

Oona Kotajärvi

**VASTUULLISUUS MUOTI- JA  
TEKSTIILITEOLLISUUDEN  
STRATEGISENA  
TOIMITUSKETJURISKINÄ**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Oona Kotajärvi: Vastuullisuus muoti- ja tekstiiliteollisuuden strategisena toimitusketjuriskinä  
Tutkielman ohjaaja: Timo Rintamäki  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, Vakuutustiede  
Huhtikuu 2021

---

Muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjut ovat pitkiä, pirstaloituneita ja globaaleja kokonaisuuksia, joissa on monta toimijaa. Toimialan vastuullisuus puhuttaa enemmän kuin koskaan, ja paine sidosryhmiltä vastuullisuuden suhteen on kasvanut entisestään. Moni yritys integroi vastuullisuuden osaksi päivittäisiä toimintojaan ja strategiaansa. Vastuullisuus on vahvistunut määritelmänään kattamaan sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen ulottuvuuden. Muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimintaan liittyy ongelmia varsinkin sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta, mutta tässä tutkielmassa huomioidaan vastuullisuuden jokainen ulottuvuus kokonaisuutena. Moni yritys pyrkii saavuttamaan mahdollisimman läpinäkyvän toimitusketjun sekä hallitsemaan sen varrella olevat vastuullisuusriskit parhaansa mukaan. Koska toimitusketjut ovat niin pitkiä, muoti- ja tekstiilialan yritysten keinot hallita koko toimitusketjun vastuullisuusriskejä ovat rajalliset.

Kun perinteiseen muoti- ja tekstiiliteollisuuden teoriaan yhdistetään riskienhallinnan teoria, voidaan toimitusketjun varrella olevia vastuullisuuteen liittyviä riskejä tarkastella vastuullisuusriskienä. Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta kytkeytyvät vastuullisuusriskeihin, jotka ovat rinnastettavissa operatiiviseen riskiin ja vahinkoriskiin. Vastuullisuusriskin realisoituminen tarkoittaa jotakin epätoivottua tapahtumaa, joka aiheuttaa negatiivisen reaktion sidosryhmissä. Tässä tutkielmassa perehdytään myös strategisen riskin käsitteeseen, jossa puolestaan on mahdollisuus sekä positiiviseen että negatiiviseen lopputulokseen. Strateginen riski liittyy läheisesti strategiaan päätöksiin, joita yritys tekee muun muassa vastuullisuuden suhteen. Epävarmuustekijät, arvaamatomuus ja pitkä aikahorisontti ovat strategisen riskin ominaisuuksia.

Tässä tutkielmassa yhdistyvät toimitusketjun vastuullisuusriskin ja strategisen riskin yhteispeli. Tutkielman tavoitteina on ymmärtää, mitä vastuullisuus tarkoittaa strategisen riskin näkökulmasta, mitä vastuullisuusriskejä toimitusketjussa on ja miten näitä vastuullisuusriskejä hallitaan. Aihetta tutkitaan kvalitatiivisella menetelmällä, koska tutkittavana on laaja kokonaisuus ja tavoitteena on ymmärtää sitä mahdollisimman syvällisesti ja kattavasti. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla, ja haastateltavia on ollut seitsemän. Jokainen yritys on erilainen, erikokoinen ja erikoistunut erilaisiin tuotteisiin, mikä mahdollistaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan toimialan vastuullisuuteen ja sen haasteisiin sekä vastuullisuusriskien että strategisen riskin näkökulmasta.

Jokaiseen tutkimuskysymykseen on löydetty kattava vastaus; tutkimustuloksissa käydään läpi muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjun tyypillisimpiä vastuullisuusriskejä ja niiden sijoittumista toimitusketjun varrelle, vastuullisuusriskien hallintaa eri keinoin sekä strategisen riskin molempia näkökulmia. On yksiselitteistä, että vastuullisuus tuo ainakin vielä erottautumistekijänä kilpailuetua, kun taas haavoittuvaisuus ja markkinahäiriö eivät ole yhtä yksinkertaisesti kuvattavissa.

Avainsanat: muoti- ja tekstiiliteollisuus, vastuullisuus, vastuullisuusriski, strateginen riski, kilpailuetu, uhat liiketoiminnalle, riskienhallinta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 AIHEALUEEN ESITTELY JA MERKITYS .....	1
1.2 TAVOITTEET, TUTKIMUSONGELMAT JA RAJAUKSET .....	3
1.3 TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT .....	6
1.4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTOT .....	7
1.5 KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYYS .....	8
1.6 AIEMMAT TUTKIMUKSET JA KIRJALLISUUS .....	11
1.7 TUTKIELMAN RAKENNE .....	12
<b>2 MUOTI- JA TEKSTIILITEOLLISUUDEN VASTUULLISUUS</b> .....	<b>14</b>
2.1 VASTUULLISUUDEN MÄÄRITTELY JA MERKITYS.....	14
2.2 VASTUULLISUUS YRITYKSEN STRATEGIASSA .....	17
2.3 VASTUULLISUUS STRATEGISEN RISKIN KANNALTA .....	20
2.3.1 <i>Strateginen kilpailuetu</i> .....	23
2.3.2 <i>Uhat liiketoiminnalle</i> .....	27
2.4 VASTUULLISUUSRISKI.....	29
2.4.1 <i>Vastuullisuusriskin sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen näkökulma</i> .....	33
2.4.2 <i>Puuvillan aiheuttama vastuullisuusriski</i> .....	37
<b>3 TOIMITUSKETJUN RAKENNE JA VASTUULLISUUSRISKIN HALLINTA</b> .....	<b>39</b>
3.1 MUOTI- JA TEKSTIILITEOLLISUUDEN TOIMITUSKETJUT.....	39
3.2 MUOTI- JA TEKSTIILITEOLLISUUDEN TOIMITUSKETJUN OMINAISHAASTEET .....	42
3.3 VASTUULLISUUSRISKIN HALLINTA TOIMITUSKETJUSSA.....	45
3.3.1 <i>Vastuullisuusriskin hallinta riskienhallinnan avulla</i> .....	49
3.3.2 <i>Accord-sopimus</i> .....	52
3.3.3 <i>Sääntely ja standardit</i> .....	53
<b>4 VASTUULLISUUS MUOTI- JA TEKSTIILITEOLLISUUDEN STRATEGISENA TOIMITUSKETJURISKINÄ</b> .....	<b>56</b>
4.1 AINEISTON KUVAUS JA KERUU .....	56
4.2 MUOTI- JA TEKSTIILITEOLLISUUDEN VASTUULLISUUS.....	60
4.2.1 <i>Vastuullisuus strategiassa</i> .....	63
4.2.2 <i>Toimitusketjun läpinäkyvyys</i> .....	65
4.2.3 <i>Vastuullisuuden haasteet</i> .....	67
4.3 STRATEGISEN RISKIN NÄKÖKULMA .....	70
4.3.1 <i>Vastuullisuuden rooli kilpailussa</i> .....	72
4.3.2 <i>Kilpailuedun saavuttaminen</i> .....	74
4.3.3 <i>Uhat liiketoiminnassa ja niihin reagoiminen</i> .....	78
4.4 TOIMITUSKETJUN VASTUULLISUUSRISKIT JA NIIDEN HALLINTA .....	83
4.4.1 <i>Vastuullisuusriskit toimitusketjussa</i> .....	84
4.4.2 <i>Vastuullisuusriskien hallinta</i> .....	88
4.5 VASTUULLISUUDEN TULEVAISUUS MUOTI- JA TEKSTIILIALALLA .....	92
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>94</b>
5.1 TUTKIMUSKYSYMYKSIIN VASTAAMINEN .....	94
5.1.1 <i>Vastuullisuus strategisen riskin kannalta</i> .....	94
5.1.2 <i>Muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjun vastuullisuusriskit</i> .....	97
5.1.3 <i>Toimitusketjun vastuullisuusriskien hallinta</i> .....	99
5.2 TUTKIELMAN ARVIOINTI .....	100
5.3 JATKOTUTKIMUSKOhteita.....	103
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>105</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>115</b>
LIITE 1: YRITYKSEN HAASTATTELURUNKO.....	115
LIITE 2: YRITYKSEN HAASTATTELURUNKO ENGLANNIKSI .....	117
LIITE 3: STJM:N HAASTATTELURUNKO .....	119

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Vastuullisuuden ongelmatyypit ja niihin liittyvä strategia. Mukailten Neugebar ym. 2016.

Kuvio 3. Suorat ja epäsuorat korrelaatiot vastuullisuusstrategian ja sidosryhmien näkemysten välillä. Mukailten Avlonas & Nassos (2014, 215).

Kuvio 4. Vastuullisuusriskin määritelmä

Kuvio 5. Perinteiset toimitusketjuriskit versus toimitusketjun vastuullisuusriskit. Mukailten Hofmann, Busse, Bode & Henke (2014).

Kuvio 6. Sosiaaliset vastuullisuusriskit. Mukailten Giannakis & Papadopoulos (2016).

Kuvio 7. Ympäristöön liittyvät vastuullisuusriskit. Mukailten Giannakis & Papadopoulos (2016).

Kuvio 8. Talouteen liittyvät vastuullisuusriskit. Mukailten Giannakis & Papadopoulos (2016).

Kuvio 9. Tekstiili- ja muotiteollisuuden toimitusketju sidosryhmät huomioiden. Mukailten EURATEX (2004).

Kuvio 10. Myyntien ajoittamisen tärkeys. Mukailten Christopher ym. (2004).

Kuvio 11. Riskienhallinnan vaiheet

Kuvio 12. Riskienhallinnan kehikko vastuullisuusriskeille. Mukailten Giannakis & Papadopoulos (2016).

Kuvio 13. Kilpailutilanne

Kuvio 14. Vastuullisuusriskien painotus toimitusketjun varrella

Taulukko 1. Haastateltavat

Taulukko 2. Strategisen riskin keskeisimmät tulokset

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Muoti- ja tekstiiliteollisuudessa vastuullisuus on tänä päivänä erittäin puhuttu aihe, ja myös kuluttajat kiinnittävät siihen enemmän huomiota tehdessään ostopäätöksiä (Ellen MacArthur Foundation 2017). Vaikka vaatteiden ja tekstiileiden toimitusketjut ovat läh-  
tökohtaisesti pitkiä ja globaaleja, niiden pitää olla myös ketteriä ja reagoida kysyntään nopeasti. (Rafi-Ul-Shan, Grant, Perry & Ahmed 2018.) Vastuullisuuden rooli muoti- ja tekstiiliteollisuudessa on kasvanut, ja moni kuluttaja toivoo yrityksiltä läpinäkyvyyttä tuotteiden alkuperän suhteen.

Pikamuoti saavutti laajan suosion kuluttajien keskuudessa, kun muodista tehtiin laajalle levinnyttä kohtuullisilla hinnoilla. Vaatetuotanto on kaksinkertaistunut vuosina 2000–2015 lähinnä maailmanlaajuisen keskiluokan kasvun ja länsimaiden asukaskohtaisen myynnin vuoksi. Tyyli-tyylit ovat muuttuneet nopeasti, mikä on mahdollistanut lukuisien mallistojen julkaisemisen vuodessa ja näiden myymisen alhaisilla hinnoilla. (Ellen MacArthur Foundation 2017.) Ääriesimerkki lukuisia mallistoja julkaisevasta yrityksestä on Zara, jolta saattaa ilmestyä 20 mallistoa vuodessa (Christopher, Lowson & Peck 2004). Kuitenkin sosiaalisessa mediassa mainintojen määrä koskien vastuullisuutta on kasvanut kolme kertaa nopeammin kuin itse sosiaalinen media vuosina 2015–2018. Tietoisuus vastuullisuudesta on suurinta milleniaalien keskuudessa. Tietoisuus näkyy ostopäätöksissä, ja kasvavissa määrin kuluttajat pohtivat vastuullisuuden merkitystä ostopäätöstä tehdessään. Kuitenkaan vastuullisuus ei ole vielä tärkein asia ostopäätöstä tehdessä, vaan laatu ja estetiikka dominoivat ostohetkellä. (Pulse of The Fashion Industry 2019.) Vaatteiden kohdalla ostopäätös perustuu varsinkin Z-sukupolvella usein enemmän haluun kuin tarpeeseen, mikä johtuu osittain sosiaalisen median vaikutuksesta kysyntään (Salmon 2017). Tämän vuoksi myös vaatteiden hinnalla on edelleen suuri merkitys.

Aiemmin pikamuoti siis tuplasi vaatetuotannon, huolimatta sen lukuisista ongelmista varsinkin sosiaalisesti ja ympäristöllisesti. Nykyään kuluttajien lisääntyneen tietoisuuden vuoksi on alettu siirtyä takaisin vastuullisempaan vaatetuotantoon. Fletcherin (2008) mukaan vastapainoksi on tullut hidas muoti, jolloin vaatteet suunnitellaan käytettäväksi

pitkäksi aikaa ja ne ovat korkealaatuisia. Vaatteet on valmistettu eettisesti kestäviksi ja vastuullisista materiaaleista. Näiden vaatteiden design kestää hyvin aikaa, värit ovat klasisia ja materiaalit ikääntyvät hyvin. (Niinimäki & Hassi 2011, 1879.)

Muotiteollisuus vaatii valtavan määrän resursseja, työolosuhteet saattavat olla kyseenalaisia ja tuotantoprosessissa syntyy paljon jätettä. Suurimpia esteitä muutokselle kohti vastuullisuutta ovat kuluttajien hintaodotukset ja massakäyttäytyminen. Vaatteet ovat sekä ihmisen perustarpeita että luksushyödykkeitä, jotka usein kuitenkin lopulta heitetään pois käytön jälkeen. Muotiteollisuus on erittäin kilpailtu toimiala, ja markkinoille pääsyn ja poistumisen esteet kasvavat tuotettujen tuotteiden määrän myötä. (Avlonas & Nassoos 2014, 75.) Taten, Ellramin, Schoenherrin ja Petersen (2014) mukaan kiintiöiden ja kaupan esteiden vähentäminen on antanut yrityksille mahdollisuuden siirtyä ulkomaille pääasiassa kehittyviin maihin, joissa alhaiset työ- ja raaka-ainekustannukset ovat tuottaneet merkittäviä säästöjä (Ashby 2016). Kun tekstiilien valmistus siirtyi halvempiin maihin, vaatteiden laatu heikentyi ja niiden käyttöikä lyheni. Kun vaatteet ovat kohtuuhintaisia ja helposti ostettavissa, vaatteiden korjaaminen ei ole enää kannattavaa. Tällöin kuluttajilla on enemmän lyhytikäisiä vaatteita, joiden ostopäätös on tehty ilman syvällistä harkintaa ja joita on käytetty vain muutaman kerran ennen hävittämistä. Näin ollen heikko laatu, lyhyt käyttöikä, tiheä vaatteiden uusiminen ja kasvava tekstiilijätteen määrä ovat ympäristölle valtava taakka. (Niinimäki & Hassi 2011, 1878.)

Vastuullisuus on kuluttajien silmissä yhä tärkeämpi tekijä, joten yritysten tulee integroida se osaksi strategiaansa. Vastuullisuus onkin yrityksen strategian kannalta merkittävä osa-alue, ja sen vuoksi on hedelmällistä käsitellä vastuullisuutta myös strategian ja strategisen riskin kannalta. Rafi-Ul-Shanin ym. (2018) mukaan vastuullinen suunnittelu ja puhtaampi tuotanto ovat kasvavissa määrin tärkeitä strategisina työkaluina, kun hallitaan tuotteiden ympäristöllisiä, sosiaalisia ja taloudellisia vaikutuksia sekä toimitusketjun toimintoja.

Osalle muoti- ja tekstiilialan yrityksistä vastuullisuus on yksi pääarvoista, ja ne peräänkuuluttavat läpinäkyvyyttä sekä raaka-aineen alkuperän että koko toimitusketjun osalta. Yritys saattaa käyttää esimerkiksi ainoastaan sertifioitua puuvillaa ja ommella vaatteet Suomessa tai muussa maassa, jonka hyvistä työolosuhteista voidaan varmistua. Vastuullisesti tuotetut vaatteet ovat luonnollisesti hintavampia ja kestävämpiä, ja voidaan olettaa, että toimitusketjun vastuullisuusriskit ovat ainakin osittain hallittuja. Kuitenkin

strategisesta näkökulmasta voidaan tarkastella sitä, tuoko vastuullisuus strategista kilpailuetua ja jos tuo, niin millaista.

Strategisen riskin näkökulmasta brändin rakentaminen vastuullisuuden varaan sisältää kuitenkin myös uhkia. Jos vastuullisuuteen tulee kolhu tällaiselle yritykselle, se aiheuttaa suuren maineriskin, sillä maineen ja todellisuuden kuilu osoittautuu suureksi. Pahimmassa tapauksessa se voi jopa uhata yrityksen toimintaa. Lisäksi vastuullisesti tuotetut vaatteet ja tekstiilit ovat lähtökohtaisesti hintavia, minkä vuoksi markkinahäiriön, esimerkiksi laman tai pandemian aikana, kuluttajat saattavat tinkiä näistä tuotteista ensimmäisenä, kun ostovoima heikkenee.

## **1.2 Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset**

Tutkielman tavoitteena on tutkia suomalaisen muoti- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuutta, vastuullisuusriskin hallintaa ja strategisen valinnan merkitystä vastuullisuudessa, eli strategista riskiä. Päämääränä on näin ollen tuoda ilmi mitä vastuullisuus ja vastuullisuusriski tarkoittavat ja miten vastuullisuusriskiä hallitaan. Käytännössä tämä tarkoittaa muoti- ja tekstiiliteollisuuden kontekstissa toimitusketjun vastuullisuusriskejä eli esimerkiksi raaka-aineen alkuperän valintaa, valmistavia tehtaita ja tavarantoimittajia. Jotta vaate- tai tekstiiliyritys pystyy hallitsemaan vastuullisuusriskejä, sen pitää olla ottanut selvää mahdollisimman tarkkaan esimerkiksi toimittajiensa tehtaiden työoloista. Kuitenkin myös yrityksen keinot ja resurssit ottaa koko toimitusketjusta selvää voivat olla lähes mahdottomat. Pääpaino tutkielmassa on toimitusketjujen vastuullisuus, sen tuomat vastuullisuusriskit ja strateginen riski.

