä taso on yhteydessä aina omaan kontekstiinsa ja esimerkiksi yrityksen, tai yrityksen työntekijöiden riskinsietokykyyn. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että riski välttämättä sivuutetaan kokonaan, vaan riskiä tulisi seurata ja varmistaa näin etteivät sen seuraukset pääse eskaloitumaan. Mikäli riski kasvaa yritykselle merkittäväksi, tulisi organisaation päättää, kuinka välttää, siirtää, jakaa tai vähentää riskiä.

Toisena tapana nelikentässä esiteltiin riskin välttäminen. Tämä suhtautuminen tarkoittaa käytännössä sitä, että sellaisia tapahtumia pyritään välttämään, jotka laukaisevat

riskin toteutumisen. Tämä voi tarkoittaa yritykselle esimerkiksi luopumista sellaisista tuotteiden valmistuksesta, joiden kysyntä on hyvin epävakaa. (Fan et al. 2018,13).

Kolmantena riskiin suhtautumisen tapana on riskin siirtäminen. Riskin siirtämisellä tarkoitetaan vastuun siirtämistä kolmannelle osapuolelle. Tämä voi tapahtua esimerkiksi erilaisten vakuutusten kautta. Riskin siirtäminen kolmannelle osapuolelle on tarkoitettu tilanteisiin, joissa riskin todennäköisyys on pieni, mutta vaikutukset suuret. Operatiiviselle riskille, jolla on suuri todennäköisyys ja pieni vaikutus, riskin siirtäminen ei ole paras vaihtoehto. (Fan et al. 2018,13).

Seuraavana strategisena tapana on riskin jakaminen. Riskin jakaminen voi pitää sisälleen koko riskin, tai vain osan siitä. Ostajan näkökulmasta riskiä voidaan jakaa helposti sopimusten kautta, erilaisin sopimusklauusulein, jotka koskevat potentiaalista riskiä ja muutosta sen tilanteessa. Riskin jakaminen sopii riskin siirtämisen tavoin tilanteisiin, joiden todennäköisyys on pieni ja vaikutukset ovat suuria. (Fan et al. 2018,13).

Viimeisenä riskiin vastaamisen keinona on riskin vähentäminen. Tämä tapa etsii aktiivisesti keinoja riskin pienentämiseksi hyväksytylle tasolle. Se kattaa niin riskin todennäköisyyden pienentämisen, kuin riskin toteutumisen seuraukset. Riskin vähentäminen toimii strategisena vastauksena erityisesti operatiiviseen toimintaan, jolla on suuri todennäköisyys ja laajuudeltaan pienempi vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Riskin vähentäminen strategiana on kytköksissä yrityksen käytettävissä olevaan budjettiin, sekä riskityyppiin. Yrityksen tulisi harkita tarkoin muita käytettävissä olevia keinoja ennen, kun valitsevat riskien vähentämisen strategiakseen. Koska riskit ovat usein kytköksissä toisiinsa, voi niiden välillä vallita niin positiivinen, kun negatiivinenkin vaikutussuhde. Yritys voi kohdata odottamattomia ongelmia yrittäessään hallita yhtä riskiä, vaikuttaessaan samalla tahtomattaan muihin riskeihin, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. Riskien vähentämisessä tulisi pyrkiä mahdollisimman ristiriidattomaan ratkaisuun ja pitää erityisesti silmällä niitä riskejä, joilla on toisiinsa negatiivinen vaikutussuhde. (Fan et al. 2018,13).

Kouvelis et al. (2011, 64–65) mukaan ei ole epäilystä, etteivät riskiä lisänneet toimintatavat ja trendit ovat osaltaan vaikuttaneet myös toimitusketjujen toimintatapojen ja kannattavuuden paranemiseen. Siitä huolimatta ne ovat myös osaltaan mahdollisesti vaikuttaneet toimitusketjujen muuttumiseen herkeksi ja haavoittuviksi häiriöille. Haaste onkin suunnitella sellaisia lähestymistapoja, joiden kautta voidaan vastata haasteisiin toimitusketjuissa uhraamatta tehokkuutta. Kirjassa esitetään muutama toimintamalli, joka on luotu tämän ajatuksen pohjalta, käydään nämä läpi seuraavaksi.

Ensimmäinen esille nostettu tapa on kysyntäennusteen tarkkuuden parantaminen. Yksi pääsystä toimitusketjuissa olevien yhteensopimattomien kysyntä-tarjonta parien olemassaoloon on kysyntäennusteen virheellisyys. Kun ennustamiseen otetaan mukaan perusteellista määrällistä dataa, paranee myös ennustusten oikeellisuus ja luotettavuus. Yritysten tulisi suunnitelmia luodessaan tehdä kysyntäennusteen lisäksi kysyntäennus-

tevariassi. Tämä antaisi suunnittelijoille jonkinlaisen käsityksen siitä, minkälaisia muutoksia keskiarvosta voidaan odottaa. Yritysten tulisi myös huomioida ero pitkäaikaisien ja lyhytaikaisien ennusteiden luotettavuuden välillä, lyhyenaikavälin ennusteiden ollessa luotettavampia. Kuin myös se fakta, että pilkotut ennusteet häviävät luotettavuudessaan suuremmille kokonaisuuksille. (Kouvelis et al., 2011, 65.)

Toinen toimintamalli liittyy suunnittelun ja toteutuksen välillä esiintyvään informaation kulkuun. Kirjan kirjoittajien mukaan suunnittelu ja toteutus tulisi olla integroitua, sekä synkronoitua. Yritysten suunnitteluprosesseista on kehittynyt hyvin sivistyneitä, mutta nämä suunnitelmat ovat usein eristettyinä todellisuudesta, jossa niiden tulisi toteutua. Tästä johtuen, suunnitelmat usein hylätään toteutukseen edetessä. Johtajat, jotka ovat vastuussa toteutuksesta, tekevät suunnitelmiin korjauksia vallalla olevan tilanteen mukaan. Harvoin kuitenkaan nämä muutokset menevät takaisin suunnitelmien tekijän tietoisuuteen, joka johtaa integraation puutteeseen suunnittelun ja toteutuksen välillä. Mikäli tätä suhdetta parannettaisiin, voitaisiin välttää osa yhteensopimattomista kysyntä-tarjonta pareista. (Kouvelis et al., 2011, 65.)

Kolmantena toiminnan parantamisen mallina nostettiin esille keskimääräisen tuotantoajan pienentäminen ja läpimenoajan varianssin vähentäminen. Ennustusten epätarkkuus, sekä tuotannon ja suunnittelun välillä vallitseva informaatiokatkos on erityisen turmiollinen silloin, kun läpimenoajat ovat pitkiä ja niiden varianssi on suuri. Kun keskimääräistä tuotantoaikaa ja läpimenoajan varianssia pienennetään, voidaan toimitusketjun epävarmuutta vähentää. Seuraavat toimenpiteet voivat auttaa tässä:

- Poistamalla arvoa lisäämättömät toiminnot
- Parantamalla tuotannon, hallinnon ja logistiikan luotettavuutta ja kestävyyttä
- Kiinnittämällä huomiota kriittisiin prosesseihin, resursseihin ja materiaaleihin
- Liittämällä dynaamiset läpimenoajat suunnitteluun ja tarjousten toimitusaikoihin (Kouvelis et al., 2011, 65.)

Eräänä toimitusketjun toiminnan ja riskienhallinnan parannusehdotuksena Kouvelis et al. (2011, 65–66) toivat esille yhteistyössä toimimisen toimitusketjun kumppaneiden kanssa. Vaikka yhteistyö konseptina ei ole mikään uusi tuttavuus, kun puhutaan toimitusketjuista, tämän saavuttaminen on usein hankalaa. Ennen, kun yhteistyö voi olla hedelmällistä, on kumppaneiden pystyttävä luottamaan toisiinsa. Yhteistyökumppaneiden tulee voida nähdä, kuinka he yhdessä voivat hyötyä suhteesta molemminpuolisesti, sekä näyttää olevansa halukkaita muuttamaan vanhoja ajatusmallejaan. Kun nämä elementit ovat paikallaan, tulisi yhteistyökumppaneiden tehdä yhteispäätöksiä, sekä ratkaista mahdollisia ongelmia yhdessä kuten myös jakaa tietoa strategiasta, suunnitelmista ja

suoriutumisesta toisiensa kanssa. Näiden toimintojen kautta voidaan huomattavasti vähentää informaation vääristymistä ja synkronoinnin puutetta, joita voidaan tällä hetkellä pitää toimitusketjujen sairautena, joka johtaa riskien kasvamiseen.

Kouvelis et al. (2011, 66) katsoivat myös näkyvyyteen investoimisen merkityksellisenä keinona parantaa toimitusketjun toimintaa. Jotta toimitusketjut voivat vähentää niissä piileviä riskejä, on niiden tiedettävä tarkalleen mitä toimitusketjussa tapahtuu. Tämä pitää sisällään sisäiset operaatiot, toimittajat, asiakkaat, kuin myös inventaarin, kapasiteetin ja kriittisten varojen sijainnin. Kirjoittajat esittelivät toimintamallin, jolla näkyvyyttä voidaan lisätä toimitusketjuissa. Ensimmäisenä askeleena tässä mallissa on tunnistaa ja valita johtavat indikaattorit toimitusketjun suoriutumisesta. Tämän jälkeen valituista indikaattoreista tulee kerätä tietoa ja analysoida sitä. Kun tämä askel on otettu, päästään asettamaan benchmark taso valituille indikaattoreille ja valvomaan indikaattoreita valittuja tasoja vasten. Toiseksi viimeisenä askeleena on oletetuista arvoista poikkeamien raportointi johdolle tarvittavalla laajuudella, reaaliaikaisesti. Koska yrityksen on myös reagoitava näihin poikkeamiin oletetuista arvoista, jää viimeiseksi askeleeksi prosessin rakentaminen ja implementointi poikkeamien hoitamiseksi.

Jotta toimitusketjut voisivat toimia mahdollisimman optimaalisesti epävarmoissa olosuhteissa, tulisi niiden rakentaa joustoa itse ketjuihin. Yritysten on tehtävä hyvin huolellisia ja tarkkaan harkittuja päätöksiä, jotta ne voivat rakentaa joustavuutta toimitusketjuun sitä tarvitsevilta osin parantaakseen reagoitavuutta. Joustavuuteen on monta ulottuvuutta ja oikea lähestymistapa riippuu täysin yrityksen operatiivisesta ympäristöstä. (Kouvelis et al., 2011, 66.)

Yksi yrityksen työkaluista on myös niin kutsuttu viivästysstrategia. Viivästyttäminen on strategia, joka perustuu siihen että tuotteen valmistusta viivästytetään, kunnes tuotteella on kysyntää. Strategia toimii, kun kyseessä on sellaiset tuotteet, joita voidaan nopeasti ja edullisesti kasata ja kustomoida, kun asiakkaan toiveet ovat tiedossa. (Kouvelis et al., 2011, 67.)

Viimeisenä toimintamallina Kouvelis et al. (2011,67) nostivat esille teknologiaan investoimisen. Investointi asianmukaiseen teknologiaan voi vähentää häiriöitä toimitusketjuissa. Internet-pohjaista teknologiaa on saatavilla, jonka avulla voidaan yhdistää tietokantoja toimitusketjun osapuolien välillä, jotta osapuolet voivat taata näkyvyyden inventaariin, kapasiteettiin, laitteiden statukseen, sekä tilauksiin laajennetussa toimitusketjussa. Erilaisten toimitusketjunhallinnan ohjelmistoilla on kyky jäljittää kriittisiä tapahtumia ja lähettää viestejä johtajille millaisia toimia heidän tulisi ottaa, silloinkin, kun hälytykseen johtanut tilanne ei ota sijaa todellisuudessa. Tämä auttaa tunnistamaan toimitusketjun ongelmia pikemminkin ennalta, kun liian myöhään ja auttaa yrityksiä toimimaan proaktiivisesti.

Vaikka saatavilla on suuri määrä erilaisia strategioita, joita yritykset voivat käyttää vähentääkseen häiriöiden todennäköisyyttä, riippuu valittavat toimet hyvin pitkälti or-

ganisaation toimintaympäristöstä. Jotta yritys voi tunnistaa sille sopivat toimintamallit, tulee yrityksellä olla systemaattinen riskienhallintaprosessi, jota päivitetään tarkasti ja säännöllisesti. (Kouvelis et al. 2011, 68)

Ei ole ennenkuulumatonta, että vähemmän, kun 100 ensimmäisen tason yhteistyöyri- tystä saa yli 80 % ostoissa liikkuvista dollareista. Lisäksi useimmat toimittajat tässä suhteellisen pienessä osajoukossa toimittavat laajamittaista suunnittelua ja järjestel- mäintegraatiotyötä. Seurauksena luottamuksesta näihin suuriin järjestelmätoimittajiin on muutos toimitusketjun vastuussa ja mahdollinen kontrollin menettäminen tilaavalta yri- tykseltä toimitusketjun ensimmäisen tason yhteistyöyritykselle. Ne yhteistyöyritykset, jotka olivat ennen ensimmäisen tason yhteistyöyrityksiä, ovat nyt työnnetty alemmille tasoille, pois suurempien organisaatioiden tieltä. (Rudzki et al. 2010, 292).

Voidaanko siis olettaa, että pienemmät yhteistyöyritykset sisältäisivät suuremman riskin yhteistyökumppaneina? Tätä on pohtinut esimerkiksi Finch (2004, 194) tutki- muksessaan, jossa hän tarkasteli kasvaako suurien yritysten altistuminen riskeille, kun nämä käyttävät pieniä yhteistyöyrityksiä kriittisissä osissa toimitusketjuissa kumppanei- naan. Tutkimuksen tulokset puhuvat sen puolesta, että näin todella näyttäisi olevan. Suurien yritysten riskipositio kasvaa, kun työskennellään yritysten välisissä verkostois- sa, ja erityisesti, kun yhteistyökumppaneina toimitusketjussa käytetään pieniä ja kes- kisuuria yrityksiä.

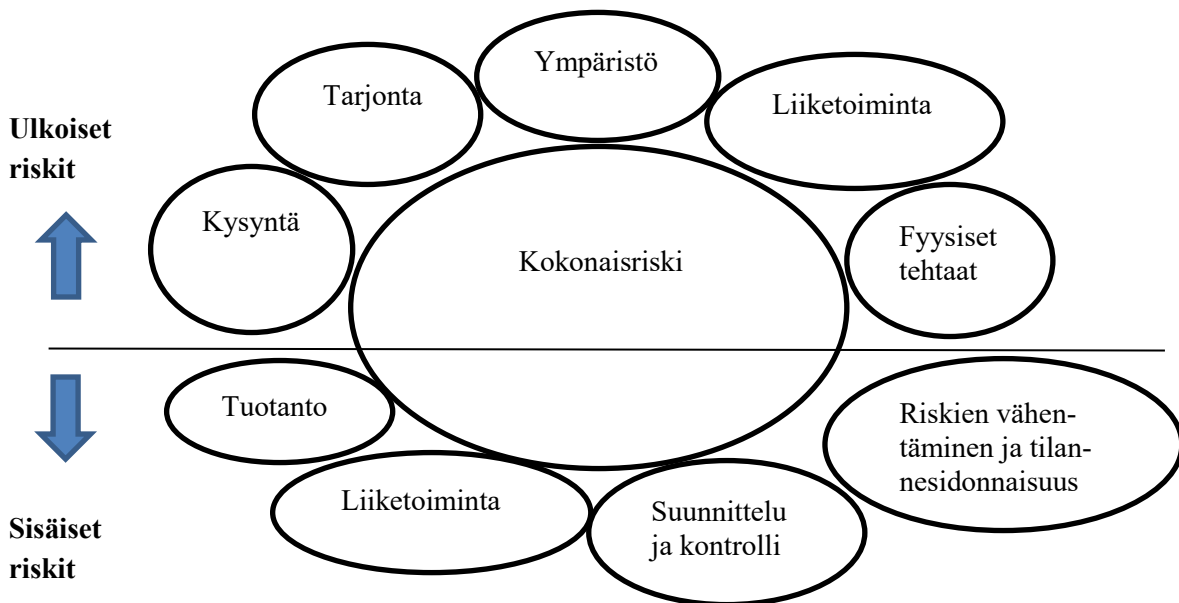
Organisaatioiden tulisi olla tietoisia siitä, että toimitusketjuriskit ovat usein paljon pidemmällä toimitusketjun kerroksissa, kuin missä ne tulevat näkyviksi. Organisaatioi- den tuleekin olla luovia keksiessään keinoja, kuinka kaivautua syvemmälle toimitusket- jun kerroksiin, jotta voisivat hallita sieltä nousevia riskejä. On olemassa neljä tapaa, jotka tarjoavat mahdollisuuksia ehkäistä riskejä alemmissa toimitusketjukerroksissa. Ensimmäinen tapa on kartoittaa toimitusketju, toinen on asettaa kapasiteettipuskureita toimitusketjun varrelle, kolmas tapa on määrittelemällä tai valitsemalla ensimmäisen tason yhteistyökumppanin käyttämät yhteistyöyritykset, sekä viimeisenä arvioimalla ensimmäisen tason yhteistyöyrityksen kykenevyyden hallita alhaisemman tason yhteis- työyrityksiä. (Rudzki et al. 2010, 292).

Toimitusketjun kartoituksen taustalla on halu saada yksityiskohtaisempaa tietoa toi- mitusketjussa olevista yrityksistä. Tämän tiedon saavuttaminen vaatii yritykseltä toimi- tusketjun purkamista ja lähempää tarkastelua. Karu totuus on, että, vaikka ensimmäisen tason yhteistyöyritykset ovat vahvoja, löytyy heidän yhteistyökumppaneistaan usein joukko sellaisia pieniä tuottajia, jotka ovat haavoittuvaisia taloudellisille ja markkinoilla esiintyvälle epävarmuuksille. Nämä ovat niitä yhteyksiä, joita kartoittamisella pyritään saamaan selville. Vaikka näiden kartoitusten tuottaminen on yritykselle kustannus, ylit- tää sen hyödyt helposti sen tuottamat kustannukset, sillä tietämättömyys ei aina ole siu- naus. (Rudzki et al. 2010, 292).

Toisena Rudzkin et al. (2010, 292) esille tuomana tapana ehkäistä toimitusketjuista nousevia riskejä on asettaa toimitusketjun varrelle puskureita. Toimitusketjun analyysin kautta yrityksen tulisi saada selville sellaiset toimitusketjun linkit, joiden kohdalla ongelmia todennäköisimmin ilmaantuu. Riskienhallinnan näkökulmasta voi käydä järkeen asettaa lisäinventaaria heikoimpiin kohtiin toimitusketjua, ainakin siihen saakka, kun muita askelia on otettu ongelman käsittelemiseksi.

Kolmantena keinona on niiden yhteistyökumppaneiden valinta tai tarkempi määrittely, joita ensimmäisen tason yhteistyöyritykset käyttävät. Jotkin teknologiayhtiöt ovat esimerkiksi menneet niin pitkälle, että he ovat määritelleet komponenteittain mitä toimittajia ensimmäisen tason yhteistyökumppaneiden tulee käyttää. Toisinaan yritykset varaavat oikeuden hyväksyä käytettävät toimittajat jo ennalta valituista vaihtoehdoista. Kyseinen käytäntö ei ole niin vallalla oleva, kun liikutaan pois korkean teknologian sektorilta. Minimissään yrityksen tulisi tietää millaisia yhteistyökumppaneita sillä toimitusketjussa on, loppujen lopuksi kyseessä on kuitenkin yrityksen oma toimitusketju. (Rudzki et al. 2010, 292).

Viimeisenä tapana on arvioida ensimmäisen tason yhteistyökumppanin kyvykkyyttä johtaa toimitusketjua. Harvoin nähdään, että toimitusketjun yhteistyökumppaneiden valinnan aikana, arvioidaan syvällisesti potentiaalisten yhteistyökumppanin johtamistaitoja. Tämän tulisi kuitenkin saada prosessissa yhtä suuri painoarvo, kun teknisen osaamisen. Kun tämä on hoidettu oikealla tavalla yritys voi olla luottava siihen, että yhteistyöyrityksen toimittajia johdetaan oikealla tavalla. Kun ensimmäisen ja toisen tason yhteistyötä johdetaan hyvin, on suuri todennäköisyys, että näin tapahtuu myös kolmannella tasolla. (Rudzki et al. 2010, 293)



KUVIO 9. Riskiajurit ja kokonaisriski Kiser et al. (2006) mukaan.

Kuviossa 9. esitellään yrityksen kokonaisriski Kiserin et al. (2006, 14) mukaan. Artikkelissa tutkijat esittelivät kokonaisriskin lisäksi myös kuusi portaisen toimintasuunnitelman, jonka avulla yrityksen kokonaisriskiä voidaan hallita ja pienentää. Heidän mukaansa yrityksellä on suuremmat mahdollisuudet nähdä syy-seuraussuhteita ja ennakoida tulevaisuuden tapahtumia, kun he suhtautuvat riskienhallintaan prosessina. He esittelivät artikkelissaan kuuden askeleen ohjelman, jonka avulla yritys pääsee riskienhallinnassa alkuun.

Koko prosessi alkaa toimittajapohjan tuntemuksella. Ensimmäinen askel prosessissa on tunnistaa yrityksen käyttämät materiaalit. Mikäli toimitusketjun johtajat eivät tunnista kaikkia materiaaleja, joita tuotteissa käytetään raakamateriaalista siihen asti, kun tuotteet ovat valmiita, eivät he myöskään voi tunnistaa mahdollisia riskejä, joita näistä materiaalivirtauksista voi syntyä. Usein edellä mainittuja riskejä vastaan pystytään varautumaan esimerkiksi perustamalla hätävarasto tai järjestämällä vaihtoehtoinen yhteistyökumppani. Seuraava toimenpide kokonaisriskin pienentämiseen yritykselle on strategisten materiaalien tunnistaminen. Joskus muutokset olosuhteissa muuttavat materiaalin statuksen strategisesta tekijästä aivan tavalliseksi hyödykkeeksi ja näin ollen parantavat yrityksen riskiasemaa pienentämällä hinta- ja tarjontariskiä. Tämän jälkeen päästään strategisten materiaalien toimittajien organisaatioiden tuntemukseen. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tulisi olla tietoisia organisaation divisioonista, tehtaiden sijainneista, sekä operatiivisista yksiköistä, joiden kanssa se kommunikoi. Tehokas tapa koota tarvittava informaatio on vierailta toimittajan tiloissa. Jotta vierailusta saadaan paras hyöty, tulisi sen olla hyvin strukturoitu. Tärkeitä kysymyksiä ovat muun muassa yrityksen kustannusten hallinta, järjestelmien sisäinen valvonta ja määräystenmukaisuus, hintariskin hallinta ja siihen liittyvät sopimukset, yrityksen taloudellinen hallinta, sekä toimitusketjun riskienhallinta. Toimittajien informaation kerääminen on alati käynnissä oleva prosessi, jonka tulisi sisältää vähintään seuraavat tiedot: toimittajan teknologinen perusta ja ominaisuudet, toimittajan käyttämien materiaalikategorioiden ranking heikoimmasta vahvimpaan, toimittajan kilpailullisen aseman ymmärtäminen, sekä pitkäaikaiset liiketoiminnan tavoitteet. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi, tuottoanalyysi tuotteittain ja toimittajittain on hyödyllinen, kun määritellään yrityksen kokonaisriskiä. (Kiser et al. 2006, 14–15.)

Toisena askeleena on organisaation haavoittuvuuden arviointi. Koska riskejä on huomattava määrä, Kiser et al. (2006, 15–16) keskittyi artikkelissaan niihin riskeihin, jotka vaikuttavat eniten toimitusketjun riskienhallintaan. Toimitusriskin arviointi tulisi suorittaa jokaisen strategisen materiaalin kohdalla, koko toimitusketjun laajuudelta. Yhtä lailla tulisi arvioida yrityksen kysyntäriskiä. Toimintaympäristön riskit tulisi myös käydä läpi ja arvioida niiden todennäköisyyksiä ja vaikutuksia. Näitä ovat muun muassa poliittinen vakaus, luonnonkatastrofien mahdollisuus, valuuttariski, sekä muut mahdol-

liset riskit. On myös kiinnitettävä huomiota yrityksen prosessiriskiin, sekä riskeihin, jotka saattavat koskea itse fyysisiä valmistustiloja. Joskus on vaikea saada hyvää kokonaiskuvaa toimittajan todellisesta taloudellisesta tilanteesta, joka on kuitenkin riskiarvion kannalta hyvin tärkeä tieto. Kirjoittajat ehdottavatkin tarkastelemaan niin kovia, kun pehmeitä taloudellisia indikaattoreita. Kovina mittareina toimivat sellaiset tunnusluvut, jotka mittavat suoraan tuottoja tai tappioita, esimerkiksi ostojen hinnannousua, varaston kiertonopeutta, tai omaisuuden ja velkojen suhdetta mittaavia tunnuslukuja. Pehmeinä mittareina voidaan pitää esimerkiksi ostoreskontran maksuaikoja, operatiivisia pullonkauloja, työvoiman vähennyksiä ja niin edelleen. Seuraavana arvioitavana kokonaisuutena on sisäisen suunnittelun ja johtamisen riski. Myös ostavan yrityksen on tiedettävä omat taloudelliset riskinsä ja missä ne sijaitsevat ja miten niitä hallitaan. On otettava huomioon esimerkiksi lisätuotannon tai myynnin kapasiteetin vaatimat kustannukset ja niiden suunnitteluun tarvittava aika tai määritellä vaihtoehtoista tuotantokapasiteettia.

Kolmantena kokonaisuutena on arvioida yrityksen tunnistamia riskejä ja niiden mahdollisia seuraamuksia. Riskit tulisi jakaa yrityksen valitseman riskimallin mukaan riskien vaikutusten laajuuden perusteella. Riskien pisteytyksessä auttaa riskin laajuuden ja keston, sekä taloudellisen vaikutuksen arviointi. (Kiser et al., 2006, 16.)

Riskienhallinta käsittää tappioiden estämisen ja vaihtoehtoisten hyväksytyjen toimintatapojen luomisen, sekä riskin vähentämisen niin ettei se ehkä koskaan edes ota sijaa toiminnassa. Riskien vähentämistä koskevien suunnitelmien tulisi kuitenkin aina sisältää myös tilannekohtaiset toimet kaikkien korkean todennäköisyyden riskien kohdalla. Näiden toimien tulee olla selvästi esitettyjä toimintasuunnitelmia, joissa on tarkat aikamääreet. (Kiser et al., 2006, 16.)

Yrityksen tulisi myös tehdä täydellinen kustannus- ja hyötyanalyysi. Kun riskienhallinta on määritelty ja suunniteltu on aika arvioida niiden kustannushyödyt. Kirjoittajat ehdottivat tämän suorittamista käyttämällä esimerkiksi nettonykyarvolaskelmia. (Kiser et al., 2006, 16.)

Kuudentena ja viimeisenä askeleena on saavuttaa riskienhallintasuunnitelmalle yrityksen johdon tuki ja implementoida suunnitelma. Riskienhallinnan kannalta on kriittistä, että suunnitelmalla on yrityksen johdon tuki, kun sitä lähdetään toteuttamaan organisaatiossa. Jotta riskienhallinta voi olla onnistunutta, tulee se olla implementoituna yrityksen liiketoimintaprosesseihin. Riskienhallinnan suunnitelma, riskientunnistamisesta, analysoimisesta ja riskien hallinnasta tulisi kommunikoida koko organisaatiolle. Jotta riskienhallintastrategiaa tehokkuutta voidaan arvioida, tulee johdon tasapainottaa sen kustannukset ja organisaation resurssit. Riskienhallinnan tulisi koskea jokaista organisaation jäsentä ja samalla auttaa organisaatiota saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet. (Kiser et al., 2006, 17.)

4.3 Johdon ohjausjärjestelmät toimitusketjujen riskienhallinnassa

4.3.1 *Kontrollimekanismit*

Kuten esimerkiksi yllä esitetystä Kiserin et al. (2006) mallissa, voidaan helposti paikantaa kontrollimekanismien sijainnin suhteessa yrityksen kokonaisriskiin. Kontrollimekanismit ovat yrityksen sisällä luotuja tapoja, joiden avulla yhteistyötä pyritään hallitsemaan. Tämän perusteella voidaan tehdä helposti johtopäätös, että huonosti suunnitellut tai johdetut kontrollimekanismit noustavat riskiä, joka nousee nimenomaisesti yrityksen sisältä. Toinen huomio, joka voidaan tehdä, on se, että nämä riskit ovat, ollessaan sisäsyntyisiä, myös yrityksen itsensä hallittavissa. Tämä on yksi suuri ero muihin aikaisemmin esitettyihin riskiajureihin ja riskeihin, joihin yrityksillä ei ole välttämättä vaikutusvaltaa lainkaan ja riskiin suhtautumisen vaihtoehdot eivät ole kovinkaan monimuotoisia.

Seuraavaksi tarkastellaan toimitusketjujen riskienhallintaa johdon ohjausjärjestelmien kautta. Aikaisemmin esiteltiin Dekkerin (2004) luoma malli, jonka avulla voidaan ymmärtää johdon ohjausjärjestelmiä yritysten välisissä suhteissa. Teoriaa tarkastellaan kolmen kontrollimekanismin kautta, pitäen toimitusketjujen riskienhallinta mielessä. Lisäksi keskusteluun tuodaan teoreettisen viitekehyksen mukaiset institutionaalisen teorian isomorfismit ja pohditaan niiden mahdollisia vaikutuksia kontrollimekanismeihin.

4.3.1.1 *Tuloskontrolli*

Tuloskontrolli on yksi yrityksen kontrollimekanismeista, jonka tarkoituksena on asettaa yritysten väliselle toiminnalle tavoitteet ja päättää käytetäänkö toiminnassa esimerkiksi insentiivejä. Näitä tapoja kutsutaan ex-ante tavoiksi, jolla tarkoitetaan ajallisesti sitä, että päätökset tehdään jo ennen yhteistyön alkamista. Yrityksellä on myös käytettävissä ex-post mekanismeja, jotka ajallisesti asettuvat yhteistyön alkamisen jälkeiseen aikaan. Usein tätä kutsutaan tuloskontrollin kontekstissa toiminnan monitoroinniksi. (Dekker, 2004, 43.)

Puhuttaessa toimitusketjujen riskienhallinnasta, yhteistyölle asetettavat tavoitteet ovat yhteistyön alkamisen kannalta kriittisiä. Mikäli yritys ei täytä yhteistyölle asetettuja tavoitteita, voi käydä myös niin ettei yhteistyötä synny lainkaan. Toimitusketjujen riskienhallinnassa intensiivit eivät välttämättä näyttele kovin suurta osaa, mutta niiden mahdollisuus on kuitenkin hyvä huomioida. Riskienhallinnassa tuloskontrolli on kuitenkin suuressa osassa.

Institutionaalisen teorian mukaan yritysten toimintaan vaikuttavat erilaiset isomorfimit. Erityisesti toiminnan tavoitteisiin voidaan ajatella vaikuttavan suurelta osin taloudellisen isomorfismin. Ysinkertaisuudessaan kyse on siitä, että yritysten välisissä suhteissa toiminnan tulisi olla taloudellisesti kannattavaa ja hyödyttää kumpaakin yhteistyön osapuolta. Osaltaan tämä ajatus tukee myös Dekkerin (2004) viitekehyksen perusajatusta, transaktiokustannusten vaikutuksesta yhteistyökumppanin valinnassa, sillä usein kuitenkin taloudellinen näkökulma on keskiössä yritysten välisissä suhteissa.

4.3.1.2 Käytöskontrolli

Toisena kontrollimekanismina yrityksellä on käytettävänä käytöksen kontrolli, ja kuten aikaisemmin on jo käynyt esille, myös näitä kontrollimekanismeja voidaan tarkastella ex-ante ja ex-post näkökulmista. Ex-ante kontrollimekanismeja on paljon ja ne ovat, kuten muutkin kontrollimekanismit, yrityskohtaisia. Seuraavaksi käydään läpi yleisimpiä käytöksen kontrolliin käytettäviä mekanismeja, joita ovat tilaus- ja tarjousproseduurit, toiminnalliset määräykset, ohjelma innovaatioille, laatusuunnittelu, muu määrittely, sekä immateriaalioikeudet. Myös organisaatorakenne kuuluu osaksi käytöksen kontrollimekanismeja esimerkiksi yrityksillä voi olla yhteinen hallintoelin tai joukko, jolle on määriteltä tietty tehtävä. Ex-post mekanismeina on käytöksen tarkkailu, joka voi realisoitua esimerkiksi laaduntarkkailuna. (Dekker, 2004, 43.)

Toimitusketjujen riskienhallinnan näkökulmasta käytöksenkontrolli esittää suurta osaa riskienhallinnassa. Erilaiset toiminnalliset määräykset ovat suuressa osassa toimintaa. Nykymaailmassa myös immateriaalioikeuksien tärkeys on korostunut. Aikaisemmin esille on noussut esimerkiksi yritysten prosessien vaikutus liiketoiminnalle. Hyvät prosessit parantavat yrityksen riskienhallintaa, kun taas huonosti johdetut prosessit altistavat yritykset suuremmalle riskille.

Institutionaalisen teorian yksi perusajatusta on yritysten samankaltaistuminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Yksi muoto, jonka kautta tätä samankaltaistumista tapahtuu, on toisien yritysten matkiminen. Pakottavia paineita esiintyy usein erilaisten toimintatapojen, usein operatiivisten ja laskennallisten tapojen käyttöönoton oletuksina.