Strategisessa osiossa tarkastellaan vuoropuhelua vastuullisuuden ja liiketoiminnan välillä. Lähes jokainen yritys nykyään kertoo arvoissaan olevansa vastuullinen, mutta mitä se käytännössä tarkoittaa ja mitä se tarkoittaa liiketoiminnan kannalta? Yrityksille vastuullisuus tarkoittaa eri asioita, osa toimii sääntelyn puitteissa ja osalle vastuullisuus on yksi määräävimpiä arvoja. Lähtökohtaisesti vastuullisuus nähdään aina tavoiteltavana ja hyvänä arvona, mutta strategisesta näkökulmasta on myös hedelmällistä pohtia, mitä yritykseltä vaatii olla vastuullinen ja mitä se merkitsee kilpailussa. Näin ollen tutkielmassa

tarkastellaan vastuullisuusriskien ja niiden hallinnan lisäksi sitä, tuoko vastuullisuus kilpailuetua, ja mitä uhkia vastuulliseen liiketoimintaan liittyy.

Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

- 1. Mitä vastuullisuus tarkoittaa strategisen riskin kannalta?*
- 2. Mitä vastuullisuusriskejä muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjussa on?*
- 3. Miten näitä vastuullisuusriskejä hallitaan?*

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä tarkastellaan vastuullisuuden roolia strategisen riskin kannalta. Strateginen riski sisältää sekä negatiivisen että positiivisen ulottuvuuden, eli mahdollisen kilpailuedun, mutta myös vastuullista liiketoimintaa koskevat uhat. Tutkielmassa ei lähdetä olettamasta, että se automaattisesti toisi kilpailuetua, vaan tarkoitus on vastata myös siihen kysymykseen, tuoko vastuullisuus kilpailuetua ja jos tuo, niin mil-laista ja miten. Lisäksi tämä kysymys vastaa jossakin määrin siihen, kuinka suuri rooli sillä on kilpailuedun tavoittelussa. Vastuullinen liiketoiminta kohtaa myös uhkia muun muassa markkinahäiriöiden aikana ja brändin haavoittuvaisuuden saralta. Tutkielmassa siis selvitetään strategisen riskin molemmat puolet ja molempiin näkökulmiin vaikuttavat tekijät mahdollisimman kattavasti.

Toinen kysymys etsii vastauksia siihen, mitä vastuullisuusriskejä toimitusketjun varrella on. Muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketju on pitkä, ja sen varrelle mahtuu monta vaihetta, jossa on lukuisia vastuullisuusriskejä vastuullisuuden ulottuvuuksien näkökulmista. Tämän kysymyksen tarkoituksena on erotella jokaisen vastuullisuuden ulottuvuuden näkökulmasta niille tyypillisiä vastuullisuusriskejä ja määrittää, ovatko ne koko toimitusketjun varrella vai painottuvatko ne esimerkiksi alkuun vai loppuun.

Kolmas tutkimuskysymys tutkii, miten toimitusketjujen vastuullisuusriskejä hallitaan; toimitusketju on pirstaleinen ja sen jokaisessa vaiheessa ilmenee vastuullisuuden kannalta omat riskinsä varsinkin sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta. Jotta vastuullisuusriskejä toimitusketjussa voidaan pienentää tai poistaa, yrityksen tulee perehtyä parhaansa mukaan esimerkiksi raaka-ainevalintoihin ja omiin toimittajiinsa. Tämä kysymys tuo ilmi, onko yrityksillä perinteistä riskienhallintasuunnitelmaa vai yritetäänkö



vastuullisuusriskejä hallita muilla keinoilla, kuten toimitusketjun läpinäkyvyyden ja johtamisen avulla.

Rajaus tutkielmassa tehdään suomalaisiin yrityksiin empirian osalta, koko tutkielman osalta puolestaan toimialaan ja toimitusketjun vastuullisuuteen. Tutkielmassa tehdään empirian osalta maakohtainen rajaus, sillä suomalaisia yrityksiä riittää paljon haastateltavaksi ja ulkomaalaisten vaatemerkkien pääkonttorit ovat ulkomailla, joten haastatteluita olisi hankalaa saada. Lisäksi haastatteluissa käsitellään sitä, mitä laki velvoittaa ilmoittamaan raaka-aineen ja tekstiilien alkuperästä. Näin ollen sääntely on kaikilla haastateltavilla yrityksillä sama. Teoriaa rakennetaan ulkomaisista lähteistä, mutta siinä käsitellään myös kansallista sääntelyä. Esimerkiksi toimitusketjut ja strategiset riskit eivät rajaudu kansalliselle tasolle, minkä vuoksi kansainvälinen teoria luo raameja suomalaisille haastatteluille.

Toimialaksi rajataan muoti- ja tekstiiliteollisuus. Muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjut erkanevat vasta myöhäisessä vaiheessa ja ne toimivat keskenään limittäin. Lisäksi niiden molempien käsitys toimitusketjujen vastuullisuudesta ja strategisesta näkökulmasta vastuullisuuteen ovat keskenään linjassa. Lisäksi suomalaiset tekstiilialan yritykset ovat osallistuneet julkiseen vastuullisuuskeskusteluun vaatealan yritysten rinnalla näkyvästi.

Tutkielmassa määritellään vastuullisuus ja vastuullisuusriski, mutta yleisesti muoti- ja tekstiiliteollisuuden kontekstissa tutkielma rajataan nimenomaan toimitusketjun vastuullisuuteen. Toimitusketju alkaa raaka-aineesta ja päättyy siihen, kun kuluttajalla on valmis tuote käsissään. Esimerkiksi puuvillan poimimisessa ja toimitusketjun alkupäässä on paljon vastuullisuusriskejä ja vastuullisessa toimitusketjussa yrityksen tulee selvittää parhaansa mukaan sertifikaatit. Tässä tutkielmassa keskitytään teorian osalta nimenomaan toimitusketjuun, jossa tuote tehdään raakamateriaalista, mutta empiriassa tuodaan ilmi myös kierrätettyjen materiaalien mahdollisuutta vastuullisuusriskin hallinnan kannalta. Kuitenkaan tässä tutkielmassa ei keskitytä kiertotalouteen tai vaatteiden hävittämiseen, vaan rajatusti toimitusketjun vastuullisuuteen.

### 1.3 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Terminä tieteenfilosofisuus viittaa tietämyksen kehittymisen uskomuksiin ja olettamuksiin. Tutkimuksen tekeminen perustuu tietämyksen kehittämiseen tietystä aiheesta, joten tutkimuksessa tehdään jatkuvasti olettamuksia. Nämä olettamukset saattavat koskea kohdattuja realiteetteja (ontologiset oletukset), ihmisen tietoisuudesta (epistemologiset oletukset) ja omien arvojen vaikutuksesta tutkimukseen, sen laajuudesta ja tavoista (aksiologiset oletukset). (Saunders, Thornhill & Lewis 2019.)

Ontologia viittaa olettamuksiin todellisuuden luonteesta. Ontologisella kysymyksellä voidaan kysyä, millainen on todellisuuden olemus ja mitä voimme tietää siitä. (Metsämuuronen 2000, 10.) Tutkijan ontologiset käsitykset muotoilevat tapaa, jolla nähdään ja tutkitaan tutkimuskohteita. Nämä tutkimuskohteet voivat tarkoittaa organisaatioita, joutoa, yksittäisiä työntekijöitä ja artefakteja. Näin ollen tutkijan oma ontologia määrittää sen, kuinka näkee yritysmaailman ja täten koko tutkimuskohteen. (Saunders, Thornhill & Lewis 2019.) Epistemologia puolestaan viittaa tietoteorian olettamuksiin ja tiedon luonteeseen: mikä tieto on tärkeää ja oikeaa ja kuinka kommunikoida tietoa muille (Burrell & Morgan 2016, ref. Saunders, Thornhill & Lewis 2019). Epistemologiaa voidaan pitää oppina tiedosta ja sen olemuksesta. Epistemologinen kysymys tarkoittaa sitä, mitä ylipäättään voidaan tietää ja millainen suhde tutkittavalla ja tutkijalla on. (Metsämuuronen 2000, 11.) Epistemologia tarjoaa laajan valikoiman tutkimusmetodeita. Aksiologia osaltaan viittaa arvojen ja etiikan rooliin tutkimuksessa. Yksi keskeisistä aksiologisista valinnoista on se, missä määrin tutkijan omat arvot ja uskomukset ja niiden vaikutus tutkimukseen nähdään positiivisena asiana. (Saunders, Thornhill & Lewis 2019.) Tässä tutkielmassa ontologia siis viittaa esimerkiksi kysymykseen, mitä ovat toimitusketjun varrella sijaitsevat vastuullisuusriskit ja epistemologia siihen, kuinka näistä vastuullisuusriskeistä kerrotaan ja mistä tiedetään, että kerrotaan tärkeimmät asiat.

Tarkemmin tieteenfilosofiaa voidaan vertailla subjektiivisuuden ja objektiivisuuden välillä. Objektiivisuus rakentuu epistemologisesti faktojen ja numeroiden ja ontologisesti järjestyksen mukaan, kun taas subjektiivisuus pohjautuu epistemologisesti mielipiteisiin ja kirjoitettuun ja puhuttuun tietoon sekä ontologisesti moneen todellisuuteen. Subjektiivisuudesta äärimuoto on nominalismi ja maltillisempi sosiaalinen konstruktionismi.

(Saunders, Thornhill & Lewis 2019.) Tämän pohjalta tämä tutkielma nojautuu subjektiiviseen tietoon, sillä haastateltavat muodostavat todellisuuden käsitellyistä aiheista kokeamallaan tavalla. Näistä tarkemmin maltillisempi subjektiivisuuden muoto, eli sosiaalinen konstruktionismi, jossa jaetaan merkityksiä haastatteluiden avulla. Metsämuurosen (2000, 12) mukaan konstruktivismissa tulkinnallisuus ja todellisuuden suhteellisuus ovat ydinasioita. Kun haastateltavat kertovat esimerkiksi näkemyksiään kilpailuedusta, on se heidän todellisuutensa.

## 1.4 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisella menetelmällä eli haastatteluilla. Kyseinen tutkimusmenetelmä on linjassa tutkielman tieteenfilosofisien lähtökohtien kanssa, sillä kvalitatiivisella menetelmällä pystytään muodostamaan syvälinen kokonaiskäsitely tutkittavasta aiheesta sosiaalisen konstruktionismin keinoin. Ontologiset käsitykset tässä tutkielmassa viittaavat pitkälti tutkimuskysymyksiin, jotka käsittelevät sekä vastuullisuusriskejä että strategista riskiä. Epistemologia tarjoaa tutkimusmetodiksi kvalitatiivisen menetelmän, jossa haastatteluiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin.

Haastattelumuoto on teemahaastattelu, joka on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu on tutkimusaiheeseen sopiva, sillä tutkielmassa etsitään laadullisia vastauksia, jotka kuvaavat ilmiötä vakuuttamisen näkökulmasta. Teemahaastattelussa onkin tyypillistä, että haastatteluun on ennalta määritetty tietyt teemat, joiden ympäriltä haastatellaan, mutta tietty muoto ja järjestys kysymyksiltä puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 208.) Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava saa vastata omin sanoin eikä vastauksia ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Usein haastattelun jokin näkökohta on lyöty lukkoon, mutta haastattelutilanteessa kysymykset saattavat elää. Teemahaastattelu onkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Laadullisen metodin tarkoituksena on, että tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 1997, 160). Teemahaastatteluiden kolme teemaa ovat muoti- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuus ja sen integroiminen strategiaan, strategisen riskin näkökulmat ja vastuullisuusriskit ja niiden hallinta.

Kvalitatiivisen menetelmän tavoitteena on ymmärtää jotakin tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä. Kerätessä kvalitatiivista aineistoa on tärkeää huomioida saturaation käsite. Saturaatio eli kylläisyys haastatteluissa tarkoittaa sitä, että tieto alkaa kertaantua haastatteluissa eivätkä uudet haastateltavat tarjoa enää uutta relevanttia tutkimustietoa. Tämä ajattelutapa on kuitenkin siinä mielessä ongelmallinen, että uusien näkökulmien ja havaintojen tekeminen haastatteluista riippuu paljon tutkijan oppineisuudesta. Lisäksi kaikki tapaukset ovat lähtökohtaisesti ainutlaatuisia, jolloin saturaation käsitettä on vaikea soveltaa kvalitatiivisuuteen. Tätä voidaan pitää haastatteluiden suhteen kuitenkin yleisenä ohjenuorana. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei myöskään tehdä päätelmiä yleistettävyyden näkökulmasta, vaan tausta-ajatuksena on se, että yksityisessä toistuu yleinen; tutkimalla syvällisesti tiettyä aihetta saadaan toistuvat ja tärkeät piirteet esiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 177.) Haastatteluissa jaetaan sosiaalisen konstruktionismin mukaan merkityksiä, jolloin tiettyjen aiheiden tärkeät piirteet saadaan esiin. Osa havainnoista tehdään jo haastatteluiden aikana, mutta suuri osa haastatteluiden tulkinnassa, joka tässä tutkielmassa toteutetaan sisällönanalyysin keinoin Atlas.ti-ohjelmistolla. Kyseinen ohjelmisto auttaa saturaation havaitsemisessa, sillä ydinsanat on koodattu, jolloin tärkeimmät näkökulmat on helpompi havaita.

Tutkielmassa haastatellaan seitsemää haastateltavaa, jotta tieto satureituu. Kyseinen määrä haastateltavia on sopiva puolistrukturoidulle haastattelulle. Tutkielmassa haastatellaan erilaisia ja erikokoisia muoti- ja tekstiilialan yrityksiä, jotta näkemykset vastuullisuudesta yrityksen arvona vaihtelevat ja näin ollen strateginen puoli tutkielmassa on hedelmällisempi. Haastateltavat yritykset ovat yhden anonyymin yrityksen lisäksi Nousu, Tam-Silk, Népra ja Aarrelabel. Tämän lisäksi haastatellaan Suomen Muoti & Tekstiili ry:n vastuullisuuden asiantuntijaa.

## **1.5 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys**

### *Vastuullisuus*

Vastuullisuus viittaa resurssien vähentämiseen ja puhtaampaan tuotantoon. Vastuullisuudessa on sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen ulottuvuus. Sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa turvallista, kunnioittavaa ja tasapuolista ihmiskuntaa, kattaen työympäristön

turvallisuuden ja sen vastuut ja standardit. Ympäristöllisellä ulottuvuudella tarkoitetaan prosesseja, jotka ovat ympäristöystävällisiä ja säästävät energiaa ja luonnonvaroja. Taloudellinen vastuullisuus kattaa muun muassa raportoinnin sidosryhmille kehityksestä, tuloksesta ja suunnittelusta. (Glavič & Lukman, 2007.)

### *Vastuullisuusriski*

Vastuullisuusriski kattaa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden. Muoti- ja tekstiiliteollisuuden kontekstissa se tarkoittaa vastuullisuuteen liittyvää ei-toivottua olosuhdetta tai tapahtumaa, joka aiheuttaa negatiivisen reaktion sidosryhmissä. (Xu, Cui, Hu, Xu, Zhang, Liang & Qu 2019.) Vastuullisuusriskin realisoituminen voi olla organisaatiolle niin haitallista, että se saattaa johtaa koko liiketoiminnan keskeyttämiseen asiakkaiden boikotointien vuoksi (Anderson & Anderson 2009).

### *Toimitusketju*

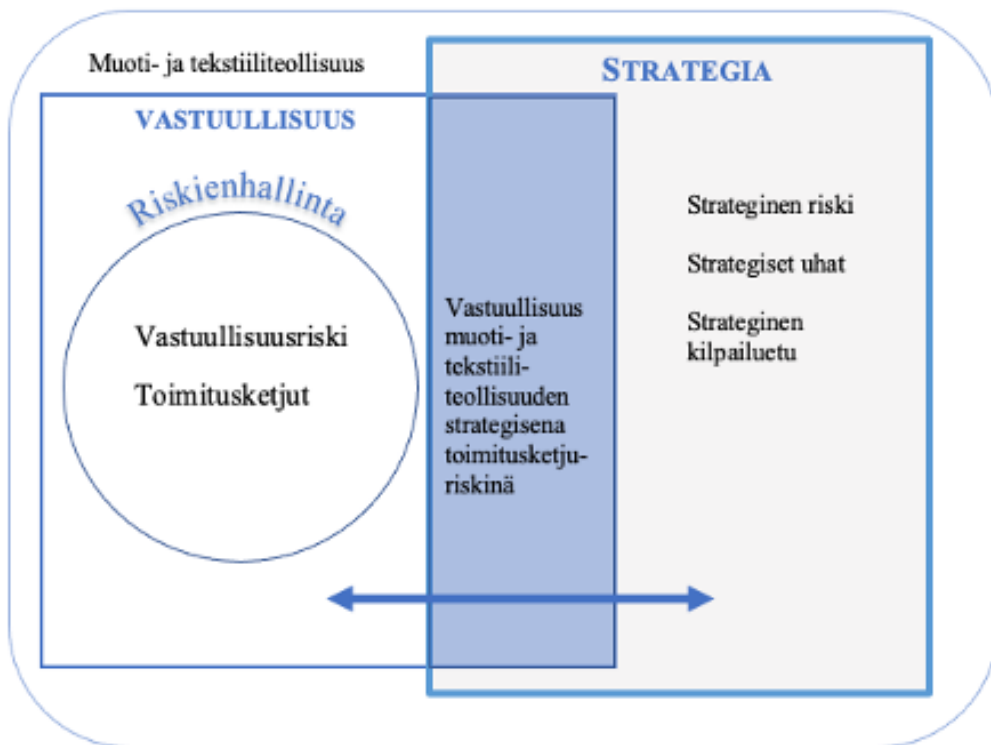
Toimitusketju tarkoittaa hyödykevirtaa tuotteen ensimmäisestä prosessista tuotteen lopulliseen myyntiin loppukuluttajalle. Toimitusketju muoti- ja tekstiiliteollisuudessa on kompleksinen ja pitkä. Toimitusketjun varrella on mukana monta osapuolta monessa eri maassa. Moni yritys hankkii osan lopputuotteen komponenteista ulkomailta, mutta moni on myös muuttanut tuotantonsa kokonaan alhaisten työvoimakustannusten maihin. (Bruce, Daly, & Towers 2004, 152–155.)

### *Strateginen riski*

Strategisen riskin synonyymina käytetään liiketoimintariskin käsitettä, sillä se on riski, joka liittyy organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin. Strategiseen riskiin sisältyvät muun muassa liiketoiminnan kehittymiseen liittyvät riskit, liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit, markkinariskit, poliittisen tai kulttuurin kehityksen riskit ja maineriskit. Strateginen riski sisältää positiivisen ja negatiivisen ulottuvuuden. (Ilmonen, Kallio, Koskinen ja Rajamäki 2016, 77.) Epävarmuustilanteet ovat uniikkeja, arvaamattomia ja epä-säännöllisiä, minkä vuoksi tulevaisuuden epävarmoja tilanteita ei voida ennustaa. (Andersen & Young 2020, 25.)

## Strateginen kilpailuetu

Kun yritys jalkauttaa arvoa luovaa strategiaa, jota yksikään nykyinen tai potentiaalinen kilpailija ei jalkauta samaan aikaan, yritys saavuttaa kilpailuetua. Kun tähän lisätään se, ettei kilpailija pysty kopioimaan tätä strategiaa, saavuttaa yritys kestävän kilpailuedun. Kilpailuetu tai kestävä kilpailuetu ei kuitenkaan tarkoita ikuista tilaa. Muut yritykset eivät voi kuitenkaan monistaa samaa strategiaa ja viedä pois toisen yrityksen kilpailuetua. (Barney 1991, 102–103.)



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Yllä on tutkielman teoreettinen viitekehys (kuvi 1), jonka tarkoituksena on havainnollistaa tutkielman näkökulmaa ja rajauksia. Pro gradu -tutkielma koostuu vastuullisuuden ja strategian yhteispelistä muodin ja tekstiiliteollisuuden kontekstissa. Kaksi suurta kokonaisuutta ovat vastuullisuus ja strategia. Vastuullisuuden kokonaisuuteen liittyy vahvasti vastuullisuusriski sekä toimitusketju ja niiden hallinta, jotta yritys on vastuullinen. Tässä tutkielmassa vastuullisuus on rajattu nimenomaan toimitusketjun vastuullisuuteen, jonka varrella vastuullisuusriskejä esiintyy. Vastuullisuusriski määritellään ja sitä kuvailaan sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten ulottuvuuksien näkökulmasta. Vastuullisuusriskin hallitseminen pohjautuu toimitusketjun johtamiseen ja riskienhallintaan.

Tätä peilataan yrityksen strategiaan ja tutkitaan strategisen riskin näkökulmasta sekä strategisia uhkia että kilpailuetua. Strateginen riski liittyy yrityksen päätöksentekoon, jonka avulla voi saavuttaa strategista kilpailuetua, mutta myös altistua uhille liiketoiminnassa. Strategista riskiä käsitellään siis molemmilta kääntöpuolilta. Sekä vastuullisuus että strategia vaikuttavat toisiinsa, sen vuoksi alhaalla on kaksipäinen nuoli havainnollistamassa. Uloin kuvio on muoti- ja tekstiiliteollisuuden konteksti. Näiden kahden suuren kokonaisuuden, strategian ja vastuullisuuden, välille muodostuu tutkielman nimi: *Vastuullisuus muoti- ja tekstiiliteollisuuden strategisena toimitusketjuriskinä*.

Tutkielman taustateoria muodostuu vastuullisuuden ja strategian teoriasta, mikä näkyy teoreettisessa viitekehyksessä kahtena suurena kokonaisuutena. Tulkintateorian toimii riskienhallinnan teoria, jonka avulla vastuullisuutta ja strategiaa tarkastellaan. Teoreettisessa viitekehyksessä vastuullisuusriski ja riskienhallinta näkyvät vasemmalla ja oikealla strateginen riski. Teoreettinen viitekehys on myös linjassa tutkimuskysymysten kanssa.

## **1.6 Aiemmat tutkimukset ja kirjallisuus**

Aiempia pro gradu -tutkielmia osittain samoista aiheista ovat Emilia Alasaaren (2020) *Toimitusketjun vastuullisuusriskit ICT-alalla ja niiden hallinta ostajayrityksen toimesta* sekä Emmi Nguyenin (2019) pro gradu -tutkielma *Läpinäkyvyys vastuullisten toimitusketjujen johtamisessa*. Molemmat tutkielmat on toteutettu Tampereen yliopistossa. Nämä kuitenkin jättävät hyvin tilaa tälle tutkielmalle, sillä kyseessä on muoti- ja tekstiiliteollisuus ja mukana on strateginen näkökulma.

Lisäksi Shahriane Mahmood on tehnyt vuonna 2020 aiheeseen liittyvän väitöskirjan *The Substantive Approach for Managing Demand and Supply Sustainably in Fashion Industry* Oulun yliopiston tuotantotalouden tutkimusyksiköstä. Kyseisessä väitöskirjassa perehdytään konkreettiseen lähestymistapaan kysynnän ja tarjonnan kestävästä hallinnasta muotiteollisuudessa. Mahmoodin tutkimuksessa korostuu tuotteiden kestävyys ja sen olennaisuus kestävä kehityksen kannalta. Lisäksi tutkimuksessa esitetään konseptuaalinen malli, joka tarjoaa konkreettisen ehdotuksen kestäväälle toiminnalle.

Kaikki yllä mainitut tutkielmat ovat suhteellisen tuoreita, mikä korostaa vastuullisuuden korostuvaa tärkeyttä liiketoiminnassa ja tutkimustyössä. Aiemmin muoti- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuusriskien tutkiminen ja strategisen riskin peilaaminen niihin on ollut vähäistä. Varsinkin vastuullisuusriskejä on aiemmin tutkittu vähän. Niitä ovat aiemmin tutkineet muun muassa Giannakis ja Papadopoulos vuonna 2016 sekä vuonna 2009 Anderson ja Anderson. Tutkimustyössä on kuitenkin vielä paljon tilaa vastuullisuusriskien tutkimiselle, sillä vakiintunutta määritelmää ei kyseiselle termille löydy. Lisäksi muodin ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuutta ja myös haasteita on tutkittu Hongkongissa paljon, suurina niminä varsinkin Ho ja Choi. Lisäksi de Brito, Carbone ja Neunier ansaitsevat tunnustusta muodin vastuullisuuden tutkimustyöstään. Strategisten riskien aiemmasta tutkimuksesta mainittakoon Andersen.

## 1.7 Tutkielman rakenne

Tutkielman teoria on jaettu kahteen teorialukuun, ensimmäinen teorialuku käsittelee muoti- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuutta, sen integroimista yrityksen strategiaan, strategista riskiä ja vastuullisuusriskiä. Se siis käsittelee vahvasti strategiapuolta ja vastuullisuusriskiä, kun taas toisessa teorialuvussa käydään läpi käytännönläheisemmin toimitusketjun eri vaiheet ja sen varrella olevien vastuullisuusriskien hallintaa. Aluksi vastuullisuus määritellään ja hyödynnetään YK:n alkuperäistä määritelmää, jonka jälkeen vastuullisuuden käsitettä lähdetään rakentamaan muoti- ja tekstiiliteollisuuden kontekstiin.

Strateginen riski määritellään ja sen luonnetta ja ominaisuuksia tuodaan esiin. Strategista riskiä kuvaillaan myös strategisen riskinhallinnan avulla, jonka jälkeen se siirretään vastuullisuuden kontekstiin. Vastuullisuus määrittää yrityksen liiketoimintaa ja on tärkeä osa strategiaa. Se voi luoda uhkia liiketoiminnallisesti varsinkin markkinahäiriön aikana, mutta enenevissä määrin se tuonee myös kilpailuetua. Näin ollen sekä kilpailuetu että uhat ovat strategisen riskin käänköpuolet, ja ne käydään läpi vastuullisuuden strategian jälkeen.

Vastuullisuusriski määritellään riskin kautta, ja alaluvuissa kootaan, mitä se tarkoittaa tässä kontekstissa sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen näkökulman kannalta.



Puuvillan ongelmista on ollut mediassa paljon puhetta ja usein se liitetään vahvasti vastuullisuusriskiin. Puuvillan oma alaluku avaa ongelman taustoja paremmin sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmassa.

Luvussa 3 keskitytään toimitusketjuihin ja niiden vastuullisuuteen, ja ne määritellään ja havainnollistetaan kuvion avulla. Vastuullisuusriskin hallinta kappaleena on tärkeä tutkimuskysymyksen kannalta ja se käsittelee sitä, miten yritys voi hallita vastuullisuusriskiä koko toimitusketjussa. Vastuullisuusriskin hallintaa käsitellään sekä perinteisen riskienhallinnan lisäksi toimitusketjun johtamisen ja läpinäkyvyyden avulla. Accord-sopimus oli käänteentekevä sopimus Rana Plazan romahtamisen jälkeen, minkä vuoksi se tuodaan erikseen esimerkkinä sopimuksena, joka voi työntää toimitusketjua vastuullisempaan suuntaan. Näiden lisäksi sääntely sekä sertifikaatit esimerkiksi materiaalin valinnassa ja työolosuhteissa auttavat yrityksiä olemaan vastuullisia ja näin ollen hallitsemaan vastuullisuusriskiä.

## 2 MUOTI- JA TEKSTIILITEOLLISUUDEN VASTUULLISUUS

### 2.1 Vastuullisuuden määrittely ja merkitys

Vastuullisuus määritellään usein YK:n Brundtlandin komission Our Common Future -raportin (World Commission on Environment and Development [WCED] 1987) kestävä kehityksen kautta. Raportin mukaan kehityksen pitää olla sellaista, joka täyttää tämän sukupolven tarpeet, viemättä kuitenkaan mahdollisuutta tulevilta sukupolvelta täyttää tarpeitaan. Raportissa vastuullisuus määritellään kolmiulotteisen rakenteen kautta. Sen tulee täyttää taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset standardit. Kreiselin (2018) mukaan sana ”vastuullinen” käytettiin nykyaikaisesti ensimmäisen kerran nimenomaan vuonna 1987 YK:n Brundtlandin komissiossa. Vastuullisuus voidaan yleisesti määritellä kykyä pysyä samalla tasolla. Sanaa käytetään varsinkin ympäristön näkökulmasta; elämämme maapallolla tulisi pysyä samanlaisissa olosuhteissa kuin nyt. Vastuullisuudesta puhuttaessa on kuitenkin mahdotonta sivuuttaa myös taloudellisia kysymyksiä. Porterin ja Kramerin (2006) mukaan yritysten tulisi toimia tavoilla, jotka takaavat pitkän tähtäimen taloudellisen toimintakyvyn, mutta samaan aikaan välttämällä lyhyen tähtäimen toimintatapoja, jotka ovat yhteiskunnallisesti ja ympäristöllisesti haitallisia.

Vuoden 1987 Brundtlandin raportin jälkeen kestävä kehitys ja vastuullisuus ovat integroitu vahvasti sekä politiikkaan että yritysten strategiaan. Kyseinen Brundtlandin raportti loi suuntaviivat myös Agenda 21:lle, joka on YK:n kestävä kehityksen toimintaohjelma vuodelta 1992. Brundtlandin raportin ja Agenda 21:n mukaan taloudellisen kasvun tulisi kulkea käsi kädessä ympäristöllisen ja yhteiskunnallisen tietoisuuden kanssa. Nämä kolme ulottuvuutta ovat erityisen herkkiä muoti- ja tekstiilialan toimitusketjuille, sillä taloudellisesta näkökulmasta Euroopan talouskasvu on viime vuosina noussut monen tuotannon siirryttyä Kaukoitään. Ympäristöllisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta järjestelyssä nähdään kuitenkin negatiivisia puolia, ja moni suuri vaatebrändi on aiheuttanut kohuja tehtaiden työolosuhteista. Samaan aikaan kuluttajien tietoisuus toimitusketjujen vastuullisuudesta kasvaa. (de Brito ym. 2008.) Vastuullisuutta voidaan pitääkin ponnahduslautana varsinkin ympäristö- ja yhteiskuntatietoisten asiakkaiden hankinnassa. Vastuullisuus on tullut jäädäkseen. (Larson 2000.)

Viime vuosisadan lopulla yksityinen kulutus nelinkertaistui 1960-luvun kulutuksesta. Lisäksi kansainvälinen kauppa ja ulkomaiset suorat investoinnit moninkertaistuivat 2000-luvulla verrattuna 1990-lukuun. Globalisaatio on tehnyt toimitusketjuista laajempia ja kansainvälisempiä. Tämän myötä YK:n Agenda 21 antaa suuntaviivat yrityksille vastuullisemman toiminnan tavoittelussa. Kuitenkin monet kansalaisjärjestöt vaativat vahvempaa sääntelyä ja lainsäädäntöä vastuullisuuden tavoittelussa. Vaikka Euroopassa tuottajan vastuullisuus on lisääntynyt muun muassa kemikaalien käytössä, esimerkiksi Stigler (1971) on ehdottanut, että yritykset voisivat ylittää lainvelvoittamat vastuullisuustavoitteet, jolloin lakisääteiset velvoitteet voisivat kiristyä ja kilpailijoiden olisi vaikeampi tulla markkinoille ja niiden kustannukset kasvaisivat. (de Brito ym. 2008, 537.) Tämä loisi automaattisesti kilpailuetua vastuullisille toimijoille (Sarkis 2003).

Vaikka vastuullisuus on terminä määritelty, se tarkoittaa erilaisille yrityksille erilaisia asioita. Vain vähän huomiota kuitenkin kiinnitetään siihen, että yritykset itse rakentaisivat vastuullisuusprosessinsa moraalisesta sitoutumisesta kautta, eivätkä toimisi vain vähittäisvaatimusten puitteissa välttääkseen sanktioita. Vain pieni osa yrityksistä hyödyntää vuorovaikutusta markkinoilla edistääkseen vankkaa ja vahvaa kestävyyttä. (Reinecke & Ansari 2016.) Martinetin ja Reynaudin (2004) mukaan lainsäädäntö pakottaa yrityksiä jossakin määrin vastuullisuuteen, mutta myös yritysten asenne lainsäädäntöä kohtaan vaihtelee. Osa yrityksistä suhtautuu varovaisesti kiristykseen lainsäädännössä (esim. työolosuhteet ja hiilidioksidipäästöt) ja osa yrityksistä haluaa olla mahdollisimman päivitettyinä jatkuvasti Euroopan uusista määräyksistä, jotta ne voivat reagoida muutokseen pikimmiten. Osa yrityksistä myös yrittää ennakoita tulevia lainsäädäntöjä vastuullisuudessa, jotta ne voivat saavuttaa strategista kilpailuetua toimimalla ensimmäisenä kyseisellä tavalla. Näin rajoitukset voidaan muuttaa mahdollisuuksiksi. (de Brito ym. 2008.)

Myös muotisuunnittelija Stella McCartney kommentoi, ettei enää edes tiedä, mitä vastuullisuus tarkoittaa. Hänen mukaansa termiä käytetään liikaa eikä joillekin yrityksille termin takana ole ollenkaan substanssia. Editedin tutkimuksen mukaan USA:n ja UK:n verkkovaatekaupoissa termi ”vastuullisuus” on nelinkertaistunut neljän viime vuoden aikana. Lisäksi sanat ”vegaani”, ”eko” ja ”tietoinen” ovat moninkertaistuneet. (Indvik 2020.) Koska vastuullisuussanan käyttö on moninkertaistunut vuoden aikana, kuluttajan on vaikea tietää, mikä on vastuullista ja kuinka tehdä mahdollisimman vastuullisia

ostopäätöksiä. Yrityksille vastuullisuus tarkoittaa eri asioita, ja osalle se tarkoittaa vain sääntelyn noudattamista parhaalla mahdollisella tavalla.

Vastuullisuus viittaa kolmen tekijän hallitsemiseen: ympäristön, yhteiskunnan ja talouden. Globaali vastuullisuustrendi on johtanut innovatiivisiin liiketoimintamalleihin monessa muotiteollisuuden yrityksessä. Viimeisin vuosien aikana esimerkiksi moni muotialan yritys on tähdännyt vihreyteen muuttamalla prosessejaan tähdäten 5R:n malliin, joka kattaa vähentämisen, uudelleenikäytön, kierrättämisen, uudelleensuunnittelemisen ja uudelleenkuvastamiseen (*reduce, reuse, recycle, re-design, re-image*). Nämä integroidaan yrityksen vastuullisuusstrategiaan, mikä auttaa myös parantamaan yrityksen mainetta. (Choi & Li 2015, 15401–15402.)

Maailmanlaajuisesti tietoisuus vastuullisuudesta ja ympäristöongelmista on kasvanut. Kuluttajat varsinkin kehittyneissä Euroopan maissa luovat vahvaa painetta yrityksille, mikä on yleisesti kasvattanut vastuullisuutta muotiteollisuudessa. (Choi & Li 2015, 15401.) Kuluttajat ovat tietoisempia haitallisista aineista vaatteissa kuin työolosuhteista toimitusketjun varrella (Freise & Seuring 2015, 10). Lisäksi sidosryhmät ja globaalit instituutiot vaativat yrityksiltä enenevässä määrin vastuullisuutta ja herkkää reaktiokykyä, mikä kasvattaa painetta yrityksille vastuullisuuskäytäntöjen implementoinnissa (Cantele & Zardini 2018, 166). Suurimmat vastuullisen muodin puolestapuhujat tulevat Euroopasta, jossa on eniten vastuullisuustietoisia kuluttajia ja organisaatioita (Choi, Chiu, Govindan & Yue 2014). Suuren muoti- ja tekstiiliteollisuutta koskevan kuluttajatutkimuksen mukaan Suomessa 62,7 % kuluttajista oli hyvin huolissaan ja kiinnostuneita tuotteiden ympäristöllisistä vaikutuksista ja 28,3 % jokseenkin kiinnostuneita ja huolissaan samasta asiasta (Caniato, Caridi, Crippa & Moretto 2012).