4.3.1.3 Sosiaalinen kontrolli

Viimeisenä kontrollimekanismina on sosiaalinen kontrolli. Sosiaalisen kontrollin ex-ante mekanismeina ovat esimerkiksi toimittajavalinta, interaktiivinen tavoitteiden asettaminen, maine ja luottamus. Ex-post mekanismeina on esimerkiksi yhteinen päätöksenteko, tavoitteiden asettaminen, sekä riskienhallinta. (Dekker, 2004, 43.)

Toimitusketjujen riskienhallinnan näkökulmasta sosiaalinen kontrolli näyttelee suurta osuutta onnistuneessa yhteistyössä. Toimittajavalinta on erittäin kriittinen osa toimitusketjujen rakentamista, puhumattakaan maineesta ja luottamuksesta.

Esimerkiksi yrityksen maineen korostuminen voidaan liittää suoraan institutionaaliseen teoriaan siltä osin, että yrityksen tavoittelevat toiminnallaan sosiaalista hyväksyttävyyttä, näin ollen yrityksen yhteistyökumppaneiden maineella saattaa olla hyvin suuri painoarvo arvioidessa yhteensopivuutta. Toimittajavalintaan voidaan liittää myös pakottavat isomorfismit, joilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yhteistyökumppanin on esimerkiksi täytettävä tietyt ennalta määritellyt standardit ennen, kun heitä edes harkitaan yhteistyökumppaneiksi. Normatiivinen isomorfismi liittyy ammattikunnan näkemukseen millaisia he ovat, tämä isomorfismi vaikuttaa vahvasti esimerkiksi tietyn alan sisällä.

4.4 Pohdintaa tutkielman lähtökohdista

Dekker (2004, 29) toi tutkimuksessaan esille tarpeen erilaisten teorioiden sovittamisesta yritysten välisen verkostojen tutkimukseen, ymmärryksen lisäämiseksi. Hänen mukaansa on hyvin epätodennäköistä, että yksi teoria pystyisi selittämään täysin kattavasti ilmiötä, joka on niin monimuotoinen. Lisäksi myöhemmin Dekker et al. (2013,136) ovat tehneet huomion, että vain muutamat tutkimukset ovat koskeneet itse käytäntöjä, joita yrityksissä todellisuudessa käytetään näiden verkostosuhteiden hallintaan.

Turkulainen et al. (2017, 1117–1118) pitävät institutionaalista teoriaa yhtenä lupaavana näkökulmana johtamisen käytäntöihin liittyvässä tutkimuksessa. Tämä uusi näkökulma pitää niin ikään sisällään myös toimitusketjun johtamisen. Pääasiallisena institutionaalisen argumenttina on, että organisaatiot ovat toisien organisaatioiden vaikutuksille alttiita. Jäljittely ja isomorfismit ovat kriittinen osuus organisatorista käyttäytymistä ja esimerkiksi johtamisen käytäntöjen omaksumista pystytään selittämään ympäröivän institutionaalisen ympäristön kautta.

Voidaan perustellusti sanoa, että tämän tyyppiselle tutkimukselle on tarvetta. Mitä laaja-alaisemmin riskienhallintaan pureudutaan, sitä paremmin pystytään tämän monimutkaista todellisuutta selittämään. Tällä hetkellä institutionaalinen teoria on pinnalla johdon käytäntöihin keskittyvissä tutkimuksissa, jotka koskevat verkostosuhteita. Sen voidaan osaltaan katsoa kertovan siitä kompleksisuudesta, joka verkostosuhteissa vallitsee. Perinteisinä laskentatoimen teoreettiset viitekehykset eivät yksinään riitä selittämään sitä, millainen on se todellisuus, joka johdon ohjausjärjestelmien takana vallitsee.

Tässä tutkielmassa on yhdistetty institutionaalinen teoria Dekkerin (2004) luomaan malliin johdon kontrollimekanismeista yritysten välisissä suhteissa. Tavoitteena on saada lisää tietoa siitä, kuinka riskienhallinta on rakennettu haastateltavan yrityksen sisällä

ja voidaanko institutionaalisen teorian isomorfismien vaikutuksia eri kontrollimekanismeihin tunnistaa.

5 TOIMITUSKETJUN RISKIENHALLINTA JA INSTITUTIONAALINEN TEORIA

5.1 Toimialaesittely

Tutkimuksen haastatteluosuuteen haettiin suurta suomalaista kansainvälisesti toimivaa yritystä, joka pystyisi tarjoamaan kurkistuksen toimitusketjujen riskienhallinnan todellisuuteen haastattelun muodossa. Yritykseksi valikoitui lopulta pitkän historian omaava suomalainen teknologiateollisuuden alalla toimiva pörssi-yhtiö. Yrityksen ja haastateltavien nimet päätettiin pitää vain tutkielman tekijän, sekä pro gradu- tutkielman arvostelijoiden tiedossa.

Koska yritys on nimetön, myöhemmin tutkielmassa viittaamme itse yritykseen nimellä Global company. Seuraavaksi käydään läpi yrityksen toimialaa hieman lähemmin. Suomen tärkein teollisuudenala, teknologiateollisuus, on kasvattanut tuotantoaan viimeisen 120 vuoden aikana 145-kertaisesti ja on samalla tukenut koko Suomen valtion kasvua. Teknologiateollisuuden tuotannon luvut ovat ylittäneet teollisuuden keskiarvon huomattavilla määrillä. Teknologiateollisuuden kasvu on perustunut tuottavuuden kasvuun, joka on ollut huomattavaa myös kansainvälisellä tasolla. Vuonna 2008 alkanut finanssikriisi on koetellut myös teknologiateollisuuden yrityksiä kovalla kädellä ja vaikuttanut yritysten toimintaan viimeiset kymmenen vuotta. (Teknologiateollisuuden vuosikirja, 2017, 3.)

Tyypillistä koko teknologiateollisuuden alalle on ennustettavuuden vaikeus, tulevaisuuteen ei voida katsoa kovin pitkälle luottavaisesti ja epävarmuus on läsnä alati toiminnansuunnittelussa. Tämä haaste koskee niin isoja, kun pieniäkin yrityksiä yhtälailla. Teollisuudessa on menossa rakenteellinen muutos, jonka myötä yritykset keskittävät toimintansa lukumäärällisesti yhä pienemmän toimittajamäärän varaan, tämä muutos on nähtävissä niin globaalisti, kuin kansallisestikin meillä Suomessa. (Teknologiateollisuuden vuosikirja, 2017, 4.)

Viimeisimmän teknologiateollisuuden suhdanneraportin mukaan markkinoiden epävakautta on lisätty kauppasota Yhdysvaltojen ja Kiinan välillä, sekä muut geopoliittiset jännitteet. Erityisesti epävarmuus näkyy valuuttamarkkinoilla kehittyvien maiden valuuttakurssien heikentymisenä suhteessa dollariin ja euroon. Yleisesti talouskasvun on katsottu hidastuneen niin kansallisesti, kuin kansainvälisesti. (Teknologiateollisuus, talousnäkyvät 4/2018, 3)

5.2 Toimitusketjujen riskienhallinta, johdon ohjausjärjestelmät ja institutionaalinen teoria

Yksi institutionaalisen teorian taustalla vaikuttava oletus on ajatus muutoksesta, jossa isomorfismit ottavat roolinsa. Liiketoimintaympäristön muutos nousee esille miltei jokaisessa toimitusketjujen riskienhallintaa koskevassa akateemisessa kirjoituksessa. Esimerkiksi Rudzki ja Trent (2010, 275) nostivat esille kirjassaan yritysten johtajien näemyksiä liiketoimintaympäristön muutoksesta yhä riskialttiimpaan suuntaan. Heidän mukaansa tämä kehitys on ollut kasvava jo muutaman vuoden ja samalla häiriöiden taloudellisten vaikutusten arvioitiin olevan kasvussa.

Liiketoimintaympäristön katsotaan siis muuttuneen yhä epävakaammaksi ja sisältävän suurempia riskejä, kuin aikaisemmin. Tämä oletus sai vahvistusta myös toteutetussa haastattelussa, jossa haastateltava H₁, kuvaili muutosta seuraavasti:

”Yleisesti vauhti ja vaatimukset on, on niinku kasvanut ihan selkeesti et, se että halutaan niinku nopeemmin ja lyhemmillä toimitusajoilla ja, ja tota, luonnollisestikin halvemmalla parempaa, kyllähän se tota, meillä se näkyy meillon tämmönen niinku fast track puhutaan, mä en tiedä onko se virallisesti yhdeksän kuukautta vai 12 kuukautta se toimitus sille tehtaalle se on niinku aikaisemmin ollut normaali ehkä pitempi ni nyt puhutaan fast trackistä, nyt se fast trackki on käytännössä jo se normi.”

Liiketoimintaympäristön muutoksen myötä riskien kohoamisen mahdollisuus on todellisuutta myös Global companyssa ja haastateltava jatkaa seuraavasti:

”...meil on se aika vähentynyt mikä varmuudella kasvattaa sitä riskiä ja tota pistää meille niinku paineita siihen että meillä täytyy sitten olla prosessit, hanskata nää nopeimmat vaatimukset tai lyhyemmät vaatimukset paljon niinku varmemmin.”

Usean tutkimuksen mukaan institutionaalinen teoria ei ole liiketoimintaympäristön epävarmuudelle immuuni. Selitetäänpä tätä väitettä hieman; usean eri tutkimuksen mukaan institutionaalisen teorian toimintaa legitimoivat isomorfismit ottavat helpommin vallan, kun toimijat tuntevat toimivansa epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Tähän lopputulokseen ovat tulleet muun muassa DiMaggio ja Powell, Haunschild ja Miner, sekä Selznick. Väite ei kuitenkaan ole tutkijoiden keskuudessa täysin yksimielisesti hyväksytty, esimerkiksi Kauppi ei löytänyt väitteelle vahvistusta.

Global companyssa on viime vuosien aikana käyty läpi toimitusketjujenhallintaa koskien organisaatiomuutos. Uusi organisaatio on ollut voimassa haastatteluhetkellä vuoden verran. Toimintaa on muutettu niin, että se vastaa paremmin niihin olosuhteisiin, joiden parissa yritys toimii. Voidaan kuitenkin selvästi nähdä myös legitimoivien

isomorfismien vaikutus yrityksen toiminnan muutokseen. H_1 kuvaili yrityksen uutta strategiaa seuraavasti:

”..nyt ku tää yleinen mielipide ja ilmaston lämpeneminen ja kaikki tälläset vaikuttaa, sit halutaan enemmän aurinkopanelia ja tuulivoimaa, tämmösiä puhtaampia juttuja, vähemmän päästöjä, kyllähän se vaikuttaa, sen takii mekin ollaan tää uus strategia tässä luotu että, että tota lisätään niitä sellasia hybridejä missä on, sekä se moottori joka käyttää jotain uusiutuvaa luonnon.. kaasua esimerkiksi.”

Voidaan siis perustellusti olettaa, että yksi syy organisaatiomuutokselle ja uudelle strategialle on legitimitietin saavuttaminen. Tämä osaltaan näyttäisi myös tukevan oletusta liiketoimintaympäristön epävarmuuden ja legitimoivien isomorfismien välisestä yhteydestä.

Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa tuli esille institutionaalinen teoria voidaan jakaa kahteen eri suuntaukseen taustalla vaikuttavien päämäärien mukaan, puhutaan sosiaalisesta motivaatiosta ja taloudellisesta motivaatiosta. Turkulainen (2017) näki erityisesti yritysten sosiaalisen vastuun ja kestäväen kehityksen teemat kietoutuneina sosiaaliseen motivaatioon, kun taas Rogers et al. (2007) huomautti operatiivisten johtajien olevan usein kahdenlaisien odotusten ristipaineessa, vastaamassa institutionaalisiin odotuksiin, samalla pitäen taloudellista tehokkuutta etualalla.

Kun haastateltavat pääsivät vastaamaan kysymykseen, onko heidän yrityksessään taloudellinen motivaatio etualalla puhuttaessa toimitusketjujen riskienhallinnasta, kävi hyvin selvästi esille, ettei näin ole. Tämä kiteytyi hyvin $H_{1:n}$ kommentissa, kun keskustelimme toimittajien valinnasta.

”..sit jos me aatellaan hankintaketjussa näitä, näitä, näitä tuota niin, sosiaalisia asioita, niin se on yks asia mikä on hyvinkin vahvasti meillä tapetilla, silloin kun me lähetään niinku validoimaan meidän, meidän mahdollisia uusia toimittajia.”

Myöhemmin palattiin haastattelussa taloudelliseen motivaatioon, jonka olemassaoloa ei kukaan kuitenkaan voi täysin sivuuttaa ja H_2 jatkaa:

”...tietysti me olemme yritys kuka niinkun halua, haluaa tuota niin tehdä bisnestä ja sitä kautta osakkeen omistajille rahaa”

Kommenteista käy hyvin esille kahdenlaiset paineet markkinoilla joihin toimijoiden on vastattava. Haastateltavassa yrityksessä nämä kaksi todellisuutta toteutuvat peräkkäin, sosiaalisen motivaation ollessa kuitenkin etualalla. Granlund ja Lukka (1998) perustelivat taloudellisen variantin olemassaoloa hyvin perinteisen näkökulman kautta,

yritysten välisissä suhteissa taloudelliset tavoitteet ovat kuitenkin toiminnan keskiössä, kuten haastateltavakin ylempänä totesi.

5.3 Haastateltavan yrityksen kohtaamat riskit

Aikaisemmin teoriaosuudessa on käyty lävitse yritysten kohtaamia toimitusketjun riskejä. Yrityksen toimiala ja sen strategiset päätökset vaikuttavat osaltaan siihen millaisia riskejä yritys toiminnassaan hallitsee tai joutuu ottamaan huomioon. Myös yrityksestä riippumattomia riskejä on olemassa joihin yrityksillä on hyvin vähän, jos lainkaan vaikutusmahdollisuuksia. Usein näitä riskejä kutsutaan yrityksen ulkopuolisiksi riskeiksi. Seuraavaksi käydään läpi millaisia riskejä Global companyn toimintaympäristöstä nousee haastattelun perusteella.

Useaan otteeseen on jo mainittu, kuinka yritysten oman tuotannon määrä on laskenut ja suurin osa tuotteiden komponenteista tai suunnittelusta tulee tuotteen valmistavan yrityksen ulkopuolelta. Tämä korostaa toimitusketjujen riskienhallinnan tärkeyttä ja nostaa sen, joidenkin tutkijoiden mielestä yrityksen strategiseksi toiminnoksi asti. Global companyn tilanne on hyvin samankaltainen, H₂ kertoo yrityksen toimintatavasta seuraavasti:

”...me emme valmista yhtään mitään. Elikkä kaikki, kaikki tulee, ostetaan tavalla tai toisella jostakin”

H₁ tarkentaa vielä suunnittelun osuutta ostotoiminnassa seuraavasti:

”...mukaan lukien myös niinkun iso osa suunnittelusta”

Edellä esitetyt kommentit alleviivaavat yrityksen toimitusketjujen riskienhallinnan tärkeyttä. Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa kävi esille, yritykset ovat matkalla yhä enenevässä määrin kohti sellaisia yhteistyöverkostoja, joissa myös suunnittelu tai osa siitä on ulkoistettu. Tähän liittyy riskejä yrityksen näkökulmasta, sillä osa tutkijoista on tuonut esille katsontakannan, että yrityksiä voi toiminnan seurauksena uhata valtakato. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei yrityksellä olekaan enää niin suurta valtaa sen omiin toimiin, kuin aikaisemmin. Osaltaan yritys myös altistuu toimitusketjuissa verkostoriskeille, jotka nousevat yritysten välisestä vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutuksessa tapahtuvista katkoksista.

Yksi yrityksen kontrollin ulkopuolella olevista riskeistä on toimintaympäristöstä nousevat riskit. Nämä riskit ovat usein luonnonkatastrofeja, kuten tulvia tai maanjäristyksiä. H₁ kertoi yrityksen lähihistoriassa kohtaamista tapahtumista seuraavasti:

”No, lyhyesti voi sanoa meillähän on nyt esimerkiks projekti menossa Lombokilla, Indonesiassa ja siellähän oli isot maanjäristykset justiinsa, niin kyllähän se vaikuttaa siihen, infra menee nurin, satamat on muissa käytössä ja ja tota ei oo, ei oo tiet, tiet kunnossa, ei oo, ei oo niinku, ei oo sanotaan infra ei toimi”

Myös poliittinen riski nousi haastattelun aikana useasti esille, ollen lopuksi kaikista riskeistä eniten esillä. Teoriaosuudessa poliittista riskiä katsottiin nostavan erityisesti muutokset poliittisessa järjestelmässä, esimerkiksi valtion päämiehen vaihtuminen voi aiheuttaa epävarmuuden nousua. Poliittinen riski on luonteeltaan siis hyvin monimuotoinen ja se voi vaikuttaa yrityksen toimintaan monin eri tavoin, myös positiivisesti kuten yhdestä seuraavista kommenteista voidaan nähdä.