Valtionjohtot, aktivistit ja media syyttävät yrityksiä herkästi niiden toiminnasta, kun kyseessä ovat yhteiskunnalliset seuraukset. Yrityksiä saatetaan rankata kyseenalaisilla metodeilla, ja nämä sijoitukset herättävät paljon julkista huomiota. Tämän vuoksi yrityksen pitää priorisoida yhteiskuntavastuuseen panostaminen. Moni yritys on pyrkinyt parantamaan toimintojensa sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia, mutta nämä toimet eivät ole olleet niin tehokkaita kuin voisivat parhaimmillaan olla. Tähän on kaksi pääsyytä: ensin näkin yrityksiä ja yhteiskuntaa asetetaan jatkuvasti vastakkain, vaikka niiden suhde on tosiasiaa toisistaan riippuvainen. Toiseksi yrityksiä painostetaan geneerisin tavoin

miettimään vastuullisuutta, vaikka ne eivät usein sovellu parhaalla tavalla tietyn yrityksen strategiaan. Sen sijaan yritysten tulisi analysoida ydinliiketoimintansa viitekehystä ja sen mahdollisuuksia, jolloin vastuullisuus voitaisiin nähdä lähteenä mahdollisuuksille, innovaatioille ja kilpailuedulle. (Porter & Kramer 2006.) Yrityksillä on siis jatkuvasti kasvava paine olla vastuullisia, mutta haasteita aiheuttaa myös se, että jokainen yritys on erilainen ja vastuullisuus täytyy räätälöidä jokaiselle yritykselle erikseen.

## **2.2 Vastuullisuus yrityksen strategiassa**

Vastuullisuuden vakiintuminen käsitteenä on aiheuttanut sen, että se on kasvavissa määrin integroitu yritysten strategiaan (Mahmood 2020, 51). Yritysten vastuullisuuden hallinta on kasvava tarve, ja yritysmaailma tarvitsee käytännön työkaluja ja ohjeita integroidakseen vastuullisuuden liiketoimintaansa. Vastuullisuuden hallinnan tulisi ylittää käytännön toimet ja kaikkien yritysten tulisi toimia tehokkaammin ja ennakoivammin vastuullisuuden kannalta. (Avlonas & Nassos 2014, 163.) Accenturen (2011) tutkimuksen mukaan sekä huolet ympäristö- ja sosiaalikäsymyksistä että lisääntyvät sidosryhmä- ja sääntelyvaatimukset pakottavat yritykset mukautumaan. Lisäksi yrityksiin kohdistuu yhä suurempi paine vähentää ympäristövaikutuksiaan ja kontribuoida yhteiskuntaan omalla panoksellaan, minkä vuoksi yritykset laativat enenevässä määrin sopivia vastuullisuusstrategioita. (Engert & Baumgartner 2016, 822.) Ulkopuolelta tulevan paineen ja oman maineen lisäksi yrityksen on mietittävä vastuullisuutta myös liiketoiminnan näkökulmasta, kuten korkean hintavolatiliteetin, tuotantokapasiteetin ja resurssien käytön vuoksi (Deloitte 2013).

Joillakin yrityksillä ei ole strategista lähestymistapaa vastuullisuuteen, mikä vaikeuttaa ympäristöllisten ja sosiaalisten haasteiden käsittelyä (Galbreath 2009). Kuitenkin ne yritykset, jotka ovat päättäneet olla vastuullisia taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta, eivät enää mieti pitäisikö vastuullisuusstrategia panna täytäntöön, vaan kysymys kuuluu enemmänkin, miten se pannaan täytäntöön (Baumgartner 2009). Edistäessään vastuullisuutta yrityksen tulee ymmärtää yhteiskunnan ja yrityksen toisistaan riippuvainen suhde ja ankkuroida se nimenomaan yrityksen strategiaan ja käytäntöihin (Porter & Kramer 2006). Yritykseltä saattaa löytyä siis halukkuutta olla vastuullinen,

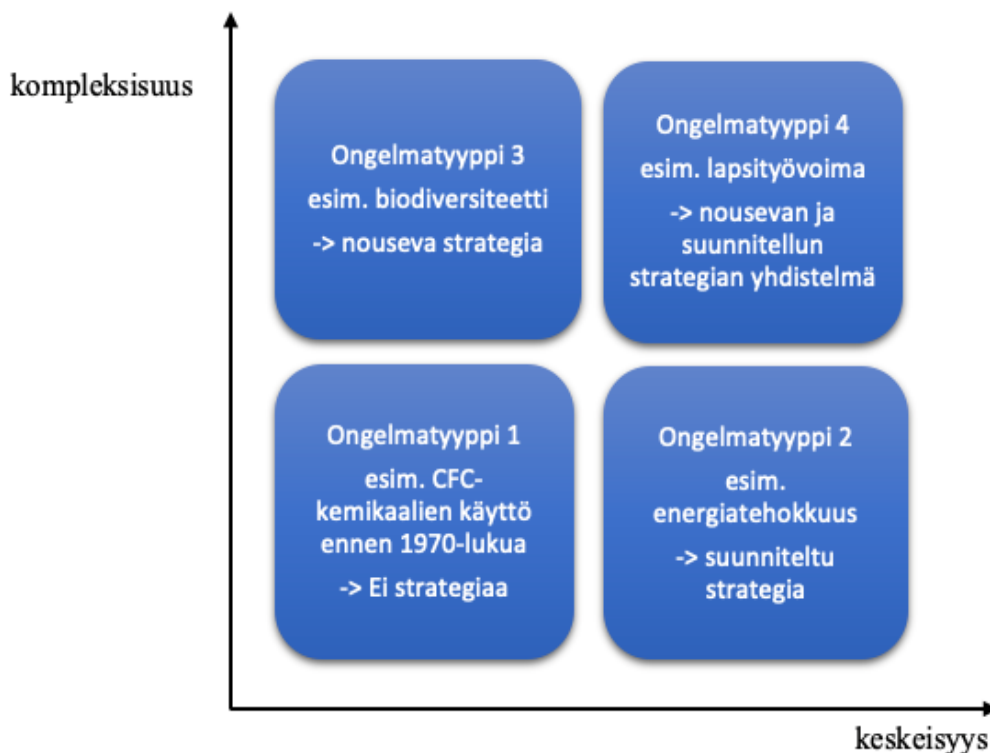
mutta sen toteuttaminen on haastavaa, jolloin sitä toteutetaan puolivillaisesti tai ei juuri ollenkaan.

Baumgartnerin (2009) mukaan vastuullisuusstrategian valitseminen on haastavaa, ja miikään geneerinen vastuullisuusstrategia ei sovi jokaiselle yritykselle, vaan se pitää aina räätälöidä jokaiselle yritykselle yksityiskohtaisesti. Vastuullisuusstrategian räätälöintiin vaikuttavat toimiala, tuotteen tai palvelun tyyppi, sidosryhmien vaatimukset, sääntely, markkinamuutokset ja sisäiset rakenteet ja prosessit. Epsteinin ja Royn (2001) mukaan yleis- ja vastuullisuusstrategian implementoinnissa on tärkeää, että johtajat ymmärtävät päätöksensä ja toimiensa seuraukset laajasti, jotta vastuullisuutta voidaan parantaa. Se vaatii selkeää ymmärrystä vaikutuksista sidosryhmiin ja huolellista avaintekijöiden analysointia.

Strategiaa voidaan katsoa kahdesta eri näkökulmasta: se on sekä organisaation pitkän tähtäimen suunta että malli päätöksenteossa, joka sisältää suunniteltuja ja suunnittelemattomia, nousevia elementtejä Mintzberg (1978). Kootusti voidaan siis todeta, että strategia on organisaation pitkäaikainen suunta, joka sisältää odottamattomia, mutta myös suunniteltuja elementtejä. Päätöksiä vastuullisuudesta tehdään suunnitellulla ja nousevalla strategialla sekä niiden yhdistelmällä. (Neugebar, Figge & Hahn 2016, 324.) Suunniteltu strategia tehdään nimensä mukaan proaktiivisesti, kun taas nouseva strategia ilmenee vastuullisuusongelmissa, jolloin päätöksiä vastuullisuudesta tehdään nopeasti.

Kaksi eri päänäkökulmaa tai koulukuntaa strategian luomisessa ovat nimenomaan suunniteltu ja nouseva strategia. Esimerkiksi Mintzbergin ja Watersin (1985) mukaan strategioita ei voida suunnitella, vaan ne syntyvät käytännössä. Tähän mennessä on kuitenkin vallinnut yksimielisyys siitä, että strategian luominen on jatkuvaa ja se sisältää elementtejä sekä suunnitellusta että nousevasta strategiasta. Kuitenkin vastuullisuuskirjallisuudessa yleisesti oletetaan, että vastuullisuus on yrityksen strategiassa suunnitellulla tavalla. (Neugebar ym. 2016, 323.) Tämä on huomionarvoista, sillä suunnitellut strategiat soveltuvat parhaiten suhteellisen suoraviivaisiin ja hallittaviin tilanteisiin (Hart 1992). Vastuullisuuden lukuiset tutkijat kuitenkin ovat yksimielisiä siitä, että vastuullisuus on kompleksinen kokonaisuus (Frame 2008). Tämän valossa voidaan siis todeta, että vastuullisuusongelmissa ei lähtökohtaisesti kannattaisi käyttää täysin suunniteltua strategiaa, vaan nousevan ja suunnitellun yhdistelmää.

Vastuullisuus on yrityksille vaativa tavoite, sillä sen haasteet ovat hyvin monimutkaisia, niillä on yhteiskunnallisia ja pitkäaikaisia vaikutuksia. Jos sidosryhmät kiinnittävät huomiota tiettyihin vastuullisuusongelmiin, niistä muodostuu organisaatiolle relevantteja ja niihin kiinnitetään huomiota. Näiden vastuullisuusongelmien ominaisuuksilla on tärkeä merkitys siinä, laaditaanko vastuullisuuden strategia suunnitellusti vai nousevasti. Päätökset vastuullisuuden strategiasta saattavat muodostua nopeasti ja yksinkertaisesti, vaikka alla piilee kompleksinen ongelma. Esimerkiksi päätös lapsityövoiman käytön lopettamisesta saattaa muodostua hyvinkin nopeasti, kun sitä yleisesti pidetään mahdottomana hyväksyä, vaikka lapsityövoima itsessään on moniulotteinen ongelma. Näin ollen vastuullisuuden strategian tekemiseen vaikuttavat oleellisesti vastuullisuusongelmien 1) kompleksisuus, yhteiskunnallinen merkitys ja pitkäaikainen luonne sekä 2) keskeisyys, legitimitetti ja kiireellisyys. (Neugebar ym. 2016, 329–330.)



Kuvio 2. Vastuullisuuden ongelmatyyppit ja niihin liittyvä strategia. Mukailten Neugebar ym. 2016.

Yllä oleva kuvio 2 avaa vastuullisuusongelmien kompleksisuuden ja keskeisyyden tasoa ja niihin liittyviä strategioita. Lähtökohtaisesti kompleksinen ongelma pyritään ratkaisemaan nousevalla strategialla ja keskeinen ongelma suunnitellulla strategialla. Kaikista merkittävin vastuullisuusongelma on ongelmatyyppi 4, joka on sekä kompleksinen että keskeinen. Neugebarin ym. (2016) mukaan esimerkki kompleksisesta ja keskeisestä vastuullisuusongelmasta on bangladeshilaisen Rana Plaza -vaatetehtaan romahtaminen. Koska tekstiiliteollisuus on keskittynyt mataliin työkustannuksien maihin ja sillä on monimutkaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia näihin maihin, sitä on hidasta ja vaikeaa muuttaa. Tällöin ongelmatyyppiä ratkaistaan suunnitellun ja nousevan strategian yhdistelmällä, mutta kuitenkin tavalla, jossa suunniteltu strategia dominoi. Rana Plazan tapauksessa vaateyritykset kiirehtivät kommentoimaan tapausta suunnitellulla strategialla, jotta mainehaitat voitaisiin minimoida.

Ongelmatyyppi 1 puolestaan viestii siitä, että kyseistä vastuullisuusongelmaa ei ole havaittu. CFC-kemikaalit ovat vaarallisia, mutta niitä ei ollut vielä ennen 1970-lukua havaittu. Sen vuoksi ongelmaa ei silloin nähty tärkeänä tai kompleksisena. (Neugebar, ym. 2016, 334.) Käytetyn strategian vaikutusta ei voida kuitenkaan nähdä heti, vaan onnistuneen vastuullisuusstrategian toimimista on tarkasteltava pitkällä aikavälillä, jotta voidaan tutkia sekä johtavia että viiveellisiä tulosindikaattoreita (Epstein & Roy 2001).

### **2.3 Vastuullisuus strategisen riskin kannalta**

Strategisen riskin synonyyminä käytetään usein liiketoimintariskin käsitettä. Esimerkiksi liiketoiminnan kehittymiseen liittyvät riskit ja liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit ovat osa strategisen riskin kenttää. Riski käsitteenä sekä riskienhallinta laajemmin ymmärrettynä kattavat myös positiivisen puolen, jolloin ne sisältävät myös mahdollisuuden. ISO 31000 määrittelee riskin sisältämän epävarmuuden vaikutuksena tavoitteisiin. Standardin epävarmuudet sisältävät sekä positiiviset että negatiiviset ulottuvuudet. (Ilmonen ym. 2016, 77.) Kuitenkaan kyseisessä standardin määrittelyssä ei ole selkeää erottelua riskin ja epävarmuuden välillä (Andersen & Sax 2020, 31–32). Joka tapauksessa strategisiin riskeihin liittyy vahvasti sekä negatiivinen että positiivinen ulottuvuus, joita tässä tutkielmassa tarkastellaan sekä uhkien että kilpailuedun muodossa.



Strategiset riskit liittyvät läheisesti organisaation päätöksentekoon ja sen epävarmuustekijöihin (Ilmonen ym. 2016, 77). Vaikka 'strateginen' terminä viittaa organisaation korkeimpiin tasoihin, se merkitsee myös suunnittelua, tulevaisuuden tarkastelua läheltä ja kaukaa, organisaation laajuisen suuntautumisen omaksumista ja avoimuuden tunnetta, kun pyritään ymmärtämään organisaation epävarmaa tulevaisuutta (Andersen & Young 2020). Organisaatio asettaa usein tavoitteet monen vuoden päähän, mikä itsessään lisää epävarmuustekijöitä strategisissa valinnoissa, sillä organisaation toimintaympäristö, asiakaskäyttäytyminen ja lainsäädäntö ovat jatkuvassa muutoksessa. Organisaatio ei välttämättä pysty tunnistamaan muuttuvaa toimintaympäristöä tai asiakkaiden tarpeiden muutosta, ja tällöin organisaation toiminta ei kulje toivottuun suuntaan. (Ilmonen ym. 2016, 77–78.) Tämän vuoksi strategisen riskin ominaisuudet liittyvät pitkään aikahorisonttiin (Andersen & Sax 2020, 33). Strategiseen riskiin kytkeytyvät uhat voivat liittyä esimerkiksi kilpailijoiden toimiin ja mahdollisuudet puolestaan vallitseviin trendeihin ja kehitykseen, jolloin yrityksen toimiessa oikein voivat tuoda merkittävää kilpailuetua (Dutton & Duncan 1987).

Strategista riskiä voidaan pitää minä tahansa altistumisena ja siihen liittyvänä epävarmuutena, joka pohjimmillaan uhkaa tai lisää yrityksen kilpailuetua tai sen kannattavuutta jatkuvana yrityksenä. Altistuminen on ulkoisten tapahtumien ja sisäisten reaktioiden yhteisvaikutus pitkällä aikavälillä. Jos strategista riskiä ei hallita ja strategiaa ei päivitetä vuosien saatossa, kilpailuetu menetetään, koska kilpailijat voivat kopioida sen. Näin ollen kilpailuetu on vain yhtä vahva kuin sen kopioimista estävät esteet ja kompetenssit, jotka sanelevat nopeuden sopeutua kilpailijoiden uhkiin. (Godfrey, Lauria, Bugalla & Narvaez 2020.)

Epävarmuustekijät ja käyttämättömät mahdollisuudet ovat tärkeä osa strategisen riskin määrittelyä. Tällöin määrittelyssä keskitytään enemmän strategiseen puoleen yksinomaan riskin sijasta, mutta siinä riskiä ja epävarmuutta ei kuitenkaan täysin erotella. Määritelmä kattaa tilanteet, joissa strategian luominen ja sen jalkauttaminen voivat epäonnistua. (Andersen & Sax 2020, 31.) Epävarmuustilanteet ovat uniikkeja, arvaamattomia ja epäsuunnollisia, minkä vuoksi tulevaisuuden epävarmoja tilanteita ei voida ennustaa. Tämä liittyy myös siihen, mitä ei tiedetä. Yritys kohtaa asioita, joita ei voida ennustaa. (Andersen & Young 2020, 25.) Tämän vuoksi strategista riskiä on vaikea numeraalisesti riskiarvioilla määrittää.

Vastuullisuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, ettei organisaatio pysty mukautumaan päätöksissään asiakkaiden tarpeisiin tai pysty toteuttamaan niitä tarpeita, joita asiakkaat vastuulliselta yritykseltä toivoisivat, mikä saattaa aiheuttaa vastuullisuusriskin realisoinnin. Riski voi realisoitua arvaamattomasti ja epävarmuustekijöiden sanelemana, jolloin se nousee strategisen riskin kenttään. Strategiaa luodaan perinteisesti pitkän ajan päähän, minkä vuoksi strategista riskiä on vaikea ennakoita ja määrittää. Lisäksi toimintaympäristö saattaa muuttua, jolloin vastuullinen yritys ei kykene mukautumaan tai aiemmat strategiset valinnat eivät puolla uutta liiketoimintaympäristöä. Kuitenkin strategiset valinnat vastuullisuuden suhteen voivat myös onnistua, jolloin yritys voi saavuttaa strategista kilpailuetua. Näin organisaatio voi omilla valinnoillaan ja kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla kääntää riskin myös mahdollisuudeksi.

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa (ERM) on olennaista nähdä epävarmuuden negatiiviset ja positiiviset puolet. Usein riskienhallinta ymmärretään ei-toivottujen seurausten suojaamisena, mutta liiketoimintaa ei ole ilman riskejä. (Ilmonen ym. 2016, 77.) Positiivinen ulottuvuus liittyy liiketoimintamahdollisuuksiin, joita eniten on strategisen riskin alueella eri riskilajeista. Vahinkoriskeissä niitä ei ole koskaan ja operatiivisessa riskissä hyvin harvoin. Yritys voi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla pyrkiä ymmärtämään sekä positiivisia että negatiivisia ulottuvuuksiaan riskistä markkinoihin ja toimialaan liittyvien ilmiöiden ja trendien havainnoinnilla. Näin kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa yritystä pääsemään strategisiin tavoitteisiinsa mahdollistamalla positiivisen puolen ja minimoimalla negatiivisen riskin. Näin riskienhallinta integroidaan yrityksen kaikkiin johtamisprosesseihin. (Ilmonen ym. 2016, 16–18.) Kokonaisvaltainen riskienhallinta on lähestymistapa kaikentyyppisten riskien hallintaan; tämä oli siirtyminen eteenpäin siilolähestymistavasta, jossa kutakin riskitoimintoa käsiteltiin erikseen. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla pyritään myös näkemään riskienhallinta institutionaalisen arvionluontitoimintana. (Andersen & Young 2020.) Tiivistetysti kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla pyritään 1) hallitsemaan kaikkia riskejä, 2) huomioimaan sekä positiivisen että negatiivisen lopputuleman sekä 3) omaksumaan organisaation läpileikkaavan tavan hallita riskiä, eli huomioimalla kaikki toiminnot, yksiköt ja osastot. (Andersen & Sax 2020, 39).

Strateginen riskienhallinta on tärkeää muutosvaiheissa ja tuntemattomissa ympäristöissä. Varsinkin kilpailuasemassa ja kilpailuedun ylläpitämisessä on kehitettävä sopeutumiskykyä, jotka tunnistavat strategiset riskit ja tuottavat asianmukaiset strategiset vastaukset.

Strategisen riskinoton aikana haasteena on rajoittaa näiden siirtojen negatiivista riskiä samalla, kun otetaan huomioon positiivisen mahdollisuuden maksimointi. (Andersen & Sax 2020, 33).

Andersenin & Saxin (2020, 7) mukaan siirryttäessä kauemmas taloudellisista riskeistä kohti operatiivisia ja strategisia riskejä, riskitapahtumien ja vaikutusten määrittäminen on entistä vaikeampaa. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa (ERM) ja strategista riskienhallintaa (SRM) ei voida selkeästi erottaa toisistaan, sillä ei ole yksiselitteistä, voiko kokonaisvaltainen riskienhallinta kokonaisuudessaan tunnistaa strategisia riskejä, sillä ne perustuvat epävarmuustekijöihin ja arvaamattomuuteen. Godfrey ym. (2020, 8) mukaan onkin oleellista, että strategisen riskin hallinta siirtyy kohti prosesseja, joissa epävarmuustekijöitä, sekä uhkia että mahdollisuuksia, voidaan hallita.

### **2.3.1 Strateginen kilpailuetu**

Porterin klassinen teoria kilpailuedun määrittelystä kuvailee kilpailuetua yrityksen äärimmäisenä kilpailukykyinä. Kilpailuetu täten asemoi yrityksen parempaan positioon kilpailussa muita alan yrityksiä vastaan. Yritys, jolla on kilpailukykyä, voi pärjätä kilpailussa ja olla yrityksenä kannattava, mutta kilpailuedun omaavalla yrityksellä nähdään olevan etulyöntiasema verrattuna kilpailijoihinsa. Yrityksen kilpailuetu on yrityksen koko strategian sydämessä, sillä yrityksen täytyy tehdä valinta, minkälaista kilpailuetua se tavoittelee. Jos yritys yrittää olla kaikille kaikkea, se johtaa keskivertoa huonompaan suoriutumiseen ja silkkään mahdottomuuteen saavuttaa kilpailuetua. (Porter 1998.) Kuten aiemmin mainittiin, strategisen riskin mahdollisuus on kilpailuedun saavuttaminen. Yrityksen tulee strategiassaan tehdä valinta pitkälle aikavälille, jotta kilpailuetua voidaan saavuttaa.

Michael Porterin (1998) mukaan on kahta perustavanlaatuisia kilpailuetua: matalat kustannukset ja erilaistuminen. Nämä yhdessä yrityksen toimintojen kanssa johtavat kolmeen yleiseen strategiaan, joilla voidaan saavuttaa keskivertoa parempaa menestystä toimialalla: kustannusjohtajuus, erilaistuminen ja kohdentaminen. Kustannusjohtajuudessa kilpaillaan alhaisemmilla hinnoilla kuin kilpailijat laajalle kohderyhmälle, erilaistumisessa pyritään erilaistamaan tuote tai jokin muu tekijä, joka kuitenkin houkuttelee laajaa kohderyhmää ja kohdentamisessa keskitytään kapeampaan kohderyhmään, jolloin yritys voi rakentaa kilpailuetua kustannusjohtajuudella tai erilaistamisella. Ho & Choin (2012)

mukaan vastuullisuuden käytäntöjä on lanseerattu tuotemerkkien vahvistamiseksi ja tuotteiden erilaistamiseksi. Tämä myös parantaa yrityksen mainetta, jota voidaan kuvailla yhdeksi tärkeimmistä aineettomista pääomista, joiden avulla yritykset voivat olla vastuullisia ja saavuttaa kilpailuetua parantaessaan imagoaan. Näin ollen vastuullisuuden tuoma mahdollinen kilpailuetu liittyy Porterin erilaistamisstrategiaan.

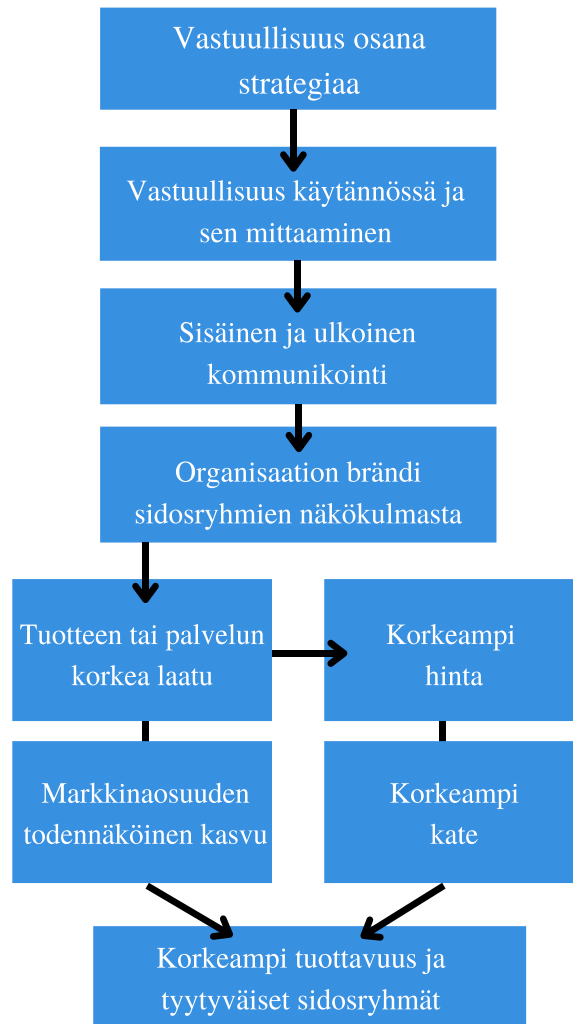
Toimitusketjun läpinäkyvyyden kysyntä kasvaa ja kilpailu kasvaa eksponentiaalisesti. Yritykset ovat vastuussa tavarantoimittajiensa aiheuttamista ympäristöllisistä ja sosiaalisista ongelmista, ja tätä vastuuta on myös alettu pitämään kilpailuedun lähteenä ja mahdollisuutena edistää sosiaalisia tavoitteita. (Ho & Choi 2012). Tuotteiden vastuullisuus voi parantaa yrityksen imagoa sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta ja näin ollen edistää myös yrityksen kilpailukykyä. Monella eri toimialalla yritykset julkaisevat vastuullisuusraporttinsa, jotta kuluttajat voivat perehtyä yrityksen vastuullisuustoimiin. Raporteissa ilmoitetaan muun muassa kierrätettävistä materiaaleista, eettisten toimien omaksumisesta ja hiilidioksidipäästöjen vähentämisestä. Sen vuoksi moni kuluttaja haluaa ostaa tuotteita markkinoiden vastuullisilta yrityksiltä. (Deng, Feng, Zhao & Lou 2020.)

Vastuullisuus itsessään on hyvää liiketoimintaa, ja se luo mahdollisuuksia ”vihreiden kuluttajien” toimittajille, ekotehokkuuteen investoiville ja sosiaaliseen hyvinvointiin sitoutuneille yrityksille sekä ympäristölle turvallisempien materiaalien ja prosessien kehittäjille. Näillä yrityksillä on yleensä kilpailuetu, ja ne näkevät aikaansaannoksensa heijastuvan yrityksen tuloksessa. Vastuullisuuden tuoma kilpailuetu on sijoitetun pääoman tuotoasteen (*ROI*) laatu, joka syntyy, kun tuotteet ja palvelut saavuttavat vihreät ominaisuudet ja samaan aikaan viestintä yhdistää brändin perusarvot kuluttajien intohimon, sidosryhmien tietoisuuden ja läpinäkyvien vuosikertomuksien avulla. (Avlonas & Nassos 2014, 164–236.) Lisäksi vastuullisuus voi johtaa kustannusten alenemiseen monessa tuotantoprosessin vaiheissa, kun pakkaus- ja energiankulutusta vähennetään, käsittely- ja laitoskustannuksia minimoidaan ja jätteiden hävittämistä tehostetaan. Nämä itsessään luovat positiivisen asiakasreaktion, joka merkitsee liiketoiminnallista hyötyä. (Epstein & Roy 2001.) Näin ollen vastuullisuus voi tuoda myös hyötyä liiketoiminnan kannalta, kun prosessit tunnetaan hyvin, ei vain brändin kannalta. Ambecin & Lanoien (2008) on kuitenkin tärkeää huomata, ettei vastuullisuus kuitenkaan itsessään välttämättä luo arvoa, ellei sitä ole vahvasti integroitu yrityksen ydinliiketoimintaan.

Jos vastuullisuus on integroitu yrityksen liiketoimintaan, se voi vähentää markkina- ja vastuullisuusriskiä, kuten kysynnän laskua ja kuluttajien boikotteja, jotka voivat äkillisesti huonontaa yrityksen liiketoimintaa. Lisäksi vastuullisuus pienentää operatiivisia riskejä välttämällä saastumisen seuraamukset ja parantaa suhteita lukuisiin sidosryhmiin. (Mollenkopf 2006; Walker and Jones 2012, ref. Rafi-Ul-Shan ym. 2018, 474.) Täten vastuullisuutta voidaan pitää myös tärkeänä osana yrityksen riskienhallintaa.

Sidosryhmien näkemysten ja brändin maineen välillä on vahva korrelaatio. Organisaatiot hyötyvät sidosryhmien palautteesta ja käsityksistä, jolloin niillä on tietoa yrityksen maineesta, ja ne voivat toimia sen mukaan. Sidosryhmien näkemys yritystä kohtaan vaikuttaa yrityksen toimintaan; jos yritys kohtaa mainehaitan ja maine vahingoittuu, sidosryhmät painostavat yritystä muuttumaan parempaan suuntaan. (Avlonas & Nassos 2014, 214.) Näin ollen yrityksen mahdollinen kilpailuetu vahvasti korreloi myös maineen kanssa, joka taas on osittain sidosryhmien näkemysten varassa. Sidosryhmät auttavat yritystä näkemään, miten yritys nähdään ja miten se asemoituu markkinoilla.

Maasin & Reniersin (2014) mukaan kuitenkin kaikki sidosryhmät eivät ole yhtä tärkeitä yritykselle, kun luodaan vastuullisuusstrategiaa. Yrityksen kannalta kriittistä onkin tunnistaa relevantit sidosryhmät muodostaessaan vastuullisuusstrategiaa. Buysen ja Verbecken (2003) mukaan sidosryhmät voidaan jakaa neljään pääkategoriaan: ulkoiset ensisijaiset sidosryhmät (asiakkaat ja tavarantoimittajat), toissijaiset sidosryhmät (kilpailijat, kansalaisjärjestöt ja lehdistö), sisäiset ensisijaiset sidosryhmät (työntekijät, osakkeenomistajat, pankit ja rahoituslaitokset) ja sääntelyyn liittyvät sidosryhmät (kansalliset ja alueelliset hallinnot).



Kuvio 3. Suorat ja epäsuorat korrelaatiot vastuullisuusstrategian ja sidosryhmien näkemysten välillä. Mukailten (Avlonas & Nassos 2014, 215.)

Oheinen kuvio 3 kuvastaa yksinkertaistetusti vastuullisuudesta aiheutuvia etuja liiketoiminnalle. Vastuullisuus on integroitu vahvasti osaksi yrityksen strategiaa, joka tarjoaa puitteet käytännön toiminnalle. Muoti- ja tekstiiliteollisuudessa vastuullisuus toimitusketjun varrella tarkoittaa esimerkiksi raaka-aineen ja työolosuhteiden vastuullisuutta ympäristöllisesti ja sosiaalisesti. Tämä vaatii kommunikointia sisäisesti, jotta yritys on vastuullinen, mutta myös ulkoisesti, jotta sidosryhmät ovat tietoisia vastuullisuudesta ja näin ollen se vaikuttaa positiivisesti yrityksen maineeseen. Vastuullisesti valmistettu tuote on lähtökohtaisesti korkealaatuinen ja kallis. Vahvan vastuullisuusstrategian ansiosta yrityksen hinnoitteluvoima kasvaa, jolloin yritys voi nostaa hintaa kysynnän laskematta (Schwaiger 2004). Vastuullinen toimitusketju on kustannuksiltaan kallis, joten myös sen lopputuotteet ovat kalliita. Korkea laatu voi aiheuttaa markkinaosuuden kasvua ja korkea

hinta korkeamman katteen. Yhdessä nämä johtavat ihannetilanteessa korkeampaan tuotavuuteen ja tyytyväisiin sidosryhmiin. Joissain tapauksissa myös vastuullisuus ja varsinkin ympäristöllisten kysymysten integroiminen yrityksen strategiaan voivat nostaa tuottoja ja samaan aikaan vähentää kustannuksia (Ambec & Lanoie 2008). Näin vastuullinen yritys voi myös saavuttaa strategista kilpailuetua.

### **2.3.2 Uhat liiketoiminnalle**

Moni yritys viestii olevansa vastuullinen, mutta joskus viestintä ei vastaa yrityksen todellista toimintaa. Näin ollen vastuullisilla yrityksillä vastuullisuudesta johtuva maineriskin uhka on suurempi kuin niillä yrityksillä, jotka eivät alkujaankaan ole viestineet olevansa vastuullisia. Maine voi olla parempi tai huonompi kuin yrityksen todellinen luonne, ja kun organisaation maine on parempi kuin alla piilevä todellisuus, niiden välinen erotus muodostaa potentiaalisen riskin (Eccles, Newquist & Schatz 2007, 107–108). Maineriski voidaan luokitella liiketoimintariskiksi ja strategiseksi riskiksi, jolloin käytännössä moni maineriski saa alkunsa liiketoimintariskistä. Koska maineriski luetaan myös strategiseksi riskiksi, se sisältää positiivisen ulottuvuuden, jolloin maineriski voi myös kasvattaa yrityksen mainetta. (Ilmonen ym. 2016, 76–77, ref. Ahteensivu 2018, 88.) Joskus hyvin hoidettu mainekriisi voidaan siis kääntää yrityksen voimavaraksi ja maine positiivisemmaksi. (Ahteensivu 2018, 88.)

Jos vastuullinen yritys paljastuu sellaiseksi, joka harjoittaa ympäristöllisesti vaarallisia käytäntöjä, nostaa se nopeasti vastarinnan yritystä kohtaan. Vaikka väitteet yrityksen vastuuttomuudesta ovat perättömiä tai liioiteltuja, uskottavuus menetetään. Liiketoimintamallille, joka perustuu paradigmaan siitä, että läpinäkyvyys johtaa uskottavuuteen, luotamukseen ja viime kädessä markkinaetuun, nämä tapaukset voivat olla hyvin tuhoisia. (Avlonas & Nassos 2014, 235.)

Kasvavissa määrin läpinäkyvyyttä peräänkuulutetaan, mutta se voi aiheuttaa myös riskin yrityksen imagolle etenkin sellaisten yritysten kohdalla, joilla on vahva yritysmaine ja yhteiskuntavastuun tehtävä. Jos tällaisen yrityksen kohdalla selviää, että kaukainen toimittaja ei esimerkiksi käsittele asianmukaisesti jätteitään tai käyttää lapsityövoimaa, yrityksen liiketoiminta on vaarassa. Tällöin pelkkä kriisiviestintä ei auta, vaan tarvitaan suurempia toimia. (Ho & Choi 2012.) Halvemmillä kehittyvien maiden toimittajilla voi olla

konkreettisia vaikutuksia tuotteisiin, laatuun ja palveluihin, mutta ne vaikuttavat myös yrityksen aineettomiin ulottuvuuksiin, kuten maineeseen ja luottamukseen (Ashby 2016, 80).