H₁: *”Joo kyllä nää makro, makroasiat, Trumpit sun muut ni tota asiat vaikuttaa näihin..”*

H₂: *”jos aatellaan esimerkiksi jotain Brasiliaa niin, niin, niin kyllähän siellä presidentinvaalit vaikuttaa kyllä siihen mitä esimerkiksi paikallisesti tapahtuu ja kyllä jollain herroilla saattaa olla vähän suurempi vaikutus koko maailman politiikassa, niin, niin kyllä ne vaikuttaa myös”*

H₁: *”Kyllä, esimerkiksi poliittisesti ni tota Bangladeshissa oli vaalit olikse tänä vuonna vai viime vuonna, mikä tarkoitti sitä, että siellä siellä luvattiin sähköä kaikille mitä tarkoittaa sitä, että oli valtava määrä projekteja siellä, et kyl tälläset poliittiset heilahdukset, nyt kaikki nää sanotaanko nää, tämmönen protektionismi vaikuttaa niinku iha älyttömästi siihen että että tota että mitä sillä tulen tapahtuu milloinkin ja sit se että tota pitääkö ne esmes hankkia sieltä maasta, mä nyt palaan taas tähän Indonesiaan, missä, missä niinku tota pitäs hankkia siitä voimalaitoksesta 49,7 % valuesta pitäis hankkia Indonesiasta ja tämmösii vaatimuksiin on tietyllä mailla ja sitten on kaikki tullit sitä suojaamaan ja näin, et kyl tälläsi, tälläsiä on”*

Eiteman (2007) oli jakanut tutkimuksessaan poliittisen riskin kolmeen eri osaan, kulttuurisiin ja institutionaalisiin riskeihin hän katsoi kuuluvan esimerkiksi korruption ja protektionismin. Edellä haastateltava kuvailee hyvin käytännössä protektionismin vaikutuksia liiketoimintaan. Myös korruptio nousi esille haastattelun aikana muutamaankin otteeseen, erityisesti kun keskusteltiin liiketoiminnasta yrityksen liiketoimia Afrikan alueella.

H₁: ”Kyllä joo ja mekanismi estää, estää, blokkaa niinku maholliset tälläset niiku, korruputio on aina vaikee tietyissä maissa, Afrikkaan haluut mennä maasta toiseen tai Indonesiaan tai jonnekin, ni se on luonnollinen osa sitä, sitä elämää siellä, niin siin on hirveen vaikee niinku olla, mutta kyllä meillä on niin tiukat linjat että siihen ei lähetä”

Yksi globaalisti toimivan yrityksen riskeistä on vääjäämättä valuuttariski. Yrityksen GRI-raportin (*Global Reportin Initiative*) mukaan valuuttariski on yksi niistä riskeistä, joiden yritys arvio kasvavan tulevaisuudessa. Riskiä haastateltava H₁ kuvasi seuraavasti:

”...esimerkiksi Indonesiassa tota ni ne haluu nykysellään että tota, nykyhallitus että tota siellä tehdään tehään tota kaupat oliko se nyt niin et se tehtiin taaloina, koska se rupi, Indonesian rupi heiluu siihen malliin, että tota tämmöstä toki”

Haastateltava H₂ lisäsi vielä valuuttakursseihin liittyen:

”...pyritään kyllä esimerkiksi hankinnan puolella pyritään kyllä siihen euro kauppaan tai sitten, tai sitten ... dollari ja tuota niin, mutta on meillä, kyllä siinä tietysti riskinsä on, tietysti että, että niin, niin, ja pyritään kaikin tavoin sitä minimoimaan”

Teknologiaeollisuuden mukaan koko alan ennustehorisontti on hyvin lyhyt, joka aiheuttaa alalla toimiville yrityksille haasteita. Ennustamisen vaikeus on arkipäivää myös Global companyssa.

H₁: ”...me ollaan, eletään projekti bisneksessä ja puhutaan kuitenkin kymmenistä ellei sadoista miljoonista euroista dollareista, niin tota tät on todella vaikee ennustaa, ennustaa ja meillä meillä se meillä se heiluu sillä lailla kyllä että tota, välillä on paljon hommia välil ei oo yhtään, ei nyt ihan näin, mutta kuitenkin..”

Oman haasteensa aiheuttaa myös kansainvälinen sääntely ja erityisesti sen muutokset. Haastateltavat kuvailevat sääntelyn vaikutuksia seuraavasti:

H₂: ”yks riski mun mielestä on niinkun, mitä ei olla mun mielestä ihan täysin vielä, vielä niinkun varmistettu tai minimoitu tai poistettu meidän meidän systeemistä on se että mitenkä me valmistetaan esimerkiksi jonkun alueen tai paikalla niin kuin paikan paikalliset lainsäädännölliset vaatimukset tai muut vaatimukset”

H₁: ”Saksassa on tota aikamoiset vaatimukset monelle asialle, et se vaikuttaa oikeestaan sinne suunnittelun kautta sitten taas tulee meille, jos siellä on tiettyjä laatustan-

dardeja, tiettyjä laatuvaatimuksia ja meillä meillä lähtökohta luonnollisestikin on se meidän osaaminen täällä, mutta se yllättää, saattaakin yllättää että meillä ei oo sitä osaamista siellä Saksan suuntaan, jolloin se täytyy lähteä suunnittelusta se, jotta ne suunnittelee ne osat siten että ne noudattaa sitä paikallista lainsäädäntöä, sama pätee niinku kuljetuksissa, me viedään jonnekin eksoottiseen paikkaan niinku Austraaliaan missä täytyy olla valtavat puhtausvaatimukset sille kontille, muuten se käännytetään takasin”

Liiketoiminnan kannalta on siis tärkeää olla tietoinen siitä millaisia vaatimuksia kuljakin maalla on koskien toiminnan eri osa-alueita. Kuten haastateltavan kommentista käy esille, aina säännösten vaikutus ei ole tuotantoprosessin loppupäässä, vaan osa sääntely voi vaikuttaa jo, kun tuotteita aletaan suunnitella. Myös yrityksen eettiset säännökset alleviivaavat kunkin maan kansallisten säännösten ja lakien noudattamista, joka on suurena osana toimitusketjun riskienhallintaa.

5.4 Johdon ohjausjärjestelmät

Kuten aikaisemmin laitettiin merkille, kontrollimekanismit ovat yksi yrityksen käsissä oleva riskienhallinnan osa, joka osaltaan vaikuttaa yrityksen kokonaisriskiin. Se eroaa esimerkiksi aikaisemmin esitetyistä ulkoisista riskeistä siltä osin, että siihen on yrityksellä itsellään vaikutusmahdollisuuksia. Huonosti johdetut verkostosuhteet synnyttävät yrityksen toiminnalle uhkia, mutta hyvin johdetut verkostosuhteet voivat luoda yritykselle jopa kilpailullisia etuja. Global companyssa toimitusketjujen riskienhallinta on ollut kehityksen alla hieman yli vuoden verran. Se, kuinka haastateltava yritys on kehittänyt riskienhallintaansa, käy hyvin esille haastateltavien seuraavista kommentista:

H₂: ”Me silloin aateltiin niinku huomattavasti paljon yksinkertaisemmin asioita niin et jos se esimerkiksi on, on tilattu siinä toimitus, tilauksessa joku tietty päivämäärä, mutta kun laiva lähtee niin se riittää kun se on siellä laivassa, elikkä niinkun oli paljon sellasta niinkun, ei niinkun, ei ollu semmosta niinkun kontrollia, ei ymmärretty mikä on niinku tärkeä, mutta mutta, nyt mä uskon me niinku lähdetään niinkun me ollaan nyt niinku paljon, me ymmärretään nyt jo paljon paremmin ja sen takia meillä on kaiken näköistä aktiviteettia menossa, millä me pyritään niinkun, minimoimaan sitä riskiä ”

H₁: ”Mä tulin vuosi sitten tähän mukaan että esimerkiksi tää planning and control, tällaista ei ollu jos aatellaan niinku tätä toiminnan seurantaan, tuotannon seuranta, kuljetusten seurantaan, meil on ollu aina semmosia raportteja kaikenlaista, mut me ei niinku oikeesti ollu sitä seurattu”

Yritys on katsonut omaa riskienhallintaa kriittisesti ja lähtenyt kehittämään sitä. Eri-tyisesti erilaiset toimitusketjujen riskienhallintaa koskevat kontrollimekanismit vähentävät yrityksen sisältä nousevia, kontrollista kumpuavia riskejä. Tällä hetkellä yrityksen painopiste on vahvasti uudenlaisen käytäntöjen luomisessa yritykselle ja yksi painopiste nousi esille muita vahvemmin:

H₁: ”Että tota se läpinäkyvyys on on siinä tosissaan mulle hyvinkin lähellä tosiaan sydäntä ja ja mä luulet et se on semmonen mikä tuo tähän niinku paljon tähän niinku riskienhallintaan, me nähdään jo etukäteen asioita ja yleensä sitte se että me ajatellaan muutakin kun niitä tracking indikaattoreita, eli sitä toimitusvarmuutta tai jotain sellasta mikä on jo tapahtunut, millä ei voi vaan me lähdetään kattomaan että mitä me voidaan asioille tehdä jotta se, jotta se tulee onnistumaan”

H₁: ”aina nimetty henkilö et kuhunkin kategoriaan, meil ei semmosta, et on niinku, kukaan ei tiedä mitä, kuka siitä vastaa”

Global company on pyrkinyt lisäämään näkyvyyttä sen prosesseihin. Yksi asia, jota haastateltava H₁ painotti, oli muutos reaktiivisesta yrityksestä proaktiiviseksi yritykseksi. Tällöin mahdollisia toimitusketjun ongelmia voidaan ehkäistä huomattavasti aikaisemmin, kun mitä ennen oli mahdollista.

Se tapa, jolla haastateltava kuvasi yrityksen uutta strategiaa on kunnianhimoinen. Samalla se määrittelee vahvasti koko yrityksen toimintaa ja tavoitteita.

H₁: ”...iso laiva ja paljon semmosii vanhaa asiaa mut me ollaan aika lailla sellanen moottorikeskeinen firma vielä, mutta nyt on uus, meil on ollut uusi johto täs nyt jonkin aikaa ja linja, linjaus on vedetty sinne tosiaan sinne vihreeseen ja sinne renewablesiin päin ja se on tosi hyvä, onhan siinä työtä ihan varmasti, paljon, mutta tota on päätetty että me mennään 100% suuntaan renewable energy vuonna x, ni se on jo niinku mielelön päätös, et tota, ei enää pyöritellä öljyllä pelkästään noita koneita tai näin vaan tota mietitään niitä miten tää maailma niinku miltä se näyttää sitten 50 vuoden päästä”

Puhuttaessa aikaisemmin yrityksen taloudellisesta ja sosiaalisesta motivaatiosta, toi haastateltava H₂ esille yrityksen arvopohjan:

”Arvot on korkeella”

Yrityksen strategia on hyvin pitkälle rakennettu arvojen pohjalle, jotka ohjaavat koko yrityksen toimintaa. Se, mikä yritystä erityisesti auttaa näiden arvojen saavuttamisessa,

on yrityksen luomat code of conduct ja compliance säännökset. Nämä säännökset virtaavat organisaation, joka tason läpi ja vaikuttavat osaltaan myös yrityksen riskienhallintaan. Haastateltava H_1 kuvailee tilannetta seuraavasti:

”Ja sitten, ja sitten code of conductit ja compliance vaatimukset ja kaikki tälläset niin kyllä ne tulee sieltä ylätasolta.”

H_2 kuvailee konsernirakenteen vaikutusta työskentelyyn seuraavasti:

”..meillähän tuota niin kaikki vois niinku ajatella näin, kaikki mitä me teemme tulee niinku sieltä, sieltä tuota niinku keskushallinnosta niin sanotusti.”

Yrityksen luoma code of conduct ja compliance säännökset on kaikkien työntekijöiden kollektiivisesti hyväksymiä. Näihin yleisiin toimintatapoihin on jokaisen yrityksen työntekijän tutustuttava ja sitouduttava noudattamaan niitä. Nämä säännökset vaikuttavat hyvin paljon toimittajien valintaprosessiin, sekä yhteistyösuhteen alettua myös myöhempään valvontaan.

5.4.1 Tulokontrolli

Ennen yhteistyön alkamista yritykset asettavat yhteistyölle tavoitteet. Dekkerin (2004) mallin mukaan yhteistyön tavoitteiden asettaminen on yksi tulokontrollin ex-ante kontrollimekanismeista. Haastattelun aikana itse tavoitteiden asettamisesta puhuttiin hyvin vähän. Esille kuitenkin nousivat erilaiset yhteistyön tasot, joiden kautta voidaan tarkastella hyvin erilaisia lähtökohtia yhteistyölle. Näin päästään kiinni yleisellä tasolla myös tavoitteiden asettamiseen. Haastateltavan kommentaista käy hyvin selvästi esille yhteistyön tason ja sille asetettujen tavoitteiden välinen suhde.

H_2 : *”Joo kyllä elikkä, elikkä tuota niin, meillon jos nyt aatellaan esimerkiksi toimittajaa, meillon monen tyyppisiä toimittajia, mutta, mutta jos on semmonen esimerkiksi lähinnä jos me tilataan tämmöstä niinku bulkki tavaraa niin sillonhan se on vaan niinkun, siinä ei oo, se on niinkun, meillon niinku totta kai sopimukset ja asiat kunnossa tällä lailla, mut siis se ei niinkun oo niin sillai syvällistä”*

H_2 : *”Mut sitten meillä saattaa olla semmosta, että meillä on, meillä on, saattaa olla tuotteita, jossa on toimittajilla on heidän IPR:t tai sitten on, on tuota niin, on tuotteita jossa on meidän IPR:t, elikkä me tehdään kuvat ja piirustukset jne. ja sitten joku valmistaja sen valmistaa, niin niissä esimerkiksi saattaa, olla niinkun jos kehitetään tai tulee*

uus tuote niin silloinhan se tietysti se yhteistyö on hyvinkin niinkun läheistä, koska, koska tuota niin me suunnitellaan, piirretään kuva, mut sit todellisuudessa niin jotenkin ei voikkaan valmistaa sen kuvan mukaan, elikkä sillon tuloo tämmöstä niinkun, niinkun yhteistyötä ja tehdään niinkun yhteistyössä niitä ensimmäisiä jossa minimoidaan ne mahdolliset suunnitteluvirheet. Sitten jos me aatellaan niinku vähän isommalta kantilta, jos me aatellaan esimerkiksi moottoriin liittyviä turboahtimia esimerkiksi niin, niin niin, sillon näkisin että niin semmosen toimittajan kanssa se yhteistyö, se on enempi, se on niinkun tämmönen niinkun oikein niinkun partnershipi siinä mielessä, että koska siinä yhdessä kehitetään...”

Näissä kahdessa kommentissa kiteytyy yhteistyön tasojen kaksi äärilaidan todellisuutta. Toisessa yhteistyössä on kyse yksinkertaisesta ostotoiminnosta, toisessa tapauksessa kyse on läheisestä kehitysyhteistyöstä. Lähtökohdat ja tavoitteet ovat hyvin erilaiset näiden suhteiden välillä jo yhteistyön alusta alkaen.

Yksi mielenkiintoinen huomio tuloskontrollin saralla on, ettei haastattelun aikana puhuttu lainkaan yrityksen asettamista palkkioista. Kuitenkin haastattelija nosti keskustelussa esille tilanteen, jossa toimittaja ei pysty syystä tai toisesta toimimaan annettujen tavoitteiden mukaan. Tässä kohtaa esille nousi yhteistyökumppanuuden syvyyden vaikutus myös mahdollisiin seurauksiin. Silloin, kun kyseessä on hyvin läheinen yhteistyö, toinen haastateltavista kuvaili tilannetta seuraavasti:

H₂: ”Siis, siis niinku se että jos, jos meillä on joku kehityssopimus esimerkiksi, niin niin, niin, niin niin, no tietysti ensiks pitäis ottaa ne riskit huomioon mitä siinä on, et onko mahdollista että joku ei menekkään niinkun Strömsössä, mutta mutta tuota niin siis se jos jotakin kehitetään niin totta kai koska se ei oo pelkästään se jos se on semmonen projekti että yhdessä kehitetään niin silloinhan siinä tarvitaan vähintään kahdelta puolelta inuttia jos joku ei toimi tai jotakin, tai joku on epäselvä niin silloinhan siinä saattaa aikataulu viivästyä, vaikka aina pitää olla vähän varovainen siinä, mikä, mistä se johtuu ja jos me aatellaan sitä, että jos sinulle luvataan, vaikka yritys kenen kanssa me kehitetään jotain ja ja välimatkalla tulee sit jotakin, jotakin tenkkapoota niinku joku ei sujukaan niinkun pitäisi, niin niin, ei se välttämättä paranna minun niinku yhteistyötä mikäli mä paan sulle hirveet sakot siitä että esimerkiksi mä en oo toimittanut sulle jotakin dataa mitä sä pystyisit menemään eteenpäin...”