Vaikka vastuullisuus on jo osa monen muoti- ja tekstiiliteollisuuden yrityksen strategiaa, ja näin ollen tyypillisesti nähdään, että se parantaa yrityksen kilpailukykyä ja selviytymiskeinoja markkinahäiriöiden, lamojen ja taantumien aikana. Herää kuitenkin kysymys, kuinka vastuullisuus vaikuttaa yritysten markkinoihin markkinahäiriöiden aikana. (Li, Choi & Chow 2014.) Luvussa 2.3.1 käytiin läpi vastuullisuuden tuomaa kilpailuetua, mutta asia ei ole niin yksiselitteinen. Vastuullisuuden ja liiketoiminnan välillä on positiivinen yhteys, kun taloustilanne on normaali (Marom 2006; Wu 2006, ref. Li ym. 2014).

Lin ym. (2014) tutkimuksen mukaan vastuullisten muotiyritysten myynnit, oman pääoman tuottoaste ja varaston kiertonopeus laskivat markkinahäiriön aikana, kun taas niillä yrityksillä, joilla vastuullisuutta ei ollut integroitu strategiaan (myöh. pikamuoti), vain varaston kiertonopeus laski. Sakin (2009, 76) mukaan varaston kiertonopeus pystytään laskemaan, kun tiedetään varaston kulutus vuodessa ja varaston keskimääräinen arvo (kaava 1).

$$(1) \quad \text{Varaston kiertonopeus} = \frac{\text{Vuosityynty}}{\text{Varaston keskiarvo}} \text{ (krt/a)}$$

Kun kiertonopeus on hidastunut, varaston kulutus eli vuosityynty on laskenut, ja varaston arvo edelliseen vuoteen verrattuna kasvaa. Varaston kiertonopeus voidaan laskea kuten yllä olevassa kaavassa 1, jolloin tulos kertoo, kuinka monta kertaa varasto kiertää vuoden aikana. Varaston kiertonopeus voi hidastua osoittajan eli myynnin laskusta tai nimittäjän eli varaston arvon kasvusta. Yllä olevan tutkimuksen mukaan sekä vastuullisen että pikamuodin varaston kiertonopeudet hidastuivat, mutta pikamuodin myynnit eivät laskeutuneet, joten hidastuminen johtui varaston arvon kasvusta. Tutkimuksen mukaan markkinahäiriö on vaarallisempi vastuulliselle muodille kuin pikamuodille, sillä vastuullisuus ja kilpailuetu korreloivat normaalin taloustilanteen aikana. Täten on tärkeää huomata, että vastuulliseen liiketoimintaan liittyy uhkia sekä maineriskin että markkinahäiriön vuoksi. Sen vuoksi strategisen riskin molempia puolia on hyvä tarkastella ja nimenomaan tarkastella yhdessä, jolloin voidaan huomata molempien riskit ja mahdollisuudet.



## 2.4 Vastuullisuusriski

Vastuullisuusriski ei ole vakiintunut käsite ja ylipäättään vastuullisuudesta ja toimitusketjuriskien välisestä suhteesta tiedetään vähän (Lee & Vachon 2016, ref. Rafi-Ul-Shan ym. 2018, 467). Muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjujen kysyntätilanteet ovat usein epävakaita ja arvaamattomia, joten vastuullisuusriskien rooli korostuu. Ei ole siis täysin selvää, mitä vastuullisuusriski tarkoittaa, kuinka yritysten tulisi hallita sitä kysyntälähtöisillä markkinoilla, miten vastuullisuusriski vaikuttaa muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjun operatiiviseen suorituskykyyn ja mikä voisi olla sopiva kehys sen hallinnalle. Yleisesti vastuullisuusongelmat, jotka johtavat liiketoiminnan häiriöihin, ovat toimitusketjujen varrella. (Rafi-Ul-Shan ym. 2018, 467.)

Toimitusketjujen tyypillisiä riskejä on tutkittu paljon, mutta vastuullisuusriskejä vähemmän. Vastuullisuusriskin määritelmässä otetaan huomioon Brundtlandin komission määritelmä vastuullisuudesta, joten se kattaa ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen ulottuvuuden. Perinteiset toimitusketjuriskit pohjautuvat toimitusketjun häiriöihin, kun taas vastuullisuusriski ottaa huomioon vaikutukset luonnolliseen ekosysteemiin, yrityksen maineeseen, taloudelliseen vastuuseen ja lakien noudattamiseen. (Giannakis & Papadopoulos 2016.) Ympäristöulottuvuuden osalta ohjaava periaate on täyttää jaetun ekosysteemin laadun vaatimukset. Sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa vastuuta työntekijöitä, asiakkaita, liikekumppaneita ja yhteisöä kohtaan. (Porter & Kramer 2006; Pullman, Maloni & Carter 2009, ref. Giannakis & Papadopoulos 2016.) Taloudellinen ulottuvuus sisältää rahoitusympäristön rahalliset riskit, yritysten ja yksityishenkilöiden petollisen käyttäytymisen sekä pyrkimykset kestävään talouskasvuun (Jeucken 2004).

Riskin käsitettä on yritetty määritellä monella tapaa, mutta yksi yleisimmistä tavoista on kuvailla sen liittyvän tilanteisiin, joissa jotakin epätoivottua (tai toivottua) voi tapahtua, mutta ei välttämättä tapahdu (Cox, Scott & Skinns 2011, 17). Riskin käsitteeseen liittyy siis vahvasti epävarmuus ja arvaamattomuus ja joissakin tapauksissa myös positiivinen ulottuvuus. Vastuullisuudessa positiivisen ulottuvuuden voidaan nähdä kytkeytyvän kilpailuetuun. Hansson (2010, 235) on määritellyt riskin liittyvän ei-toivottuun tapahtumaan ja tällöin kyseisen ei-toivottavan tapahtuman sattuminen ei ole varmaa, mutta ei myöskään mahdotonta.

Vastuullisuusriskissä voidaan nähdä operatiivisen riskin ja vahinkoriskin piirteitä. Niissä myös riskin realisoitumisen seuraukset ovat lähes aina negatiivisia – vahinkoriskeissä aina ja operatiivisissa riskeissä lähes aina. Joskus vahinkoriski määritelläänkin osaksi operatiivista riskiä. Operatiiviset riskit liittyvät yrityksen päivittäisiin toimintoihin, joiden toteutumisesta saattaa seurata kriisitilanne. Vastuullisuusriski voi realisoitua päivittäisistä toiminnoista muun muassa tuotantovaiheessa. Vahinkoriskit liittyvät vielä tarkemmin esimerkiksi henkilöstöön ja ympäristöön liittyviin riskeihin, kuten työterveys- ja työturvallisuusriskeihin ja ympäristöriskeihin. (Ilmonen ym. 2016, 77–81.) Joten vastuullisuusriski, ja varsinkin sen ympäristöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus voidaan vahvasti liittää ja määritellä näiden riskilajien alle. Vaikka operatiivisissa riskeissä seuraukset ovat lähes aina negatiivisia, sillä on myös kytkös strategiseen kilpailuun, jota käsiteltiin edellisen luvussa 2.3.1.

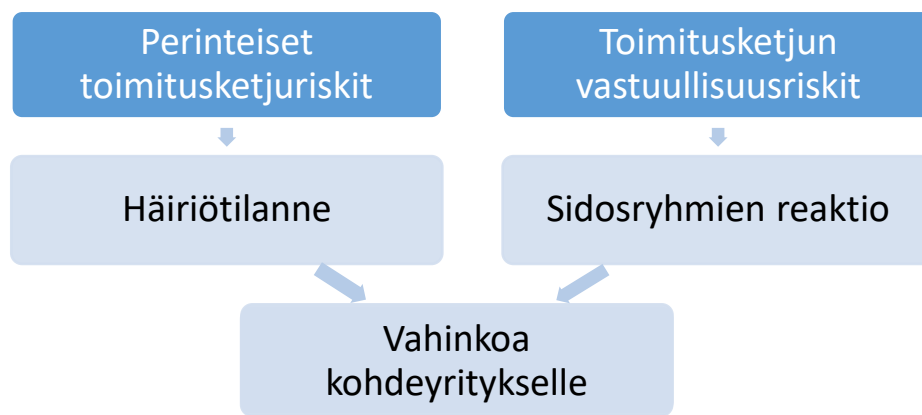
Näin ollen vastuullisuusriski voidaan määritellä operatiivisen tai vahinkoriskin alla olevana riskinä, jonka ympäristöllisessä, sosiaalisessa tai taloudellisessa ulottuvuudessa tapahtuu jotakin epätoivottua, jonka toteutuminen ei kuitenkaan ole varmaa muttei mahdollista. Tätä vastuullisuusriskin määritelmää havainnollistetaan kuviossa 4.



Kuvio 4. Vastuullisuusriskin määritelmä

Vastuullisuusriskit voidaan jakaa sisä- ja ulkosyntyisiin riskeihin. Sisäsyntyiset vastuullisuusriskit aiheutuvat sekä yrityksen että sen toimittajien ja alihankkijoiden toiminnasta tai toimimatta jättämisestä. Näitä sisäsyntyisiä vastuullisuusriskejä yritys pystyy hallitsemaan ja pienentämään, kun taas ulkosyntyiset riskit ovat ennalta-arvaamattomia ja

tämän vuoksi vaikeita hallita. Ulkosyntyisiä vastuullisuusriskejä ovat muun muassa luonnonkatastrofit, lämpöaallot, pandemia, yhteiskunnallinen epävakaus, taluskriisit ja oikeudenkäynnit. (Giannakis & Papadopoulos 2016, 457–460.) Ulkosyntyiset vastuullisuusriskit koskettavat yrityksiä niiden koosta ja toimialasta huolimatta, joten niihin ei keskitytä. Sisäsyntyiset vastuullisuusriskit ovat nimenomaan yrityksen valinnoista riippuvaisia, joita hallitsemalla yritys pystyy erottautumaan. Näin ollen tässä tutkielmassa keskitytään sisäsyntyisiin vastuullisuusriskeihin.



Kuvio 5. Perinteiset toimitusketjuriskit versus toimitusketjun vastuullisuusriskit. Mukailen Hofmann, Busse, Bode & Henke (2014).

Kuten aiemmin mainittiin, yksi lähestymistapa vastuullisuusriskin määritelmään on vastuullisuusriskin erottaminen perinteisistä toimitusketjuriskeistä, jotka realisoituvat toimitusketjun häiriötilanteessa. Tätä havainnollistetaan kuviossa 5. Vastuullisuusriskit voivat olla yritykselle huomaamattomia tai ne ovat järjestelmällisesti aliarvoituja. Vastuullisuusriski saattaa realisoitua vasta, kun sidosryhmät huomaavat sen. Tästä tilanteesta yksinkertaistettuna esimerkkinä toimii se, että ompelijat työskentelevät hikipajassa 75 tuntia viikossa. Puhtaasti operatiivisen johtamisen näkökulmasta voidaan mitata työntekijöiden tuottavuutta ja todeta, että operatiivista riskiä ei ole. Kuitenkin vastuullisuusriskin näkökulmasta tilanne on erittäin riskialtis kohtuuttomien työolojen vuoksi, mikä saattaa realisoitua sidosryhmien huomattua se. Tällöin riskin laukaisee vasta sidosryhmien reaktio, ei toiminnallinen häiriö. (Hofmann ym. 2014).

Vastuullisuusriski voidaan siis määritellä tilana tai mahdollisena tapahtumana, joka aiheuttaa haitallisia sidosryhmän reaktioita (Hofmann ym. 2014). Näin ollen perinteisen toimitusketjuriskin realisoituminen jokin häiriötila ja vastuullisuusriskin sidosryhmäreaktio. Puhuttaisiin riskienhallinnallisesti näkökulmasta riski realisoituu siis vasta silloin, kun tilanteesta jää kiinni. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tämä on kuitenkin karu ajattelutapa, jos riski ei realisoidu työntekijöiden vuoksi, vaan mahdollisten mainehaittojen ja vahingon vuoksi. Sama pätee myös muiden vastuullisuuden ulottuvuuksien kanssa.

Foerstl, Reuter, Hartmann ja Blome (2010) ovat tutkineet toimittajien aiheuttamaa vastuullisuusriskiä ostajayrityksen näkökulmasta. Määritelmän mukaan vastuullisuusriski tarkoittaa riskiä siitä, että negatiivinen vastuullisuustapahtuma ilmenisi. Dynaamisesti muuttuvat säännökset ja lisääntynyt kansalaisjärjestöjen ja sidosryhmien paine saavat yritykset miettimään tarkemmin toimittajien vastuullisuusväärinkäytöksistä johtuvia seurauksia. Cousins, Lamming ja Bowen (2004) ovat tunnustaneet seurauksiksi Mitchellin (1995) operatiivisten riskien pohjalta muun muassa menetyksiä taloudellisesti, toimintakyvyssä, fyysisesti, sosiaalisesti, psykologisesti ja ajallisesti. Vastuullisuusriskien realisoitumisessa kyse ei ole vain ajasta ja rahasta, vaan sosiaalinen menetys ilmenee mainehaittojen muodossa ja psykologinen menetys tarkoittaa vaikutusta työntekijöiden moraaliin.

Anderson ja Anderson (2009) ovat kirjoittaneet, että vastuullisuusriski on uusi nouseva riskiosa-alue, josta on tulossa 2000-luvun kriittisimpiä riskejä. Vastuullisuusriskiä ei ole tänä päivänäkään ole vielä selkeästi määritelty ja laajasti tutkittu, mutta Andersonin ja Andersonin perusteella voitaisiin nähdä, että vastuullisuusriski on ollut akateemisessa tietoisuudessa jo yli vuosikymmenen ajan.

Vastuullisuusriskiin liittyy läheisesti riski boikoteista, jolloin kuluttajat ja sidosryhmät eivät halua olla tekemisissä kyseisen yrityksen kanssa. Tästä esimerkkinä toimii Niken lapsityövoima- ja hikipajaskandaali. Vastuullisuusriskin realisoituessa tieto vastuuttomasta toiminnasta kulkee nopeasti sosiaalisessa mediassa, joten boikotit voivat olla erittäin äkillisiä ja suuria uhkia yrityksille. Boikotit aiheuttavat liikevaihdon, voittojen ja osakkeiden laskuun ja ne voidaan rinnastaa keskeytymisriskeihin. Boikottiriski on yritykselle haitallinen myös sen vuoksi, että menetettyjä tuloja ei kata vakuutus. (Anderson & Anderson 2009.)

Vastuullisuusriskiä voi olla vaikea huomata, mutta sen realisoituessa sillä on suuret ja kauaskantoiset seuraukset. Seuraukset saattavat jopa pahentua ajan kuluessa. Esimerkiksi henkilön altistuttua ympäristön kannalta haitalliselle aineelle, voi mennä vuosia, ennen kuin vaikutus ilmenee esimerkiksi syövän muodossa. Tämän vuoksi vastuullisuusriskien kanssa pitää toimia mahdollisimman proaktiivisesti ja kauaskatseisesti. Voi olla, että yritykset hallitsevat tänä päivänä riskiä, jonka vaikutukset saattavat näkyä vasta 20 tai 30 vuoden päästä. (Anderson & Anderson 2009.)

Tässä luvussa määriteltiin vastuullisuusriski, ja voidaan vetää vielä yhteen, että kyseessä on epätoivottu tapahtuma, joka realisoituu sidosryhmäreaktion kautta. Vastuullisuusriskit voidaan erottaa perinteisistä toimitusketjuriskeistä, sillä niitä ei aiheuta vain tietty häiriötilanne. Seuraavassa alaluvussa 2.4.1 käsitellään vastuullisuusriskejä vielä tarkemmin sosiaalisesta, ympäristöllisestä ja taloudellisesta näkökulmasta muoti- ja tekstiiliteollisuuden kontekstissa.

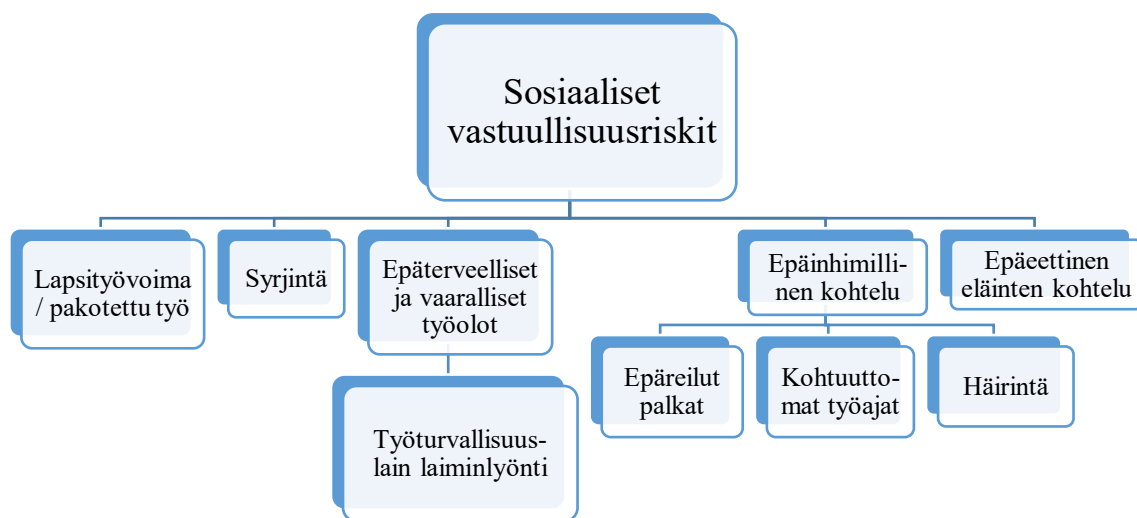
#### **2.4.1 Vastuullisuusriskin sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen näkökulma**

Monet muoti- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuusriskit liittyvät vahvasti ulkoistamiseen ja tuotannon sijoittamiseen matalien kustannusten maihin. Pitkä maantieteellinen etäisyys vaikeuttaa toimittajien ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuullisuuden arviointia ja sitoutumista vastuullisuuteen ylipäätään (Gualandris, Golini & Kalchschmidt). Vastuullisuusriskeissä on pohjana sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen näkökulma. Yleisesti ottaen nämä näkökulmat eivät kuitenkaan ole keskenään samanarvoisia. Taloudelliset vastuullisuusriskit palvelevat firman etua ja voittoa, kun taas sosiaalinen ympäristöllinen näkökulma tarkastelee kolmannen osapuolen eli ihmisten ja planeetan etua. Näin ollen kaikilla yrityksillä ei ole aina yhtä suurta intressiä puuttua sosiaalisiin ja ympäristöllisiin riskeihin. (Busse 2016, 30.)