Näissä tilanteissa riski on siis yhteinen, eikä yhteistyötä haluta vaarantaa asettamalla erilaisia sanktioita viivästymisistä. Kun yhteistyö on alhaisemmalla tasolla, tilanne voi-kin olla hyvin erilainen. H₂ jatkaa seuraavasti:

”Et se pitää olla hyvin varovainen, mutta mutta tota jos me taas aatellaan jotakin tuota niin, ööhöm, näitä meidän strategisia hankintasopimuksia niin totta kai, mut kyllä ilman muuta, että meille on näitä tukitoimia millä me pyritään niinku tukemaan, tukemaan toimittajan ymmärrystä siitä että heidän tulee toimittaa meille ajoissa”

Mahdollisien palkkioiden olemassaolo tuli haastattelussa esille vain yhden kerran:

H₁: *”...ihan tilausvaiheessa ja sopimukset että näit, näitten mukaan teen täytyy toimittaa ja sovitaan yhdessä ne penalityt sieltä ja mahdolliset bonukset sitte taas toistopäin..”*

H₂: *”Ei semmosta meillä ei ole!”*

H₁: *”Ei olekaan, mutta tää on tällänen yleinen”*

Yritys on kuitenkin ottanut riskienhallinnassa keskiöön toiminnan tarkemman seuraamisen ja ongelmiin aikaisemman puuttumisen. Toinen haastateltavista kuvailee tilannetta edelleen seuraavasti:

H₂: *”jos me aatellaan esimerkiksi meillä on ollut projekteja, projekteja esimerkiksi jossain päin maailmaa, niin mikäli me emme täytä meidän sopimuksellisia tämmösiä steppejä, niin, niin niin, niin saattaa olla et se maksaa meille 160 tuhatta dollaria per päivä ja jos me taas aatellaan sitten sen, sen tuonne tota niin, niinku meidän toimittajakannalle niin meillä saattaa olla että meidän tuotteet maksaa ehkä sen jos jotakin vähän isompaa mieltii niin ehkä miljoonan, ja ja tuota, meidän hankintasopimuksessa on sitten vaikka vaikka tuota niin 5% per viikko niin se on niinku pieni asia siihen verrattuna mitä, mitä tuota niin meille tulee vahinkoo siitä kun se toimittaja ei ollu ajoissa, mut sen takia justiin niinkun mitä me ollaan tässä kans niinkun otettu nyt fokusina, niin on se että meillä on, on ruvettu seuraamaan ihan alusta lähtien se, se niinkun tilausprosessi aina sinne kun se toimitetaan, se että me tiedetään mistä se johtuu ja me seurataan onko toimittajat ajoissa vai ei, ennen kuin se tapahtuu..”*

Yllä olevista kommentteista voidaan nähdä, että yrityksellä on oltava muita tapoja puuttua tilanteisiin, kuin sanktiot. Tässä kohtaa on hyvä nostaa esille toiminnan seuranta, sillä operatiivinen monitorointi on noussut hyvin tärkeäksi osaksi yrityksen riskienhallintaa. Dekkerin (2004) mukaan monitorointi on yksi tuloskontrollin ex-post kontrollimekanismeista.

H₂: ”..on joku projekti niin meillä on siinä projektiin inspection and test plan jossa niinkun otetaan huomioon niinkun kohtia, mahdollisuuksia, riskejä, jotka meidän pitää niinku tavallaan ... tiedätkö, meidän pitää käydä ne läpi. Meillä on samantyyppinen inspection and test plan sitten myös noille tuotteille jos me nähdään, et meidän pitää kattoa esimerkiksi jos meillä on C3:nen maalivaatimus niin, niin mikä tarkoittaa että siinä on 120 myytä maalin paksuus, niin, niin niin, jos se on semmonen vaatimus niin siinä inspection and test planissa siinä lukee että täytyy tarkistaa että onko se maalauksen paksuus, maalin paksuus C3:nen, niin niin silloin se tarkastaja tarkistaa sen että onko se 120 myytä minimissään ja tuota niin, niin jos ei oo niin se tuote ei mene läpi”

Yhtenä riskienhallinnan osana on esimerkiksi yrityksen laatukontrolli, jonka avulla varmistetaan, että tuotteet vastaavat niitä laatuvaatimuksia, jotka niille on asetettu.

5.4.2 Käytöskontrolli

Global companyssa on uusi organisaatorakenne ollut toiminnassa noin vuoden verran. Haastateltavat kuvailivat eri rooleja uudessa organisaatiossa seuraavasti:

H₁: ”Jos me aatellaan riskienhallinnan strategiaa, siellä tää supplier developer engineer, eli SD on sinne hyvin kiinteesti mukana kehittämässä, sit meil on erilaisia, [...] varmaan käy niitä läpi tossa lyhyesti varmaankin näitä erilaisia tapoja millä me sitten niinku taklataan tai auditoidaan, tehään tämmösiä assesmenttejä ja näin.”

H₂: ”Joo, jos aatellaan tätä meidän SD puolta niin, niin, niin, koko [yrityksen nimi] niin, se on niinku tämmönen sentraali, niinku keskusvetonen niin sanotusti, elikkä siinä kaiken kaikkiaan meitä on SD:jä semmonen kuutisenkymmentä ympäri maailmaa ja joka ainut SD niin, niin, tämä kaveri esimerkiksi saa saman koulutuksen kun, kun jos aatellaan vaikka jossakin päin Kiinaa tai missä tahansa. Elikkä kaikki koulutukset ja kaikki materiaalit ja tapa toimia on kaikilla täysin sama.”

H₂: ”..Mutta tuota niinku meidän jos, mä aattelin tämmösen nyt vaan näyttää, mut jos niinku [...]laittaa takasin sen organisaatiokaavio niin niin, niin niin, niin niin meillä on tuota tosiaan niinku meillä on strategiset, meil on niinku kolme tavallaan funktiota siinä on niinku hankinta puoli, siinä on niinku kaksi tiimiä, jotka niinku keskittyy siihen laatu tai prosessi puoleen”

Organisaatiolla on hyvin selkeästi jaettu vastuu koskien eri näkökulmia toimitusketjussa. Erityisen mielenkiinnon kohteena ajatellen yrityksen käytöskontrollimekanismeja

on supply development engineerin työskentely, jonka osuus riskienhallinnassa ja sen prosesseissa on suuri.

Global companylla on noin 1500 yhteistyökumppania, sekä paljon prosesseja, jotka koskevat toimitusketjujen riskienhallintaa. Ennen, kun yritys lähtee tekemään yhteistyötä mahdollisten yhteistyöyritysten kanssa, tulee yritysten allekirjoittaa salassapitosopimus. Ensimmäinen prosessi alkaa jo ennen yhteistyön syntymistä potentiaalisen yhteistyökumppanin ennakoarvioinnilla. Tämä arviointi koostuu kysymyssarjasta, jonka kysymyksillä on erilaiset painoarvot. H₂ kuvailee painopistettä seuraavasti:

”...erinäkösiä kysymyksiä jossa on yhtenä osana, tärkeimpänä osana, vois sanoa et on nämä sosiaaliset asiat.”

”...ei oo lapsityövoimaa tai että joo että noudatetaan paikallisia lakeja ja säädöksiä ja ja näin et niissä on kyllä tosi hyvin, hyvin tärkeä asia, niistä ei poiketa millään tavalla”

Riskienhallinnan keskiössä ei vaikuta olevan taloudelliset motiivit, vaan toiminnan legitimizeetti. Haastattelun perusteella voidaan tehdä huomio, että huomattava osa riskienhallinnasta keskittyy nimenomaan toiminnan ja toimittajien prosessien tarkistamiseen, jotta ne vastaavat yrityksen compliance ja code of conduct säännöksiä.

Haastateltava yritys tarkastelee yhteistyökumppaneiden toimintaa hyvin tarkasti ja se on iso osa yrityksen toimitusketjujen riskienhallintaa. Yksi arvioinnin kohde mahdollisilla yhteistyökumppanilla on yrityksen sisäiset prosessit. Näitä tarkastelemalla esimerkiksi voidaan arvioida yrityksen kyvykkyyttä johtaa toimintojaan. Haastateltavassa yrityksessä toisen tason yhteistyökumppaneiden arviointi on luotettu ensimmäisen tason yhteistyökumppaneille.

H₁: *”Koska siellä on tuota niin, jos tämän tyyppistä, tämän tyyppistä tuota niin huomioidaan tai jopa sitten se että kun mehän normaalisti mennään niinku sen tavallaan tier 1 ei mennä sinne kakkosen, varmistetaan sen tier 1:n toimittajakannan prosessit, tier 2:lle tai mitä ne sit onkaan, että, että he, heillä on tämä asia myös kunnossa”*

H₂: *”Se on niinku tuota niin tietysti jokaisella firmalla on, on tuota niin mitä heidän tulee hoitaa kuntoon, ja tuota niin me hoidamme sen meidän kentän ja varmistamme sitten sen että meillä on, meidän toimittajilla on prosessit kunnossa niin että ne pystyy hoitamaan tämän asian heidän toimittajakannalle”*

Teoreettisen viitekehyksen mukaan yritys voi asettaa suhteessa yhteistyökumppaneihinsa paineita. Näitä paineita kuvailtiin esimerkiksi erilaisina toimintatapojen käyttöön-

oton oletuksina. Haastateltavalla yrityksellä on myös sellaisia vaatimuksia yhteistyökumppaneilleen, joiden voidaan katsoa täyttävän nämä tunnusmerkit. Seuraavana esiteltävä Global companyn käytäntö on teorian pohjalta mielenkiintoinen, sillä haastateltava kertoo suoraan, ettei sen yhteistyökumppaneiltaan vaatimiin standardeihin voi täysin luottaa. Tästä huolimatta yritys vaatii yhteistyökumppaneiltaan ISO-standardien olemassa oloa.

H₁: ”*Joo, ISO-standardit mä voin sanoo että sen saa Googlestaa printtaamalla..*”

H₁: ”*Mä nyttän, vähän liioteltuna, vähän riippuu firmasta, siihen ei pidä luottaa liikaa..*”

H₁: ”*Se ISO-standardi kertoo että sulla on ISO9001, kertoo että sulla on dokumentoitu laatujärjestelmä ja maasta vähän riippuen se, se tota kertoo jotain tai sitte ei. Mä voin sen verran, mä olin viimeviikolla Indonesiassa, sen takia mä jankkaan sitä nyttän, mä olin yhdellä toimittajalla siellä missä oli seinällä ISO9001, 14001 eli, eli ympäristö ja 18001 eli työturvallisuus..*”

H₁: ”*Katottiin ne kaikki, että hienoo niille on ne, päivämäärät ja on hyväksytty ja näin, sit me menttiin itse tuotantoon ja keskusteluihin ni jos mä vertaan sitä että meniskö sellanen Suomessa läpi mitä siellä näki, ni ei, et et sekään, se kertoo sulle jotakin..*”

H₁: ”*Se on hyvä lähtökohta, se antaa että siellä on jotain asioita menee niinku näin mutta, mutta tota, siihen ei pidä luottaa liikaa, riippuu, siinä on edelleen niinku, siinä voi olla vielä riskejä riippuen missä päin maailmaa sä oot.*”

Institutionaalisen teorian pohjalta voisi olettaa kyseessä olevan yleisyyteen perustuva tapa toimia. Yleisen toimintatavan jäljittelyä voidaan pitää yhtenä taloudellisen variantin osana. Tällöin organisaatiot jäljittelevät sellaisia yleisesti käytössä olevia toimintatapoja, joilla on itsessään institutionaalistunut status. Usein esimerkiksi ISO-standardien lisäksi SAP-toiminnanohjausjärjestelmää tai Lean-ajattelua voidaan pitää tällaisena. Toki tulkinnassa on huomioitava eri maiden välillä koettu toimintatapojen laadun vaihtelu.

Yksi Dekkerin (2004) mallin esille noussut käytöskontrollin mekanismi on toiminnan monitorointi. Tätä Global companyssa tehdään paljon ja tapoja on siihen monia. Joka kolmas vuosi yritys suorittaa yhteistyökumppaneilleen tarkastuksen, jonka tarkoituksena on varmistaa ne tiedot, joita yritykselle on aikaisemmin annettu yhteistyön alkaessa. Tällä myös pyritään varmistamaan, että yhteistyökumppani täyttää yhä yrityksen vaatiman tason toiminnassaan ja on siten tärkeä osa riskienhallintaa.

H₂: ”...ja sitten meillä on esimerkiksi tämä VMS-rating joka tehdään joka kolmas vuosi eli vendor management system, eliikä käydään niinkun varmistamassa se, ne asiat jotka ne on siihen pre-assessmentiin laittanut”

Haastateltavassa yrityksessä yhteistyökumppanin arviointi on prosessi, joka rakentuu monesta eri toiminnosta ja se tarkastelee yrityksen prosesseja ja valmistamia tuotteita hyvin monesta eri näkökulmasta.

H₂: ”..eliikä se VMS-auditti ja sitten meillä on process control plan auditti, sitten kun on valmistuksessa, päässyt niin pitkälle että esimerkiksi mietitään jo että tilattais siltä toimittajalta, mutta halutaan käydä kattomassa, vastaavan tuotteen valmistusprosessia, jonka tekee taas meidän tuotelaatukaveri, sitten meillä on, öö, PQAP, eli parts, quality, assurance plan, joka keskittyy siihen, siihen tuota niin, ööh, niinku tuotteen, tuotteen tuota niin ympärille. Ja sitten meillä on, on tämä QMS-auditointi, eli meillä on aika paljon niinkun aktiviteettia millä me voidaan niinkun ei vaan pelkästäänsä sitten tuotteen sen yksitt.. sanotaanko niinku näin, yksittäisen tuotteen osalta, mutta, mutta sitten myös ne prosessit siinä takana, koska toimittajilta, firmoillahan voi olla hyvät prosessit niinku paperilla mutta jostakin syystä toimittajat ei niin seuraa niitä tai ei, ei tee niitten mukaan.”

Kun tarkastellaan yrityksen erilaisia auditointeja, voi huomata, että jotkin toiminnot voisivat olla myös tulokontrollin monitoroinnin kontrollimekanismin alla, riippuen siitä keskitytäänkö toimittajan prosesseihin, vai itse tuotteen tarkasteluun. Toisaalta taas toimittajavalinta on osa sosiaalisia kontrollimekanismeja, jolloin yhteyksiä voi nähdä myös sosiaalisen kontrollin suuntaan.

Yhtenä käytöskontrollin osana on lakeihin perustuva säätely. Yrityksen yhteistyö toimittajien kanssa perustuu aina sopimuksille, sopimuksia voidaan pitää yhtenä hallinnan muotona verkostosuhteissa. Kyseessä on sopimuksellisten säännösten kautta tapahtuva kontrollointi.

H₁: ”No kyllähän sopimukset perustuu niinku, kyllä meillä lakimiehet meillä on nimetty, nimetty henkilö tukemaan supply chainiä esimerkiksi, jonka kautta sit nää sopimukset menee ja tota sitä kautta tulee, tulee varmasti tota, mitäs muuta?”

H₂: ”Joo ei, kyllä näin, että kyllä niinkun se mikä tuota niin, ää, jos me aatellaan kun meillähan tietysti on, on just noi lakimiehet ja lakipuoli, ketkä, ketkä tuota niin aikajain esimerkiksi käyvät meidän asiakkaalla keskusteluita siitä onko jotain mikä me näh-

dään, mitä esimerkiksi sopimuksiin pitäisi laittaa tai muuttaa tai niinkun meidän mielestä”

Toiminnan monitorointi on myös yksi käytöskontrollin ex-post mekanismeista. Seuraavaksi toinen haastateltavista kertoo toimittajien toimitusvarmuuden seurannasta, sekä poikkeamien riskiluokituksesta.

H₂: ”supply dashboard on, on tuota niin tällöinen vois sanoa niinku yksittäinen, yksittäiselle toimittajalle raportti heidän performanssistaan ja ja tuota se on meillä automasoitu niin että joka kuukauden viides päivä se menee automaattisesti toimittajalle ja ja tuota niin, niin esimerkiksi siinä on jos aatellaan laatupuolelta, niin siinä on esimerkiksi viimisen 12 kuukauden claimit mitä on tullut asiakkaalta”

H₂: ”Ja sitte tuota niin, sitte tääl on, öö, on tuota myös sitte toimitusvarmuus, edelleen anteeks tää on vähän tylsä, mutta tuota niin, niin niin, elikkä tässä näkyy se toimitusvarmuus viiminen 12 kuukautta, sekä sitten kuinka paljon on ollut meillä toimituksia kyseisessä kuussa, sitten, sitte täällä näkyy nämä kentät täällä kertoo sitte sen toimitusvarmuuden, sekä toimitusten määrän, toimitusten määrässä tässä saattaa olla vaikka, tuossa saattaa olla vaikka tota kappaletta vaikka kymmenen ja sitte myöhästyneet toimitukset sitte montako notifiikaatiota on ollut ja kaikkiin plantteihin mitä meillä, mitä heillä on ollut toimituksia meille ja sitten täällä on myös sitten että mitä sertejä heillä sitten on”

H₂: ”.. Sitten meillä on, on tuota niin, niinkun, enempi niinkun, metallitasolla sitten, nämä esimerkiksi claimit että minkälainen onko se ... vai minkälainen riski ja ja tuota niin kuka on tehnyt sen claimin ja ja mihin se liittyy ja ja tuota mikä meillä on sellanen notifiikaatio tai riskiluokitus näissä, näissä tuota niin jos nyt aatellaan vaikkapa laivassa tuee joku turbo räjähtänyt esimerkiksi, niin niin, turbo sillon kun sen siivet hajoaa, yleensä pitää ne rölyt siellä sisällä mutta jos nyt käy niin että sieltä esimerkiksi tavaraa lentää ulos niin silloin ja onko vaaraa ihmiselle, että aiheutuu vahinkoa tai jopa henki lähtee, niin kun se pannaan näihin ykköset niin sillon esimerkiksi voimalapuolen tota niin, toimitusjohtaja saa myös kopion siitä claimistä niinku automatic”

H₂: ”Ja, ja tuota niin, sitten täällä on vielä toimitukset rivitasolla kaikki mitä on ollut toimituksia ja vastaus sulle siihen et mitä näille tehdään on se tietysti että kun toimittaja tämän saa, heidän tulee käydä tämä raportti läpille, ja heidän tulee niinkun totta kai niinku meille kertoo se, että me käydään seuraavassa kuukaudessa, kuukausipalaverissa toimittajan kanssa että mitä on tapahtunut, mitkä on action ettei näin tapahdu enää.”

H₂: ”Sitten on toimitusvarmuus, niin sitten täällä on tuota niin, niin niin, esimerkiksi jos kattoo mitä on ollut..öähh.. tuota niin, myöhässä esimerkiksi niin ne käydään läpi nämä keissit että mistä se johtuu, saattaa olla niin että niin tuota, että meillä on tullu human errori, että [...]on nyt laittanut väärän päivän järjestelmään, tai tuo mikä nyt vaan, mutta se käydään se keissi läpitte, että mitä on tapahtunut, ollaanko me tilattu liian lyhyellä toimitusajalla verrattuna siihen ... toimitukseen, ollaanko me mitä vaan, onko siinä ollut toimittajalla sitten joku ongelma tai mikä nyt vaan, mutta käydään sitten, eli se strateginen ostaja tai category manageri kuka jos vastaa toimittajasta niin ne käy, ne käy nämä tuota niin kuukausittain läpi sen kyseisen toimittajan kanssa”

H₁: ”Sen verran pikkusen tätä, tätä niinkun vielä kommentoin tätä [...], tää mikä [...]on tässä näin niin on tavallaan semmosta joka on jo tapahtu ja tän pohjalta peru.. pyritään sit tekemään toimenpiteitä, ettei, ettei sitä tapahdu, elikkä [...] fokus on siinä, täst me keskustellaan aina, meil on, meil on kahen viikon välein on käydään tätä delivery puolta ja tätä puolta lävitte, mun organisaation painopiste on, on siinä että tää tulee onnistumaan, ettei meidän tartte käydä tätä keskustelua, et me sillä lailla, et me pyritään löytämään sieltä sellasia niinku laskennallisia keinoja, semmosia indikaattoreita millä me varmistetaan että, että tää on sata prosenttia, tää toimitusvarmuus, laatuun me ei oikeen osata, meen mittarit ei niinku siihen, siihen me mut tähän toiseen elikkä, sillälailla vähän niinku silleen painopiste ero, fokus ero että me käydään sitten melkein päivittäin, viikottain niin tää on ehkä sellanen kerran, kerran kuussa tulee tieto et näin meni tämä kuukaus, et tää on meillä semmonen ero, mitä tulee tohon.”

Toimintaa monitoroidaan siis kuukausittain ja yhteydenpito aktiivisesti toimivien yhteistyökumppaneiden välillä on säännöllistä, painopisteen kuitenkin ollessa toiminnan kehittämisessä parempaan suuntaan.

5.4.3 Sosiaalinen kontrolli

Yksi sosiaalisen kontrollin muoto on yhteistyökumppanin valinta. Global companyssa on varsin kattava prosessi, jonka lävitse uuden yhteistyökumppanin on kuljettava luodakseen mahdolliselle yhteistyölle perusluottamus.

Luottamuksen on sanottu olevan yksi sosiaalisen kontrollin pääasiallinen ilmene- mismuoto yritysten välisissä suhteissa (Dekker, 2004, 32). Luottamuksen ja yhteistyön syvyys voi olla yhteistyössä hyvin eri tasoilla, kuten jo tuloskontrollin yhteydessä kävi esille.

Esimerkiksi haastateltavan kuvailema syvempi yhteistyö tuloskontrollin osuudessa pitää sisällään hyvin monimuotoisia käytäntöjä. Dekker (2004) mukaan yritysten välistä

luottamusta voidaan myös rakentaa erilaisin sosiaalisten ex-post kontrollimekanismien avulla, joilla tarkoitetaan yhteistyön alkamisen jälkeisenä aikana tapahtuvaa suhteen luonteeseen vaikuttavia toimia. Yksi ex-post toimintatapoina ovat yhteinen päätöksenteko, yhteisten tavoitteiden asettaminen, sekä yhteinen ongelmanratkaisu. Kun verkostosuhteissa kysymys on syvällisemmästä yhteistyöstä, yhteinen päätöksenteko ja ongelmanratkaisu rakentavat luottamusta edelleen yritysten välillä syvemmäksi.

H₂: ”No tuota niin, me, meillä tietysti on, on tuota määritelty toimittajia, jotka on meidän tämmösiä preferred suppliereita, elikkä ne on niinkun laadullisesti ja kustannuksellisesti ja ja historia on osoittanut että ne on niinkun hyviä käyttäjiä jne jne. mutta tietysti aina tulee jotain tarpeita, uusia tarpeita niin, niin niin ja ja joku esimerkiksi nykyinen toimittaja ei tässä hetkessä voi jostain syystä valmistaa, teknologiaa mitä heillä ei ehkä oo tai tai tai näin, niin silloin tietysti pitää lähteä uusia toimittajia”

Haastattelun aikana korostui Global companyn halu luoda sellaisia yhteistyösuhteita, jotka kestävät aikaa. Toinen haastateltavista kertoi pisimpien yhteistyösuhteiden olevan vuosikymmeniä vanhoja.

Aikaisemmin on jo sivuttu yrityksen uusien toimittajien valintaprosessia. Valintaprosessin tarkoituksena on arvioida uuden toimittajan kyvykkyksiä ja selvittää vastaako yritysten arvot toisiaan. Haastateltavassa yrityksessä arvot ovat toiminnassa suuressa osassa, toisaalta taas huolellisesti hoidettu valintaprosessi vaikuttaa myös yrityksen riskiposition pienentymiseen.

Mahdollisen yhteistyökumppanin arviointi alkaa ennakoarvioinnilla ja toinen haastateltava avaa prosessia ja supply development engineerin roolia seuraavasti:

H₂: ”Ja sitten jos nähdään, että se on, tulee vastaan että se on niinkun on enempi riskiä kun jossakin esimerkiksi muualla, niin sitten se asessointi jatkuu, niinku tämmöseen detailed assesmentiin ja ja tuota niin, jonka sitten totta kai seuraa sitä meidän supply development engineer sitten että se, että siellä on kaikki tarvittavat tiedot ja kaikki on ok”

H₂: ”..ensimmäinen steppi tähän, elikkä tämä VMS-ratingi esimerkiksi mikä pre-assesmentti ni mikäli se on semmosta että tulee jotakin löydöksiä, että ei voida jatkaa, niin silloin se saattaa olla jonkun toimittajan kanssa, me emme enää koskaan soittele”

H₂: ”Eli jos tulee semmonen, semmonen tuota niin, esimerkiksi compliance asiat ei ole kunnossa tai niillä on, niil on lapsityövoimaa tai tai käyttävät jotakin, vaarallisia aineita ja asbestia jne jne, niin, niin, niin, silloin se saattaa olla että se loppuu, se niinkun, siitä ei ole meille toimittajaksi. Ja ja tuota niin aika usein käy sitten niin, että niin,

niin, niin, etttä aina tulee jotakin löydöksiä, mutta kun kysymyksillä on tietyt painoarvot, joku asia on tärkeämpi, sosiaaliset asiat on tärkeämpiä kun se että mitä ne valmistaa”

H₂: ”..käydään läpi se pre-assesmentti, sekä sitten tarvittavat liitteet siinä, SD käy sen läpi, sitten ja tuota, nyt kun meillä on tämä NDA (non disclosure agreement) kunnossa elikkä, elikkä voidaan voidaan puhua jo vähän enempiäkin meidän bisneksestä ja meidän tarpeista, niin voidaan laittaa sitten tarjouspyyntö että mitä se mitä se värkki maksaa meille, ja ja tuota niin samanaikaisesti SD:t esimerkiksi ne, ne käy läpitte sitä, sitä tuota pre-assesmenttia, ja ja tuota niin, niin sitten, katotaan että se, sen, sen pre-assesmentin perusteella katotaan että tarvitaanko me esimerkiksi tätä VMS-ratingia, esimerkiksi SD käy tekemässä puolentoista päivän auditoinnin sinne toimittajalle.”

H₂: ”Se mitä, sitten meillä tää tietysti olla tilausta tehdään ja sitten täällä on niinkun, [...] porukka tulee sitten ja ja tuota niin kaiken aikaa sitten tietysti seurataan, katotaan niinku sen toimittajan performanssia, laatu puolen notificaatiot mikäli tulee jotain claimiä asiakkaan toimitusvarmuudet jne jne jne. Johonka voidaan sitten taas aina palata esimerkiksi, koska hyvin usein on niin että jos me nähdään, että joku asia ei toimi, niin niin me voidaan aina palata esimerkiksi tänne taaksepäin, tänne kattomaan, että mitä löydöksiä meillä oli täällä, esimerkiksi tässä VMS-auditoinnissa”

Yksi tapa arvioida potentiaalista yhteistyökumppania on yllä esille nousseet auditoinnit. Auditoinnit suoritetaan yhteistyökumppanin tiloissa ja niiden avulla pyritään arvioimaan potentiaalisen yhteistyökumppanin tarjoamien tietojen luotettavuutta, sekä mahdollisen yhteistyön mahdollisuuksia. Kun yhteistyötä tehdään maailmanlaajuisesti, auditoinnin tärkeys nousee aivan uudelle tasolle.

H₂: ”Voidaan, voin antaa monta kohdalla kans yrityksiä tai esimerkin, oltiin tuolla, tuolla tuota niin meidän kollegan kanssa Intiassa käytiin tapaamassa yhtä mahdollista putkitoimittajaa ja, ja tuota niin, olivat siitä niin tosi ylpeitä, että he voivat toimittaa minkä standardin mukaisia putkia tahansa ja ja tuota”

H₂: ”..Niin, ei siinä, siellä sitten vähän kierrettiin ja kateltiin ja tuota niin, hyvin, oli hyvin suunniteltu etukäteen se reitti mistä mennään, mutta meillä oli yks SD sitten hyvin tämmönen oma-aloitteinen ja hän ei niin näistä valmiista reiteistä niin sitten piitannut ja hän, hän sitten poikkesi..”

H₂: ”..Poikkesi sitten reitiltä ja, ja tuota niin, meni sitten sinne kättelemään vähän muualle niin, siellä tuota oli tämmösiä sabluunoita, millä, millä esimerkiksi pannaan,

maalataan putkiin merkintä että mitä se on, siellä oli kaikennäköistä sabluunaa, että varmasti saa kaikennäköistä putkea, että siellä vaan merkataan sama putki sitten”

Yllä esitetty tarina kuvaa hyvin sitä todellisuutta, jonka globaalisti toimivat yritykset toiminnassaan pahimmillaan kohtaavat. Mikäli yrityksellä ei olisi omat prosessit kunnoissa, nousisi yrityksen monet riskit aivan uudelle tasolle. Hyvät riskienhallinnan prosessit kuitenkin estävät yllä kuvatuunlaisien riskien realisoitumisen.

Joskus arvioinneissa tulee esille jotain sellaisia asioita, joita haastateltava yritys olettaa tulevan toimittajan hoitavan kuntoon ennen yhteistyön alkamista. Institutionaalisen teorian pohjalta tämä on mielenkiintoinen huomio, sillä vaikuttaa siltä että yritys on sellaisessa asemassa markkinoilla, että se voi asettaa pakottavia pakotteita sen yhteistyökumppaneille.

H₂: ”.jos esimerkiksi tulee jotakin löydöksiä mitkä niinkun ei, ei rajoittaisi sitä sen toimittajan käyttämistä niin sitten siitä tulee action plani joka pitää saada kuntoon, ja sen toimittajan ratingi pitää saada tiettyyn, tiettyyn, niinkun pisteeseen, että se voidaan, että sitä voidaan käyttää, siel on iha ihan niinkun action plan mitä seurataan sitten ja suljetaan sitten ne korjaavat kohdat mitä pitää tehdä”

Osaltaan yhteistyöhön omistautumisesta kertoo myös erilaiset yhteistyötä tukevat toiminnot. Mikäli toimittajan kanssa myöhemmin hyväksynnän jälkeen tulee ongelmia, on niitäkin varten omat ratkaisumallit valmiina.

H₂: ”Eli me voidaan ottaa, meillä on, meillä on niinku tässä nyt näkyy niin on tämä supply development tool box esimerkiksi, ni meil on täällä kaikennäköisiä työkaluja millä me voidaan niinku auttaa sitä toimittajaa tai selvittää missä se ongelma on”

Yhteistyökumppanin kehittäminen on yksi luottamusta rakentava toimintatapa. Kuten yllä yhteisen päätöksenteon ja ongelmanratkaisun tapauksessa, myös yhteistyökumppanin kehitys voidaan katsoa olevan yksi ex-post luottamuksen rakentamisen väline. Toiminta hyödyttää kumpaakin yritystä ja parantaa kummankin asetelmaa yhteistyössä.

5.5 Johdon kontrollimekanismit toimitusketjujen riskienhallinnassa

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarjota näkökulma yhden yrityksen toimitusketjujen riskienhallinnan todellisuuteen. Ensimmäinen tutkimuskysymys on, miten johdon ohjausjärjestelmiä käytetään toimitusketjujen riskienhallinnassa?

Haastateltavassa yrityksessä on mittavat riskienhallinnan prosessit, jotka kattavat yhteistyön aloittamisen, kehittämisen, arvioinnin ja monitoroinnin. Tulokset ovat jaettu Dekkerin (2004) luomaa mallia apuna käyttäen, tuloksen kontrollimekanismeihin, käytöksen kontrollimekanismeihin, sekä sosiaaliseen kontrolliin. Tuloksen ja käytöksen kontrollimekanismeja voidaan ajatella formaaleina kontrollimekanismeina, kun taas sosiaalinen kontrolli on määritelty viitekehyksessä epäformaaliksi mekanismiksi. Myös mekanismien ajallinen toteutus jakaa kontrollimekanismit kahteen ryhmään, ennen yhteistyön alkua toteutuviksi *ex-ante* mekanismeiksi ja yhteistyön alkamisen jälkeiseen aikaan keskittyviin *ex-post* mekanismeihin.

Tulosten kontrolli	Käytöksen kontrolli	Sosiaalinen kontrolli
<i>Ex-ante mekanismit</i>		
Yhteistyön tason määrittely	Rakenteellinen määrittely:	Yhteistyökumppanin valinta:
	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance säännökset • Code of conduct säännökset 	<ul style="list-style-type: none"> • Maine ja arvot
Auditoinnit:	<ul style="list-style-type: none"> • Sopimuksellinen sääntely 	<ul style="list-style-type: none"> • Kyvykkyydet
<ul style="list-style-type: none"> • Process control plan audit 	<ul style="list-style-type: none"> • Muut standardit, esim. Iso-standardit • Immateriaalioikeudet 	<ul style="list-style-type: none"> • Valintaprosessi
<i>Ex-post mekanismit</i>		
Tulosten monitorointi:	Käytöksen monitorointi:	Luottamuksen rakentaminen:
<ul style="list-style-type: none"> • Part quality assurance plan • Inspection and test plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Supply dashboard 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen päätöksenteko ja ongelmanratkaisu
Sanktiot	Auditoinnit:	Yhteistyön kehittäminen:
	<ul style="list-style-type: none"> • VMS-audit 	<ul style="list-style-type: none"> • Supplier tool box

KUVIO 10. Haastateltavan yrityksen toimitusketjun riskienhallinnan kontrollimekanismit

Kuviossa 10. on koottu haastattelussa saadut tulokset kolmen kontrollimekanismin alle. Seuraavaksi käydään läpi yrityksen käyttämät kontrollimekanismit ja tarkastellaan niitä tutkielman toisen tutkimuskysymyksen kautta. Tutkielman toinen tavoite oli vastata kysymykseen, miten institutionaaliset paineet vaikuttavat johdon ohjausjärjestelmien käyttöön toimitusketjujen riskienhallinnassa?

Ennen yhteistyön alkua pystyttiin tunnistamaan monia eri tapoja, joilla yritys pyrkii vaikuttamaan yhteistyön muotoon. Kyseiset teorian ex-post mekanismit, käydään läpi ensin, teorian formaaleiden ja epäformaaleiden käytäntöjen osalta.