Haaste on se, että vaatetuotanto on usein maissa, joissa ihmisoikeudet ovat vaarassa ja ympäristöllinen tietous on vähemmän kehittyntä. Muoti- ja tekstiiliteollisuudessa yrityksen kasvaessa vastuullisuusriskit kasvavat, sillä volyymien kasvaessa toimittajia tarvitaan lisää. Näin vastuullisuusriskejä on vaikea hallita varsinkin silloin, kun toimittajat pohjautuvat matalien kustannusten maihin. (Turker & Altuntas 2014). Pitkälti

vastuullisuusriskit ovat toimitusketjun alkupäässä, johon yrityksen on vaikeampi vaikuttaa, varsinkin jos toimittajasuhde ei ole läheinen.

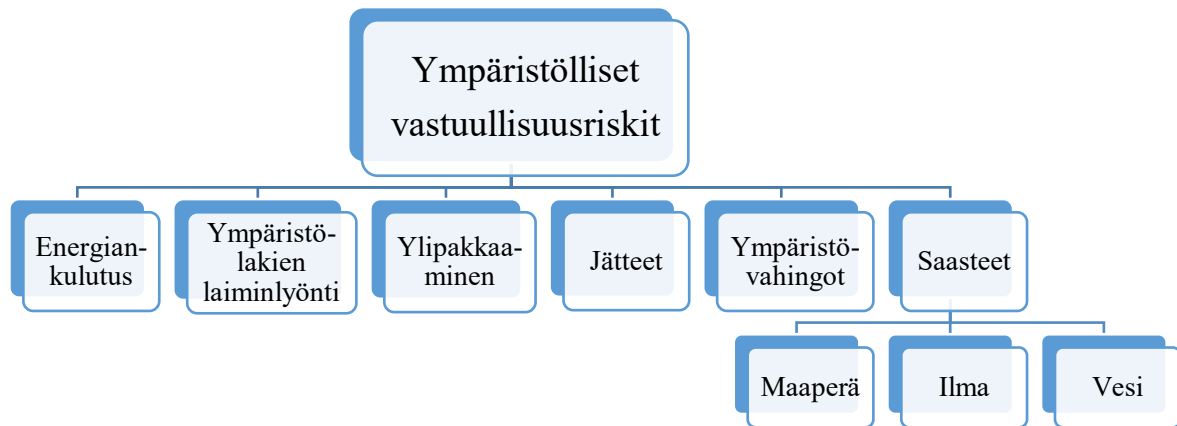
Vastuullisuusriskien painopiste sosiaalisessa vastuullisuudessa on ihmisoikeusloukkauksissa (Moore, Rothenberg & Moser 2018, 1027). Bangladeshin vaatetehtaan romahtaminen osoittaa sen, kuinka ihmisoikeuksia voidaan väärinkäyttää. Tämä näkökulma laajenee myös yhteiskunnalliseen pääomaan saakka, joka hyödyttää yksilöitä ja heidän yhteisöjään koulutuksen, terveyden ja hyvinvoinnin sekä sosiaalisen kehityksen kautta. (Dyllick & Hockers 2002, ref. Ashby 2016, 80.)



Kuvio 6. Sosiaaliset vastuullisuusriskit. Mukaillen Giannakis & Papadopoulos (2016).

Ohessa kuviossa 6 tuodaan esiin perinteisimpiä sosiaalisia vastuullisuusriskejä, jotka pohjautuvat pitkälti työntekijöiden oikeuksien polkemiseen. Ulkoistaminen matalien kustannuksien maihin kasvattaa riskiä siitä, ettei työntekijöitä kohdella asianmukaisesti. Giannakiksen ja Papadopoulosen (2016) mukaan epäeettiset työolosuhteet saattavat johtaa työntekijöiden työtaturmiin, köyhyyteen, koulutuksen puutteeseen ja alhaiseen tuottavuuteen. Yrityksille nämä aiheuttavat matalaa innovaation tasoa, liiketoiminnan häiriöitä, tilausten perumisia, mainehaittoja ja oikeudenkäyntejä. Turkerin ja Altuntasin (2014) mukaan matalien kustannusten maissa työvoima koostuu pääosin matalasti kouluttautuneista henkilöistä, ja pääosin naisista ja lapsista. Vähäosaiset henkilöt hyväksyvät matalan palkkatason, joten palkat myös pysyvät alhaalla. Joissakin maissa on myös paljon pakkotyötä.

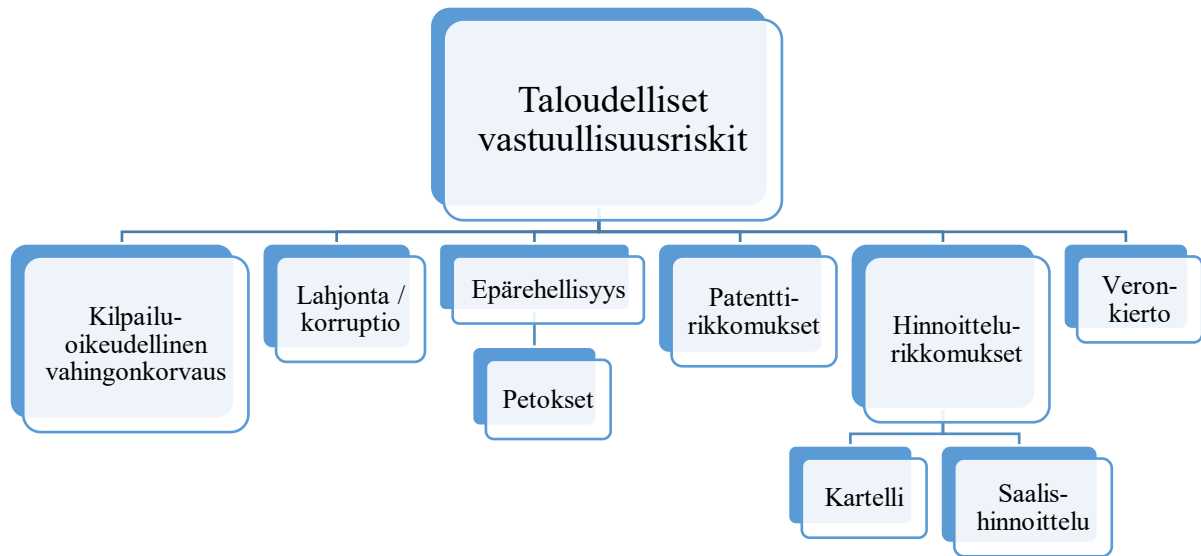
Usein ympäristölliset ongelmat on nähty paikallisina ongelmina, mutta nykyään niitä tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin, jolloin nämä ongelmat vaikuttavat koko tuotteen elinkaareen (Ljungberg 2007). Ympäristöön liittyvät sisäsyntyiset vastuullisuusriskit toimitusketjussa on yksinkertaistettu alla olevassa kuviossa 7.



Kuvio 7. Ympäristöön liittyvät vastuullisuusriskit. Mukailten Giannakis & Papadopoulos (2016).

Ympäristölliset vastuullisuusriskit voidaan pitkälti jakaa energiankulutukseen, ympäristölakien laiminlyöntiin, ylipakkaamiseen, jätteisiin, ympäristövahinkoihin ja saasteisiin. Näiden riskien realisoidumisella on vakavia seurauksia sekä ympäristön että yrityksen kannalta. Riski energiankulutukseen liittyy tehotomaan energiankäyttöön toimitusketjun varrella, jolloin energiaa kuluu liikaa. Yritys voi tällöin panostaa uusiutuviin energianlähteisiin. Ympäristölakien laiminlyönti on riskinä vakava; tämä tarkoittaa esimerkiksi EU:n alueelle EU-direktiivien noudattamatta jättämisen. Tällöin on tärkeää, että yritys on huolehtinut, että toimittajalla on ISO 14001 -sertifikaatti ja avaintoimittajat ovat auditoituja. Tämä voi aiheuttaa ekosysteemille pysyviä haittoja ympäristövahinkojen ja saasteiden ohella. Vahinkoja saattaa aiheuttaa yrityksen toiminta, koneet tai henkilökunta. Jätteiden suuri määrä ja ylipakkaaminen tuhlaavat yrityksen resursseja ja ovat ympäristölle erittäin haitallisia. (Giannakis & Papadopoulos 2016.) Tuote saatetaan ylipakata ei-toivottuihin materiaaleihin, joita on esimerkiksi vaikea kierrättää, joten yrityksen tulee pakkausjäte kattaa suuren osan jätteen

määrästä, joten pakkausjätteen vähentäminen auttaa ympäristöä. (Dekker, Bloemhof & Mallidis 2011.) Jokainen näistä ympäristöön liittyvistä vastuullisuusriskeistä voi aiheuttaa ympäristölle vahinkoja, mutta myös vahingoittaa yrityksen mainetta ja myös johtaa oikeudenkäynteihin. (Giannakis & Papadopoulos 2016.)



Kuvio 8. Talouteen liittyvät vastuullisuusriskit. Mukailten Giannakis & Papadopoulos (2016).

Yllä olevassa kuviossa 8 nähdään tyypillisimpiä talouteen liittyviä vastuullisuusriskejä. Lähes kaikki liittyvät epärehelliseen talouteen, jolloin yritys ei ole vastuullinen. Riskien realisoiduminen saattaa johtua esimerkiksi puutteellisesta kirjanpidosta, raportoinnista tai auditoinneista sekä lainvalvonnan puutteista. Yritys voi myös sijoituskohteillaan harjoittaa vastuullisuutta, ja vastuuttomaan liiketoimintaan sijoittaminen voi aiheuttaa yritykselle vastuullisuusriskin. Nämä kaikki voivat aiheuttaa yritykselle mainehaittoja, boikotteja ja oikeudenkäyntejä ja näin ollen lisäkustannuksia.

Tässä luvussa käsiteltiin tyypillisimpiä toimitusketjun varrella olevia vastuullisuusriskejä vastuullisuuden kolmen ulottuvuuden kautta. Moni näistä riskeistä liittyy epäeettiseen toimintaan, jossa henkilöstön oikeuksia, ympäristöä tai lakia laiminlyödään. Koska raaka-aineeseen pelkästään liittyy myös lukuisia vastuullisuusriskejä, käsitellään niistä tyypillisintä eli puuvillaa luvussa 2.4.2 erikseen.



## 2.4.2 Puuvillan aiheuttama vastuullisuusriski

Puuvillan viljelyyn liittyy merkittäviä vastuullisuusriskejä varsinkin ympäristöllisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta. GOTS:n (2018) mukaan 16 % kaikista maailman hyönteismyrkyistä ja 10 % kaikista torjunta-aineista käytetään puuvillantuotannossa ja 77 miljoonaa maataloustyöntekijää kärsii torjunta-aineiden myrkytyksistä vuosittain. Erilaisten kemikaalien käyttö tekstiiliteollisuudessa on aiheuttanut suoria vaikutuksia ihmisten terveyteen, vesivaroihin ja ilmaan, ja monet pitkän ajan vaikutukset ovat juurtuneet yhteiskuntaan syväälle. Kazanin, Akgulin & Kercin (2020) mukaan torjunta-aineet ja ravinteet saastuttavat pohja- ja pintavettä imeytymällä ja pintavalunnan vuoksi.

Puuvillan tuotanto vie valtavasti vettä. Puuvilla tarvitsee paljon kasteluvettä, ja lisäksi puuvillan prosessointiin tehtaalla, langan kehräämiseen, värjäämiseen ja kankaaksi kutomiseen tarvitaan vettä. (Kazan ym. 2020.) Yhden t-paidan, joka on valmistettu puuvillasta, valmistamiseen voi kulua jopa 2700 litraa vettä (WWF 2013).

Puuvillan vastuullisuudesta puhuttaessa esiin nousee usein Araljärven tuho, sillä kyseessä on esimerkki vastuuttoman puuvillan tuotannosta. Araljärven kuivuminen on yksi suurimpia ihmisen aiheuttamia ympäristökatastrofeja. Araljärvi oli aiemmin maailman neljänneksi suurin järvi Keski-Aasiassa, pinta-alaltaan noin 66 000 neliökilometriä, kunnes se kutistui kymmeneen prosenttiin alkuperäisestä koostaan. Nykyään yli 54 000 neliökilometriä on entistä merenpohjaa, joka on saastunut suolalla ja torjunta-ainejäämillä. Pääasiassa järven liikakäyttö maataloudessa ja puuvillapeltojen kasteluvetenä on kuluttanut lähes koko järven. Araljärven tuho alkoi jo Neuvostoliiton aikana, mutta sen huono kohtelu jatkuu vielä tänäkin päivänä. Araljärvi ei ole ainoa alue, joka on kohdannut sosioekonomisia, poliittisia ja ympäristöllisiä seurauksia vastuuttoman puuvillan viljelystä. Kuitenkin sekä pieni että suuri puuvillantuotanto voidaan tehdä myös vastuullisella tavalla. (EJF 2012.)

Myös puuvillan tuotantoon liittyy sosiaalisia riskejä. Esimerkiksi Araljärven läheltä Karakalpakissa 40 prosenttia asukkaista on jäänyt ilman juomakelpoista vettä. Lisäksi valtava torjunta-aineiden käyttö puuvillapelloilla on huuhtoutunut maaperään ja veteen, joista ne pääsevät ravintoketjuihin. (EJF 2012.) Lisäksi puuvillatuotantoa varjostaa vieläkin lapsityövoima, pakotettu työ ja vaaralliset työolosuhteet (EJF 2009).

Kiina on suuri puuvillanviljelymaa, jossa suurin osa puuvillantuotannosta tapahtuu Xinjiangin alueella. Lähes kaikki pintavesivarastot on käytetty ja 85 prosenttia jokien läpi virtaavasta vedestä käytetään kasteluun. (EJF 2012.) Lisäksi Xinjiangin uiguurien autonomisella alueella syyllistytään ihmisoikeusloukkauksiin uiguurien pakkotyön muodossa, mistä ollaan kansainvälisesti huolissaan. Pakkotyön lopettamista ajavan koalition mukaan 84 % kiinalaisesta puuvillasta ja 20 % koko maailman puuvillasta tulee uiguurien alueelta. (End Uyghur Forced Labor 2021.) Maaliskuun 22. päivä 2021 Kiina asetti pakotteita lukuisille EU:n puolella oleville henkilöille ja yhteisöille, kun EU oli asettanut pakotteita kiinalaisille henkilöille ja yhteisöille vedoten Xianjingin ihmisoikeusrikkomuksiin. Kiina tiedotteessaan kertoo, ettei EU saa puuttua Kiinan sisäisiin asioihin ja vääristää tosiasioita. (Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China 2021.) Uiguuritilanne on siis ajankohtainen aihe ja tilanteeseen on puututtu jo myös EU:n toimesta. Pakotteet puolin ja toisin tulevat vahvasti myös vaikuttamaan muoti- ja tekstiiliteollisuuden yritystoimintaan.

## **3 TOIMITUSKETJUN RAKENNE JA VASTUULLISUUSRISKIN HALLINTA**

### **3.1 Muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjut**

Vaatteen tai tekstiilin toimitusketju vaihtelee materiaalista riippuen, mutta esimerkiksi puuvillavaatteen toimitusketju muodostuu puuvillansiemenen ja valmiin myytävän tuotteen välillä. Valmis vaate tai tekstiili kulkee satojen ihmisten kautta toimitusketjun aikana. (Kumar & Suganya 2017, 3.) Käytännössä toimitusketju on prosessi raakamateriaalin ja valmiin myytävän vaateen tai tekstiilin välillä.