Tulosten kontrollin saralla pystyttiin tunnistamaan yhteistyön tarkoituksen ja syvyyden vaikutus tavoitteiden asettamiseen. Mikäli yhteistyö ei ole syvällistä, ei yhteistyöhön uhrata enempää aikaa tai vaivaa, kun on tarpeellista. Ennen yhteistyön alkamista, haluaa haastateltava yritys myös fyysisesti nähdä, kuinka mahdollinen yhteistyökumppani valmistaa tuotteen. Tässä auditoinnissa käydään läpi yhteistyökumppanin tuotannon tehokkuuteen ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä.

Institutionaalista teoriaa vasten yhteistyön alkuun voidaan liittää taloudellisen isomorfismin olemassaolo. Se on yhteistyön perustana, jo ihan siitä syystä, että yritysten lain mukainen perustehtävä on tuottaa osakkeenomistajille rahaa. Myös Dekkerin (2004) malli perustuu transaktiokustannusten taloustieteeseen, joka osaltaan tukee tätä perusajatusta yritysten tehtävästä.

Käytöksen kontrollin ex-ante mekanismeja pystyttiin tunnistamaan paljon. Ensimmäisenä esille nousi yrityksen compliance ja code of conduct säätely. Käytännössä nämä ovat yrityksen keino tuoda esille omia arvojaan ja käyttäytymiseen liittyviä odotuksia. Institutionaalista teoriaa vasten, nämä säännökset näyttävät pitkälti legitimitetin hakemisena, sillä toiminnan eettisyys vaikuttaa olevan yrityksen viestinnässä, niin sisäisessä, kuin ulkoisessakin, suuressa roolissa. Yritys haluaa yhteistyökumppaneidensa lisäksi myös työntekijöidensä hyväksyvän yrityksen arvot. Normatiivinen isomorfismi perustuu tietyn ammattiryhmän kuvaan siitä, millaisia he ovat. Yrityksen toimintaan suhteutettuna, huomioiden myös haastateltavien kuvailevat yhteiset maailman laajuiset koulutukset, nousi esille ajatus yrityskohtaisesta normatiivisesta isomorfismista. Laajemmin ajateltuna, on myös mahdollista, että yritys luo yhteistyökumppaneidensa kesken normatiivisia paineita. Ajatusta siitä, että tämän yrityksen yhteistyökumppanit ovat tietynlaisia. Sopimuksellinen säätely luo pohjan koko yrityksen toimitusketjuille. Yrityksen työntekijät kertoivat, etteivät he jaa informaatiota potentiaalisten kumppaneiden kanssa ennen, kun salassapitosopimus on allekirjoitettu. Tämä on hyvin perinteinen tapaa, jolla yritykset vastaavat opportunistisen käytöksen uhkaan. Myös immateriaalioikeudet nousivat esille, kun yrityksen työntekijä kertoi erilaisista yhteistyösuhteista. Nämä ovat myös yrityksen toiminnan kannalta hyvin tärkeässä roolissa, suojaamassa yrityksen omaisuutta niin ikään hyväksikäytöltä. Institutionaalisen teorian mukaan kysees-

sä on pakottavat paineet, joita esiintyy yritysten välillä. Ilman sopimuksia, ei yhteistyötä synny.

Sosiaalisia kontrollimekanismien olemassaolo tunnistettiin myös. Kyseessä ovat yhteistyökumppaniin liittyvien piirteiden arviointi ja itse yhteistyökumppanin valinta. Yhteistyökumppanin valintaprosessi oli Global companyssa mittava ja sen uskottiin estävän pätemättömien yhteistyökumppaneiden valinnan. Yhteistyökumppanin maineen ja luottamuksen voidaan nähdä korostuvan valintaprosessissa. Useaan eri kertaan haastattelun aikana haastateltavat toivat esille, esimerkiksi lapsityövoiman yksiselitteisen tuomitsemisen. Toiminnan eettisyydellä on myös kauas kantoiset seuraukset nimenomaisesti yrityksen maineen näkökulmasta ja yrityksen sosiaalisen prosessien yksi päätehtävä on sulkea pois erilaiset mainetta uhkaavat tekijät. Institutionaalisen teorian mukaan ollaan taas toiminnan yleisen hyväksyttävyyden äärellä. Nykymaailmassa yrityksen toiminnan maine on korostunut ja yritysten on vastattava ulkoisiin odotuksiin, mikäli haluavat olla menestyksekkäitä toiminnassaan. Yritysten välisen luottamuksen rakentaminen voidaan nähdä itsessään prosessina, kuten Rousseau et al. (2004, 401) mallisanaan esittivät, luottamus kasvaa ajan kuluessa. Perusluottamus kuitenkin saavutetaan yhteistyössä sen alussa, erilaisin kontrollimekanismien kautta. Yksi näkökulma on myös potentiaalisen yhteistyökumppanin kyvykkyyksien arviointi, pystyykö toimittajakandidaatti toimittamaan sellaisia tuotteita ja sellaisella volyymillä, kun ostaja haluaa. Sosiaaliset verkostot esittävät myös omaa roolia, kun arvioidaan yhteistyökumppanin kyvykkyyttä, koska toimitusketju koostuu monesta eri renkaasta.

Yrityksellä on myös monia ex-post kontrollimekanismeja, jotka ajallisesti asettuvat yhteistyön alkamisen jälkeiseen aikaan. Tuloksen kontrollin kontekstissa keinot ovat usein toimittajan tuotteiden laadun varmistusta ja monitorointia. Haastateltavassa yrityksessä oli käytössä kaksi eri auditointia, joiden avulla pyritään hallitsemaan tuotteiden laatua ja tehokasta tuotantoa. Part quality assurance plan keskittyy tehokkaaseen tuotantoon ja sen hallintaan, kun taas Inspection and test plan keskittyy valmiiden tuotteiden tarkastamiseen ja varmistamiseen, että tuotteet täyttävät niille asetetut määräykset. Lisäksi ex-post mekanismeihin liitettiin, joissain yhteistyön tasoilla sanktiot, jotka seurasivat epäonnistuneita tavoitteita. Tämä on kuitenkin marginaalinen tapa, jota yritys noudattaa vain tietyn ryhmän kanssa. Tehokkaan tuotantotavan löytäminen yhdessä yhteistyökumppanin kanssa on yhteydessä taloudelliseen isomorfismiin, sillä jälleen kerran toiminnan keskiössä on taloudellinen tehokkuus.

Käytöksen kontrollimekanismeja tunnistettiin yhtä lailla. Yrityksellä on käytössä toimittajakannalle hallintatyökalu, jonka toimintaan kuuluu myös kolmen vuoden välein tehtävä VMS-rating. Auditoinnin tarkoituksena on saada riittävä varmuus siitä, että yrityksen prosessit ja toimintatavat pysyvät ajan saatossa niille asetetulla tasolla. Yhteistyöhön ei siis riitä, että taso on ollut riittävä yhteistyön alkaessa, vaan sen on pysyttävä yrityksen määrittelemällä tasolla koko yhteistyön ajan. Lisäksi yhteistyötä seurataan

kuukausittaisin raportein, jotka perustuvat toimittajan historialliseen suorituskykyyn. Supply dashboardin raportti perustuu siis yhteistyökumppanin historialliseen performanssiin, mutta nostaa esille myös tarvittaessa kysymyksiä toiminnan kehittämisestä tulevaisuudessa, sekä, kuinka mahdollisia ongelmia voidaan välttää. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta, institutionaalisen teorian isomorfismeja pystytään tunnistamaan yrityksen toiminnassa. Esimerkiksi VMS-ratingin läpäiseminen asettaa yhteistyökumppaneiden toiminnalle odotuksia, jotka toteutuessaan luovat yhteistyölle pohjan. Mikäli yritys epäonnistuu odotusten täyttämässä, ei yhteistyö jatku tai vaihtoehtoisesti edes ala. Pakottava isomorfismi yritysten välillä toimii edellä mainitulla tavalla. Silloin kyseessä on usein suuremman valta-aseman omaavan yrityksen sääntöihin tai käytäntöihin mukautuminen, johon ei pienemmän valta-aseman omaavalla yrityksellä ole vaikutusmahdollisuuksia. Myös yhteiskumppanin performanssin seuranta on alalla enemmänkin sääntö, kun poikkeus, ja sitä voidaan pitää yleisenä toimintatapana toimitusketjuissa.

Viimeisenä ovat sosiaaliset ex-post kontrollimekanismit. Haastateltavien kuvaillessa erilaisia yhteistyön tasoja yrityksessä, voidaan helposti tunnistaa syvemmissä yhteistyösuhteissa vallitseva yhteinen päätöksenteko ja suunnittelu. Kyseistä yhteistyötä toinen haastateltavista kuvasi sanalla ”*partnership*”, joka kuvastaa yhteistyön olevan aivan eri tasolla, kuin perinteisessä ostotoiminnossa yleisesti voidaan ajatella. Osaltaan kyseinen käytös on omiaan luomaan kumppaneiden välille yhä syvempää luottamusta. Toinen tunnistettu sosiaalinen kontrollimekanismi on kumppanin kehitys, haastateltavalla yrityksellä on yhteistyökumppaneitaan varten koottu supplier toolbox, joka on nimensä mukaisesti tarkoitettu yhteistyökumppaneiden ongelmien ratkomiseen ja tuotannon parantamiseen. Tämä on toinen tapa, jonka avulla yritykset voivat rakentaa luottamusta toisiensa välille.

Haastattelun perusteella pystyttiin tunnistamaan Global companyn käytössä olevia kontrollimekanismeja ja Dekkerin (2004) mallin avulla jaettiin nämä mekanismit kolmeen eri ryhmään. Lisäksi pystyttiin tunnistamaan institutionaalisen teorian isomorfismeja, taloudellisen ja pakottavien isomorfismien noustessa vahvimmin esille, toiminnan legitimitietin hakemisen lisäksi. Myös normatiivisen isomorfismin vaikutuksista keskusteltiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää yrityksen toimitusketjujen riskienhallintaan liittyviä johdon ohjausjärjestelmiä ja niihin vaikuttavia institutionaalisen teorian mukaisia isomorfismeja. Tavoitteessa onnistuttiin, tunnistuen monia eri kontrollimekanismeja, joilla yritys hallitsee riskejä ja rakentaa luottamusta toimitusketjuissa. Myös institutionaalisen teorian selitysvaikutus voitiin tunnistaa.

Aikaisemmin on noussut esille, että yritysten välinen kilpailu olisi siirtynyt verkostojen väliseksi kilpailuksi. Tästä syystä, muun muassa Hallikas ja Lintukangas (2016), nimesivät toimitusketjujen hallinnan elintärkeäksi osaksi, sellaisien yritysten toimintaa, jotka haluavat menestyä markkinoilla. Myös Simchi-Levi et al. (2008) näkivät toimitusketjujen riskienhallinnan yrityksen strategisena työkaluna. Muutos tavanomaisesta toiminnasta, yrityksen strategiseksi toiminnoksi, on nähtävissä erityisesti akateemisissa kirjoituksissa. Tämä on osaltaan Kouvelis et al. (2011) mukaan suunnannut mielenkiinnon toimitusketjujen häiriöihin, jotka ovat yrityksille kalliita ja voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan perustavanlaatuisesti.

Christopherin (2011) mukaan yritysten keskinäinen riippuvuus, ja sen mukana monimutkaistuneet operaatiot, ovat nostaneet toimitusketjujen riskejä. Tutkielman taustalla vaikuttava teema, joka nousi tutkielmassa vahvasti esille useaan otteeseen, on epävarmuus. Epävarmuuden kasvulle on saatu vahvistusta niin teorian puitteissa, kuin itse haastattelussa. Epävarmuus on myös institutionaalisen teorian isomorfismit liikkeelle ajama voima. Samalla epävarmuus vaikuttaa yrityksen riskiprofiiliin, sillä epävarmuuden kasvaessa liiketoimintaympäristössä, myös yritysten riskit kasvavat.

Erilaisien riskijaotteluiden avulla pystytään paikantamaan riskien alkuperää. Yrityksen kontrolliriski nousee yrityksen sisältä. Toimitusketjun johdon ohjausjärjestelmät ovat yrityksen sisäisiä keinoja hallita riskiä toimitusketjuissa. Kaikki tutkielman haastattelun perusteella tunnistetut kontrollimekanismit vaikuttavat osaltaan yrityksen kontrolliriskin tasoon.

Tutkielman alussa perehdyttiin toiminnan riskeihin, jotka voidaan jakaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin, kuten esimerkiksi Mason-Jones ja Towill (1998) ja Kiser et al. (2006) olivat tutkimuksissaan tehneet. Heidän yksinkertaistettujen mallien takana on ajatus yrityksen sisäisistä ja ulkoisista riskeistä. On kuitenkin tärkeää oivaltaa Fanin et al. (2018) mukaan, että erilaiset päätökset voivat siirtää riskin yrityksen sisäisestä riskistä toimitusketjun riskiksi, mutta itse riski ei usein katoa kokonaan. Se muuttaa esiintymispaikkaansa, mutta on yhä oleva. Kasanen et al. (1997) muistuttivat osaltaan, että riskienhallinnan tehtävänä ei ole poistaa riskiä kokonaan yrityksen toiminnasta, vaan

löytää sille organisaation riskinsietokykyä vastaava taso. Fan et al. (2018) mukaan yrityksen ei ole vain löydettävä sille sopivia riskienhallinnan mekanismeja, vaan yrityksen on myös löydettävä optimaalinen taso riskienhallinnan strategioiden ja niiden synnyttämien kustannusten välille.

Luottamus nousi tutkielmassa esille yhtenä suurimpana vaikuttajana yhteistyön onnistumiselle. Esimerkiksi Christopher et al. (2004) nostivat esille, kuinka luottamuksen tärkeys korostuu erityisesti toimitusketjuissa. Kun yritysten välillä vallitsee luottamus, toimii koko toimitusketju paremmin, läpinäkyvyyden lisääntyessä. Myös Kouvelis et al. (2011) pohtivat toimitusketjujen laadun parantamista ja yhtenä parannusehdotuksena he toivat esille yhteistyön konseptin, joka niin ikään, perustuu luottamukselle. Heidän mukaansa, kun yritykset voivat jakaa keskenään tietoa strategiasta, suunnitelmista ja suoriutumisesta, pystyvät ne tätä kautta vähentämään informaation vääristymistä ja synkronoida toimintaansa paremmin. Luottamus ei ole kuitenkaan staattinen tila, esimerkiksi Rousseau et al. (1998) toivat tutkimuksessaan esille erilaiset luottamuksen tasot. Luottamus voi olla institutionaalista, joka perustuu siihen, että yritys voi luottaa lainsäädännölliseen säätelyyn ja yhteiskunnallisiin normeihin. Toimitusketjujen riskienhallinnan saralla kyse on esimerkiksi siitä, että yritys voi solmia yhteistyösopimuksia, joiden säätelyyn yritys voi luottaa. Näin yritys voi saavuttaa perusluottamuksen yhteistyössä. Luottamuksella katsottiin myös olevan ajallinen todellisuus, jonka aikana luottamus muuttuu laskelmoivasta luottamuksesta suhdeluottamukseksi. Luottamuksen arvostus nousi esille myös haastattelussa, Global company pyrkii luomaan pitkiä yhteistyösuhteita. Tämä toimintamalli parantaa yrityksen toimitusketjujen laatua huomattavasti. Haastattelun aikana toinen haastateltavista kuvaili myös suhdeluottamusta, joka on syntynyt ajan kanssa läheisien yhteistyökumppaneiden kesken. Haastateltavassa yrityksessä luottamus vaikuttaa yhteistyökumppanin valinnan lisäksi myös ostopäätöksiin. Esimerkiksi tuotteen toiminnan kannalta kriittiset osat ostetaan vain sellaisilta toimittajilta, jotka ovat havaittu hyviksi ajan kuluessa. Haastateltava viittasi näihin toimittajiin sanalla *preferred suppliers*. Mikäli toimittaisiin toisin, riski nousisi liian suureksi. Tämä osaltaan alleviivaa luottamuksen tärkeyttä toimitusketjuissa.

Sosiaaliset kontrollimekanismit, joita kutsutaan myös epäformaaleiksi kontrollimekanismeiksi, näyttelevät suurta osaa luottamuksen syntymiseen ja erityisesti sen kehittämiseen. Haastattelun perusteella pystyttiin tunnistamaan monia eri keinoja Dekkerin (2004) luomaa mallia apuna käyttäen, joita haastateltava yritys käyttää luottamuksen edelleen rakentamiseen. Luottamusta rakennetaan yhteistyökumppanin kanssa esimerkiksi kehitysyhteistyön kontekstissa yhteisen päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kautta. Yleinen, kaikkia yhteistyökumppaneita koskeva epäformaali kontrollimekanismi, on yhteistyökumppanin kehittäminen, sillä yrityksellä on käytössä *supplier tool box*. Tämän työkalupakin tarkoituksena on auttaa yhteistyökumppaneita ongelmanratkaisussa ja

kehittää heidän liiketoimintaansa edelleen. Yhteistyökumppanin avustaminen syventää luottamuksen tasoa yhteistyösuhteessa.

Global companyn strategia on vahva ja se vaikuttaa myös yrityksen riskienhallintaan. Strategia toteutuu yrityksessä osaksi code of conductin ja compliance sääntelyn kautta. Nämä antavat koko yrityksen toiminnalle suuntaviivat. Yrityksen voidaan katsoa olevan erittäin onnistunut strategiansa jalkauttamisessa, sillä esimerkiksi Rudzki ja Trent (2010) kuvailivat strategian virtaavan koko organisaation lävitse vaikuttaen kaikkiin sen toimintoihin. Tämä on toteutunut haastateltavassa yrityksessä erittäin hyvin. Yritys on panostanut omien arvojensa viestintään, muun muassa koko henkilöstön kattavan koulutuksen kautta.

Global companyn riskienhallinnan taustalla vaikuttaa yrityksen strategian lisäksi hyvin tarkasti suunnitellut prosessit. Haastateltavassa yrityksessä esimerkiksi yhteistyökumppanin valinta, arviointi ja monitorointi ovat saaneet suuren huomion. Niin kutsutut formaalit kontrollimekanismit näyttelevät suurta osaa yritysten toimitusketjujen riskienhallinnassa. Dekker (2004) jakoi formaalit kontrollimekanismit kahteen ryhmään, tuloksenkontrollimekanismeihin, sekä käytöksenkontrollimekanismeihin. Haastateltavassa yrityksessä on käytössä useita eri keinoja yrityksen toimitusketjujen riskienhallinnan saralla. Suuri rooli oli esimerkiksi yhteistyökumppanin valinnalla, jonka saralla pystyttiin tunnistamaan myös institutionaalisten paineiden vaikutus. Taloudellisen isomorfismin olemassa oloa voidaan pitää annettuna, silloin, kun kyseessä on yrityksiä väliset suhteet. Tämän puolesta puhuu myös Dekkerin mallin taustalla oleva transaktiokustannusten taloustieteen teoria (TCE). Yhteistyön on oltava taloudellisesti kannattavaa ja yhteistyökumppaniksi valitaan se yritys, joka pystyy kokonaiskustannukset huomioon ottaen tarjoamaan parhaan vaihtoehdon. Itse yrityksen valintaprosessi pitää sisällään yhteistyökumppanin arviointia monelta eri kannalta. Erilaiset auditoinnit ovat suuressa osassa yhteistyökumppanin valintaa. Kun tarkastellaan auditointeja teoreettisesta näkökulmasta, löytyy toiminnalle paljon tukea. Yhteistyökumppanin prosessien selvittäminen nousi esille tutkielman käsiteteoreettisessa osuudessa, jossa esimerkiksi Kiser et al. (2006) puhuivat auditointien puolesta, sillä sen katsotaan olevan hyvin tehokas tapa kerätä informaatiota yhteistyökumppanista, sekä yhteistyökumppanin prosesseista. Yhteistyökumppanin toimintaa voidaan arvioida monella eri tasolla, esimerkiksi Rudzki et al. (2010) nosti esille muun muassa yhteistyökumppanin johtamistaidot, joilla voi olla toimitusketjun riskienhallinnan kannalta suuri vaikutus. Yhteistyökumppanin valinnassa pystyttiin myös tunnistamaan legitimoivan isomorfismin olemassa olo, tämä käy esille yrityksen eettisten sääntöjen noudattamisen oletuksena. Yritykselle on tärkeää, että yhteistyökumppanin arvot ovat yhteneväisiä. Tähän liittyy vahvasti ajatus maineesta, sillä nykypäivänä yrityksen maineella on yhä suurempi merkitys yrityksen sidosryhmien silmissä. Osaksi johtuen legitimoivasta isomorfismista, yritys käyttää suhteessa yhteis-

työkumppaneihin myös pakottavia paineita, käytäntöjä tai arvoja, joihin yhteistyökumppanin on vastattava, tai yhteistyötä ei synny.

Tutkielman käsiteanalyttisessä osuudessa korostui myös toimitusketjun alempien toimittajien tuntemus, sillä usein toimitusketjun ongelmat nousevat syvemmillä toimitusketjun sisältä, esimerkiksi Rudzki et al. (2010) mainitsi ensimmäisen tason yritysten olevan hyvin vahvoja toimijoita, mutta näiden yritysten yhteistyökumppaneista löytyy usein yrityksiä, joiden riskiposition voidaan katsoa olevan korkeampi. Yhtenä tapana hallita tätä verkostosta nousevaa riskiä on ensimmäisen tason yhteistyökumppanin tuntemus siinä määrin, että yritys voi tehdä johtopäätöksiä toimittajansa kykenevyydestä hallita toimitusketjun riskejä edelleen. Haastateltavassa yrityksessä toimitusketjujen eri tasojen hallinta oli luotettu alemman yhteistyökumppaneiden vastuulle ja yrityksen tavoitteena erilaisien auditointien myötä, oli saada kohtuullinen varmuus ensimmäisen renkaan yhteistyökumppanin kyvykkyydestä hoitaa valvontaa toimitusketjussa alaspäin.

Formaaleista kontrollimekanismeista tunnistettiin myös erilaisia toiminnan monitorointiin käytettäviä kontrolleja. Yhteistyön alkamisen jälkeen yritys monitoroi yhteistyökumppaninsa käyttäytymistä esimerkiksi kuukausittaisen raportin kautta. Haastattelun aikana monitoroinnista puhuttaessa nousi esille yrityksen halu kehittää toimintaansa proaktiiviseen suuntaan. Kun raportoinnissa käydään läpi historiallista dataa, ei se palvele yrityksen tavoitteita täysin. Raportointia voidaan kuitenkin käyttää poikkeamien selvittämiseen ja niiden toimien löytämiseen, kuinka tilanteita tulevaisuudessa voidaan välttää.

Global companyssa pystyttiin tunnistamaan ex-ante ja ex-post kontrollimekanismeja, kuten on käynyt esille. Nyt on aika vetää huomio ajalliseen erotteluun. Esimerkiksi Kouvelis et al. (2011) keskustelivat riskienhallinnan olevan koko ajan käynnissä oleva prosessi, joka on muutoksessa koko ajan. Haastateltavassa yrityksessä yhteistyökumppaneiden säännöllinen auditointi ja monitorointi puhuvat myös jatkuvan seurannan ja arvioinnin puolesta. Nykypäivänä ei voida katsoa riskienhallintaa muuttumattomana tilana, sillä liiketoimintaympäristö on muutoksessa koko ajan ja, mikäli yritys tahtoo pysyä toiminnassa ajan tasalla, on sen pysyttävä liikkeellä. Siksi on tärkeää, että yhteistyökumppanin seuranta ja arviointi on jatkuva prosessi yrityksissä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että yritysverkostojen riskienhallinta on monimuotoinen ja kompleksinen kokonaisuus, mutta tarkastellessa sitä eri osien luomana kokonaisuutena, voidaan sen todellisuudesta saada tarkempi kuva. Tämä tutkimus onnistui erittelemään riskienhallinnan kontrollimekanismeja ja niihin vaikuttavia institutionaalisia paineita, yhden yrityksen osalta.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Teorian tasolla toimitusketjujen riskienhallinta on vielä hyvin keskeneräinen tieteenhaara, joka kaipaa syvempää ymmärrystä monessa eri aihepiirissä. Erityisesti esille nousi teoriaosuudessa määrittely ja mallintaminen. Myös, joidenkin riskiajureiden ymmärrys ja hallinta on vielä hyvin varhaisessa vaiheessa ja kaipaa lisätutkimusta.

Esille nousi myös erilaistenteorioiden yhteensovittaminen yritysten välisien suhteiden hallintaan ymmärryksen lisäämiseksi.

LÄHTEET

- Ahern, K. R. – Weston, J. F. (2007) M&As: The good, the bad, and the ugly. *Journal of Applied Finance*, 17: 5-20.
- Anderson, S.W. – Dekker, H.C. (2010) Accounting in networks: the transaction cost economics perspective. Teoksessa: Håkansson, H. – Kraus, K. – Lind, J. (Eds.), “Accounting in Networks”. Routledge, New York, pp. 235–268.
- Armstrong, C. E. – Shimizu, K. (2007) A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33: 959-986.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barreto, I. (2010) Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36: 256-280.
- Bernstein, P. (1996) *Against the Gods: The remarkable story of Risk*. Chichester: John Wiley.
- Blair, R. D. – Lafontaine, F. (2005) *The economics of franchising*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Cooper, R. – Slagmulder, R. (2003) Strategic cost management: Expanding scope and Boundaries. *Journal of Cost Management*, vol. 17, no. 1, s. 23-3
- Chick, Gerard – Handfield, Robert B. (2015) *The Procurement Value Proposition : The Rise of Supply Management*, London : Kogan Page. 2015
- Christopher, Martin (2011) *Logistics and supply chain management: creating value-adding networks*, 4th edition, Pearson Education Limited 2011
- Christopher, M. – Peck, H. (2004) Building the Resilient Supply Chain, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 15 Issue: 2, pp.1-14, <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>

- Christopher M. – Holweg M. (2011) Supply Chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 No. 1, 2011 pp. 63-82.
- Colicchia, Claudia – Strozzi, Fernanda (2012) Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review *Supply Chain Management: An International Journal*, 17/4 (2012) 403–418.
- Clark, E. (1997) Valuing political risk, *Journal of International Money and Finance*, Vol. 16, No. 3, pp. 477-90.
- Dacin T. – Goodstein J. – Scott RW (2002) Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal* 45 (1): 45 – 57.
- Dalton, D. R. – Hitt, M. A. – Certo, S. T. – Dalton, C. M. (2007) The fundamental agency problem and its mitigation: Independence, equity, and the market for corporate control. *Academy of Management Annals*, 1: 1-64.
- Deephouse, D. (1996) Does isomorphism legitimate?, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 1024-1039.
- Dekker, Henri C. (2004) Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements, *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier, vol. 29(1), pages 27-49, January.
- Dekker, Henri C. – Sakaguchic, Junya – Kawaid, Takaharu (2013) Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations, *Management Accounting Research*, 24 (2013) 122– 139
- DiMaggio, P. – Powell, W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147-160.
- Drake, Matt (2012) *Global Supply Chain Management*, Business Expert Press. 2012
- Eiteman, David – Stonehill, Arthur – Moffett, Michael (2007) *Multinational Business Finance*, 11th edition, Pearson

- Fan, Yiyi – Stevenson, Mark (2018) A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043>
- Finch, Peter (2014) Supply chain risk management, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 Issue 2, pp. 183-196, <https://doi.org/10.1108/13598540410527079>
- Fischl, Maria – Scherrer-Rathje, Maïke – Friedli, Thomas (2014) Digging deeper into supply risk: a systematic literature review on price risks, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19 Issue: 5/6, pp.480-503, <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0474>
- Geyskens, I. – Steenkamp, J.-B. E. M. – Kumar, N. (2006) Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49: 519-543
- Granlund, M. – Lukka, K. (1998) It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*. Sarasota 10: 153-179.
- Hallikas, Jukka – Lintukangas, Katrina (2016) Purchasing and supply: An investigation of risk management performance, *International Journal of Production economics*, January 2016, Vol.171, pp.487-494
- Haunschild, P. – Miner, A. (1997) Modes of interorganizational imitation: the effects of outcome salience and uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 3, pp. 472-500.
- Heckmann, Iris – Comes, Tina – Nickel, Stefan (2015) A critical review on supply chain risk – Definition, measure and modeling, *Omega* 52 (2015), 119-132.
- Jüttner, U. – Peck, H. – Christopher, M. (2003) Supply chain risk management: Outlining an agenda for future research, *International Journal of Logistics research and applications*, 2003; 6 (4): 197-210
- Mahoney, J. T. (2005) Economic foundations of strategy. *Foundations for Organizational Science*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Kasanen, Eero – Lundström, Thomas – Puttonen, Vesa – Veijola, Risto (1997) *Rahoi- tusriskit yrityksissä*, Sanoma Pro Oy
- Kauppi, Katri (2013) Extending the use of institutional theory in operations and supply chain management research, *International Journal of Operations & Production Management*, 33 (10), 1318-1345
- Kauppi, Katri – Longoni, Annachiara – Caniato, Frederico – Kuula, Markku (2016), Managing country disruption risks and improving operational performance: risk management along integrated supply chains, *International Journal of Production Economics*, 182 (2016), 484–495
- Khan O. – Zsidisin, G.A. (2012) *Handbook for supply chain risk management, case studies, effective practices and emerging trends*, J. Ross Publishing 2012.
- Kiser, James – Cantrell, George (2006) 6 Steps to Managing risks, *Supply Chain Management Review*; Apr 2006; 10, 3; ProQuest Central pg. 12
- Ketokivi, M.A. – Schroeder, R.G. (2004) Strategic structural contingency and institutional explanations in the adopting of innovative manufacturing practices, *Journal of Operations Management*, Vol.22 No.1, pp 63-89
- Kouvelis, Panos – Dong, Lingxiu – Boyabatli, Onur – Li, Rong (2011) *Handbook of Integrated Risk Management in Global Supply Chains*, John Wiley & Sons, Incorporated
- Kraaijenbrink, J. – Spender, J. C. – Groen, A. J. (2010) The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36: 349-372.
- Lavastrea, Olivier – Gunasekaranb, Angappa – Spalanzania, Alain (2014) Effect of firm characteristics, supplier relationships and techniques used on supply chain risk management (SCRM): an empirical investigation on French industrial firms, *International Journal of Production Research*, 2014 Vol. 52, No. 11, 3381–3403.
- Li, S. – Ragu-Nathan, B. – Ragu-Nathan, T.S. – Rao, S.S. (2006) The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *Omega*, Vol. 34 No. 2, pp. 107-124.

- Manners-Bell, John (2014) *Supply chain risk management: understanding emerging threats to global supply chains*, 2nd Edition 2018.
- Mentzer, John T. – DeWitt, William – Keebler, James S. – Min, Soonhong – Nix, Nancy W. – Smith, Carlo D. – Zacharia, Zach G. (2001), Defining supply chain management, *Journal of business logistics*, Vol. 22, No. 2, 2001.
- Tang, Ou – Musa, Nurmaya, S. (2011) Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management, *International Journal of Production Economics*, vol. 133, issue 1, 25-34.
- Trent, R.J. (2004) What everyone needs to know about SCM. *Supply Chain Management Review*, Vol. 8 No. 2, pp. 52-9.
- Parmigiani, Anne – Rivera-Santos, Miguel (2011) Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Inter-organizational Relationships. *Journal of Management* 2011 37: 1108.
- Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firm*. NY: John Wiley & Sons.
- Rivera-Santos, M. – Inkpen, A. C. (2009) Joint ventures and alliances. Teoksessa: M. Kotabe & K. Helsen (Eds.), *The Sage handbook of international marketing*: 198-217. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rogers, Keith W. – Purdy, Lyn – Safayeni, Frank – Duimering, P. Robert (2007) “A supplier development program: Rational process or institutional image construction?”, *Journal of Operations Management*, 25 (2007) 556–572.
- Rudzki, Robert, A. – Trent, Robert, J. (2010) *Next Level Supply Management Excellence H/C: Your Straight Bottom Line Roadmap*, J. Ross Publishing Inc. 2010.
- Rousseau, D. – Sitkin, S. – Burt, R. – Camerer, C. (1998) Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, Academy of Management. *The Academy of Management Review*, July, Vol.23(3), pp.393-404.
- Selznick, P. (1996) Institutional ‘old’ and ‘new’, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 No 2, pp 270-277.

- Sodhi, M.S. – Son, B.G.– Tang, C.S. (2012), Researchers’ perspectives on supply chain risk management”, *Production and Operations Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 1-13.
- Simchi-Levi, D. – Kaminsky, P. – Simchi-Levi, E. (2008) *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
- Teknologiategollisuus, talousnäkymät 4/2018
<https://teknologiategollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/t_talou_snakymat_4-2018_fi_digi_0.pdf>, haettu 15.12.2018.
- Teknologiategollisuus, Vuosikirja 2017
<https://teknologiategollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/vuosikirja_2017.pdf>, haettu 20.12.2018.
- Turkulainen, Virpi – Kauppi, Katri – Nermes, Emma (2017), Institutional explanations: missing link in operations management? Insights on supplier integration, *International journal of Operations and Production Management*, Vol. 37 Issue:8, pp.1117-1140.
- Williamson, O. E. (1985) *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1991) Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.
- Zhao, Eric Yanfei – Fisher, Greg – Lounsbury, Michael – Miller, Danny (2017) Optimal Distinctiveness: Broadening the Interface between Institutional Theory and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 38, 93-113.
- Zsidisin, George A. – Hartley Janet L. – Collins, Wesley A. (2013) Integrating student projects with real world problems: the case of managing commodity price risk, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 4, pp.389-397, <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2012-0179>