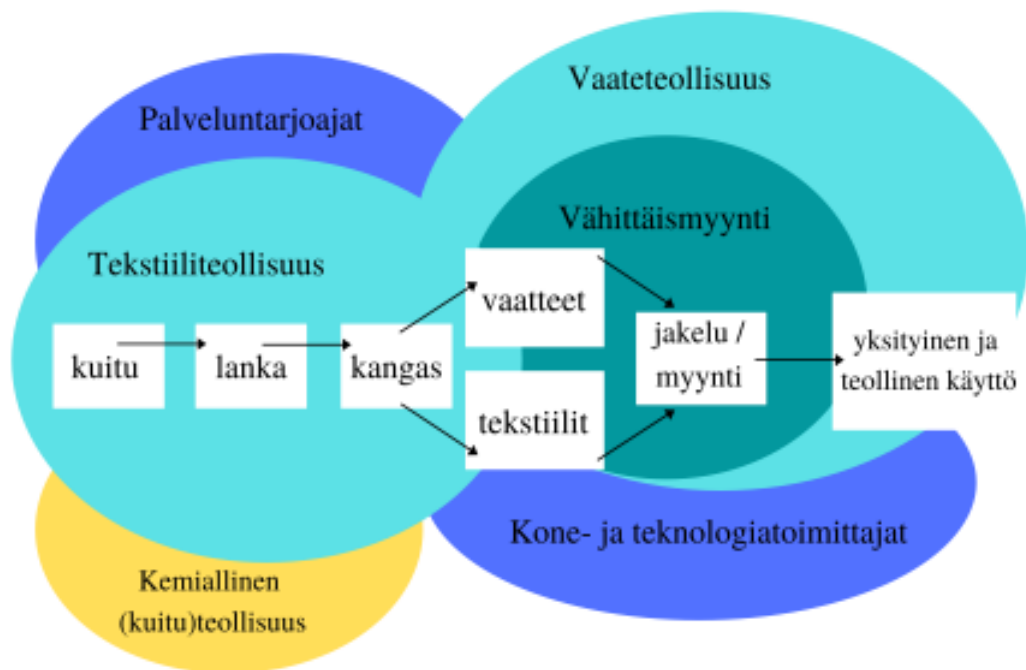
Vaatteen toimitusketju muodostuu seuraavasti: viljely ja kuitutuotanto, langan valmistus, kankaan valmistus, vaatetuotanto, vähittäismyynti. Ensimmäinen vaihe eli kuitutuotanto on koko toimitusketjun perustavanluontainen vaihe. Kuidut jaetaan luonnonkuituihin ja tekokuituihin. (Şen 2008, 572.) Puuvilla on käytetyin raaka-aine muoti- ja tekstiiliteollisuudessa, mutta sen tuotannossa on vastuullisuuden kannalta ongelmia. Puuvillan kasvataminen vaatii todella paljon vettä, sillä sitä kasvatetaan kuivilla alueilla. Lisäksi kuidun kestävyys vaatii runsasta torjunta-aineiden käyttöä, mikä vaikuttaa lopputuotteen vastuullisuuteen. Synteettiset kuidut, kuten polyesteri, akryyli ja nailon, ovat edullisia valmistaa ja sen vuoksi niitä käytetään paljon orgaanisten kuitujen ohella sekoitteina. (Kumar & Suganya 2017, 4–5.) Tekokuidut eivät ole luonnossa hajoavia, toisin kuin puuvilla. Tämän vuoksi moni kuluttaja voi assosioida puuvillan ympäristön kannalta paremmaksi, vaikka sen valmistuksessa on ympäristön kannalta ongelmia. (Chen & Burns 2006, 257.) Lopputuotteen vastuullisuutta määrittää jo suurelta osin raaka-aineen viljelytapa ja sen vastuullisuus. Lähtökohtaisesti kuluttajan on materiaalia valitessaan kuitenkin vaikea määrittää sen vastuullisuutta kokonaisvaltaisesti.

Luonnollisissa raakamateriaaleissa on mukana lisäaineita, likaa ja muita epäpuhtauksia sekä torjunta-aineita. Nämä poistetaan materiaalista lukuisilla kemikaaleilla ja emäksillä. (Kumar & Suganya 2017, 5.) Ennen kuin puuvillakuituja voidaan prosessoida, puuvillan vahamainen ulkokuori on liuotettava vesipitoiseen natriumhydroksidiin, jotta väriaineet pääsevät tunkeutumaan puuvillaan. Lisäksi suurin osa puuvillasta valkaistaan ennen värjäystä. (Chen & Burns 2006, 257.) Lyhyet luonnolliset ja lyhyet synteettiset kuidut

muodostetaan langaksi kehruuprosessissa, joka itsessään vaatii paljon pääomaa (Şen 2008, 572). Jokainen langanpalaa lyhyempi kuitu kierretään yhteen langan valmistamiseksi (Kumar & Suganya 2017, 5). Tuotantoketjun yksi päävaiheista on kankaan valmistaminen. Kangas kudotaan tai neulotaan, ellei kyseessä ole kuitukangas, jonka valmistusprosessi on erilainen. Kutomis- ja neulomisprosessissa kangas luodaan langasta, mutta eri valmistusmenetelmillä. Kuitukangas puolestaan puristaa kuidut yhteen kemikaalisilla tai nestemäisillä menetelmillä. (Şen 2008, 572). Tekstiilin viimeistely sisältää kankaiden esikäsitteilyn, värjäyksen, painamisen ja viimeistelyn (Kumar & Suganya 2017, 5).

Kankaan valmistaminen valmiiksi vaatteeksi on toimitusketjun sirpaleisin ja eniten työvoimaa vaativa osa. Tähän osaan toimitusketjua ei ole korkeita vaatimuksia tiedon ja pääoman suhteen, joten työntekijöitä on tässä osassa paljon. (Şen 2008, 572.) Muoti- ja tekstiiliteollisuuden tehtaita on muun muassa tämän vuoksi muodostunut paljon Aasiaan. Yrityksille tämä on kuitenkin yksi vaativimpia osa-alueita toimitusketjun vastuullisuusriskin hallinnassa, sillä toimitusketju saattaa olla pirstaloitunut monelle eri tehtaalle ja moneen eri maahan, joiden kokonaisvaltainen riskienhallinta ja riskikartoitus saattavat olla haastavia.

Vaatteen valmistaminen kankaasta kattaa suunnittelun ja ompelun. Osa vaatemerkeistä ulkoistaa suunnittelun ja osa tekee sen kokonaan itse. Suunnittelu saa paljon vaikutteita Pariisin, Milanon ja New Yorkin lavoilla esitettävistä mallistoista. Osa vaateyrityksistä käyttää myös muodin konsultointipalveluita, jotka auttavat määrittämään tämän hetken trendit. (Şen 2008, 574.) Yrityksillä on globaalisti sopimusompelijoita, jotka valmistavat vaatteet suunnitellulla tavalla. Kun vaate on valmistettu ja merkitty vaatemerkillä, se kuljetetaan myyntiin liikkeeseen. (Kumar & Suganya 2017, 5.) Osa yhdysvaltalaisista vaatemerkeistä saattaa leikata kankaat USA:ssa ja lähettää ne takaisin matalien kustannuksien maihin vaatteiden kokoamiseksi. Sen jälkeen ne lähetetään Yhdysvaltoihin takaisin viimeisteltäväksi ja myytäväksi. (Şen 2008, 572.) Tällä yritykset säästävät tuotantokuluissa, mutta ympäristöllinen haitta on suurempi kuljetuksien vuoksi.



Kuvio 9. Tekstiili- ja muotiteollisuuden toimitusketju sidosryhmät huomioiden. Mukailen EURATEX (2004).

Yllä on kuvio 9, joka kuvastaa tekstiili- ja muotiteollisuuden toimitusketjua sidosryhmät huomioiden. Tekstiili- ja vaateteollisuus kulkevat käsi kädessä, ja niiden toimitusketjut erkanevat vasta, kun kangas on valmis. Tekstiiliteollisuuden vahvoina taustatoimijoina ovat kemiallinen kuituteollisuus ja palveluntarjoajat, jotka kattavat esimerkiksi ohjelmistot, konsultoinnin ja tietämyksen. Myös kone- ja teknologiatoimittajat ovat luonnollisesti suuri osa toimitusketjua. Valmiit tekstiilit kattavat sekä kodintekstiilit että tekniset materiaalit, joita kulkeutuu paljon teollisuuskäyttöön. Koska toimitusketjussa on monta eri toimijaa, pitää vastuullisuuden näkökulmasta ottaa huomioon näiden kaikkien vastuullisuus. Ympäristölliset ja sosiaaliset vastuullisuusriskit sijoittuvat varsinkin toimitusketjun alkupäähän, mutta niitä on läsnä koko toimitusketjun ajan.

Suurin ryhmä lopputuotteille on edelleen kuitenkin vaatetus ja muoti. Eurooppalaiset brändit ovat markkinajohtajia luovuuden ja muodin suhteen, mutta vaatteiden valmistus vaatii paljon työvoimaa, minkä vuoksi Euroopassa vaatteiden valmistus on taloudellisesta näkökulmasta epäedullisessa asemassa verrattuna matalien kustannusten maihin.

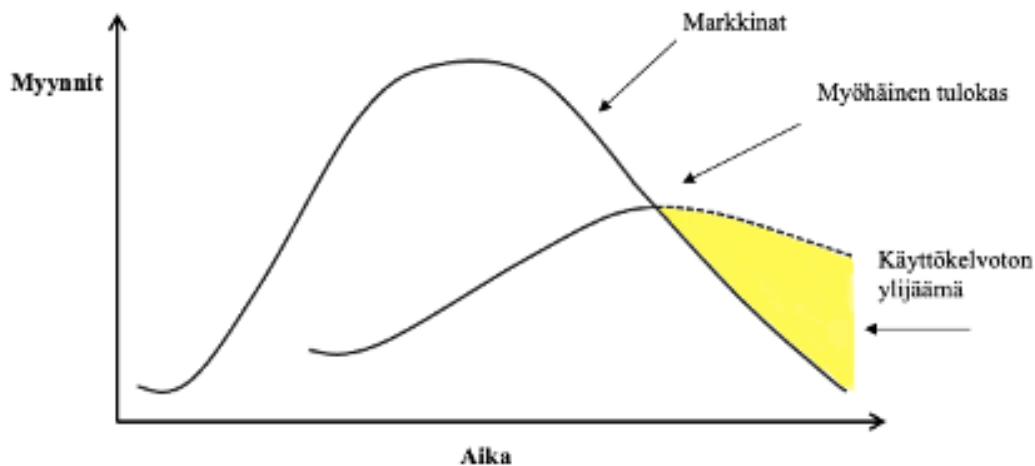
Työvoimakustannusten lisäksi Euroopassa on maailmanlaajuisen kilpailun näkökulmasta haastavat olosuhteet kaupan esteet viennissä, tiukka ympäristölainsäädäntö, vähenevä määrä valmistuvia tekstiili- ja muotialan ammattilaisia ja eurooppalaisten merkkien ja luovuuden laiton kopioiminen. (EURATEX 2004.) Tiukka ympäristölainsäädäntö nähdään vastuullisuuden näkökulmasta positiivisena asiana, mutta kilpailussa tämän tekijän määrittää enemmänkin kuluttaja – valitaanko ympäristöystävällisempiä ja näin ollen kalliimpia vaatteita vai halvempia ja vastuuttomampia vaatteita.

### **3.2 Muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjujen ominaishaasteet**

Lähes päivittäin uutisoidaan globaalisti fragmentoituneiden toimitusketjujen ympäristöllisistä ja yhteiskunnallisista ongelmista. Vaateteollisuus omaa usein pitkät ja dynaamiset globaalit toimitusketjut, ja sen vuoksi niiden työolosuhteisiin sekä ympäristöllisiin että eettisiin haasteisiin pureudutaan varsinkin mediassa ja kansalaisjärjestöjen toimesta. Kyseenalaiset työolosuhteet koskevat pääosin esimerkiksi lapsityövoimaa, turvallisuusongelmia tehtaissa, pakotettua työtä ja liian alhaista minimipalkkaa. (Freise & Seuring 2015, 2.) Esimerkiksi vuonna 2013 Bangladeshin suuri vaatetehdas Rana Plaza romahti, mikä aiheutti valtavan julkisen raivon työolosuhteista. Onnettomuudessa 1100 tekstiiliteollisuuden työntekijää kuoli. Kansalaisjärjestöt ja ammattiyhdistykset olivat jo vuosia yrittäneet saada aikaan laillisesti sitovaa sopimusta työolosuhteiden parantamisesta, ja Rana Plazan katastrofi painosti Accord-sopimuksen muodostumista, jonka moni yritys allekirjoitti parempien työolosuhteiden toivossa. Tekstiilitehtaan romahtaminen aiheutti myös paljon keskustelua siitä, kuka katastrofista on vastuussa; uhmaavatko paikalliset tehtaat kansallisia lakeja, jätetäänkö lakeja panematta täytäntöön, jättikö kansainvälinen yhteisö puuttumatta tarpeeksi asiaan vai vaikuttavatko asiaan monikansallisten vähittäiskauppojen painostus toimittajiaan kohtaan ja länsimaalaisten halu halpoja tuotteita kohtaan? (Reinecke & Ansari 2016.) Todellisuudessa totuus on luultavasti näiden tekijöiden tai osan tekijöistä summa.

Toimitusketjut ovat pitkiä, mikä aiheuttaa myös haasteen sen suhteen, että yritysten on hankala nopeuttaa materiaalien hankintaa, niiden valmistamista tuotteiksi ja tuotteiden siirtämistä markkinoille. Koko prosessiin kuluva aika on poikkeuksetta pidempi kuin se,

jonka asiakas on valmis odottamaan. Tämä aiheuttaa riskin varaston yli- tai alijäämästä. (Christopher ym. 2004.) Tätä haastetta kuvataan alla.



Kuvio 10. Myyntien ajoittamisen tärkeys. Mukailten Christopher ym. (2004).

Yllä olevasta kuvioista 10 nähdään, että myöhäinen tulo markkinoille uusilla tuotteilla voi olla yritykselle kohtalokas, ja tuotteet saattavat jäädä käyttökelvottomiksi. Tällöin myös yrityksellä on vähemmän aikaa tehdä voittoa. (Christopher ym. 2004.) Muoti- ja tekstiiliteollisuus on toimialana kompleksinen, sillä trendit muuttuvat nopeasti ja monien toimittajien ja pitkien toimitusketjujen vuoksi uusien tuotteiden saaminen saattaa pitkittyä jälleenmyyjästä riippumattomista syistä. Tämän vuoksi hidas muoti, jossa vaatteet ovat ajattomia ja vastuullisia, ei kärsi tästä ongelmasta, sillä aika myydä tietty mallisto ei mene ohi. Myös lyhyemmällä toimitusketjulla riskiä käyttökelvottomasta ylijäämästä voitaisiin hallita.

Muotitoimitusketjut ovat erittäin herkkiä vastuullisuudesta puhuttaessa, sillä sen ominaisuudet altistavat sen ikään kuin suurennuslasin alle. Valmistusvaiheessa käytetään valtavasti kemikaaleja ja luonnonvaroja, mikä vaikuttaa ympäristöön. Toimitusketjun vastuullisuus määrittyy sen mukaan, miten toimitusketju on toteutettu. (de Brito ym. 2008, 538.) Kun taakka ympäristölle on pienempi ja toimitusketju on lyhyempi, voidaan olettaa, että toimitusketju on vastuullisempi, kun vaate tai tekstiili tuotetaan lähempänä sen markkinoita. Trendi valmistuskustannusten pienenemisestä johtaa kuitenkin toimitusketjujen pitenemiseen ja globalisoitumiseen.

Lisäksi tuotantojen siirtäminen matalien kustannuksien maahan on lähes kadottanut Euroopan perinteisen tekstiiliteollisuuden. Vain neljän kalenterivuoden aikana vuosina 1999–2002 työllisyys EU-maissa vaateteollisuudessa laski 18 prosenttia ja tekstiiliteollisuudessa 10 prosenttia. Kaukoidässä samaan aikaan työllisyys samoilla aloilla luonnollisesti nousi, mutta huonoissa työolosuhteissa. (Taplin 2006.) Suurista länsimaalaisista vaatebrändeistä on tullut jopa riippuvaisia kehittyvien maiden toimittajista, samaan aikaan kun paine vastuullisista toimitusketjuista kasvaa (Haltsonen, Kourula & Salmi 2007).

Vaate- ja tekstiiliteollisuudessa voittomarginaalit eivät ole suuria, joten varastonkierron ja toimitusketjujen tulisi olla nopeita, jotta kysyntään pystytään vastaamaan. Osa brändeistä saattaa hyödyntää paikallisia toimittajia matalien kustannusten maiden toimittajien ohella, varsinkin jos hyvin myyviä mallistoja täydennetään kauden puolivälissä. Suurilla brändeillä on tässä valtava ostovoima; he pystyvät vaikuttamaan varsinkin pienien paikallisten toimittajien menestykseen sekä negatiivisesti että positiivisesti. (Bruce, Daly & Towers 2004, 152, 165.) Osa Euroopan maista on yrittänyt elvyttää vaatetuotantoa Eurooppaan, ja näissä on pääosin keskitytty teknologiseen kehitykseen, kuten tietotekniikan apuun vaatteiden suunnittelussa ja valmistuksessa. Euroopassa työvoima on kallista, mutta työntekijöiden kykyihin panostaminen on yritykselle hyödyllistä ja sitä voidaan pitää vastuullisena sosiaalisesta näkökulmasta. (de Brito ym. 2008, 538.)

Lisäksi vastuullisuuden yksi ominaisaasteita on lisääntyvä viherpesu niiden yritysten keskuudessa, jotka eivät noudata toimitusketjun vastuullisuuden periaatteita. Yritykset ovat heränneet vastuullisuusriskeihin, mutta niille on usein myös hyvin epäselvää, miten hallita niitä. Niinpä yleisin tapa käsitellä vastuullisuusriskejä on operatiivisen tai strategisen tavan sijasta pitkälti kosmeettinen. (Porter & Kramer 2006.) Viherpesu tarkoittaa liioiteltujen ympäristöväättämien esittämistä kuluttajien houkuttelemiseksi. Usein viherpesun tarkoituksena ei ole toimia petollisesti, vaan ympäristöllisiä mittareita ei oteta huomioon samalla voimakkuudella kuin muita vakiintuneita liiketoiminnan suorituskyvyn mittareita (Avlonas & Nassos 2014, 235.) Paita saattaa esimerkiksi olla ommeltu vastuullisesti viljellystä puuvillasta ja näin ollen mainostettu vastuullisena vaatteena, vaikka sen on ommellut bangladeshilainen toimittaja kohtuuttomissa työolosuhteissa. Pelkästään tuotetta tarkastelemalla vastuuttomat olosuhteet voidaan piilottaa näkyviltä. (Busse 2016, 28.)



PR-toiminnalla ja mediakampanjoilla esitellään hohdokkaita yhteiskuntavastuuraportteja, joiden keskiössä ovat yhteiskunnalliset ja ympäristölliset hyvät teot. Nämä raportit kuitenkin harvoin tarjoavat johdonmukaisia tai strategisia puitteita yrityksen yhteiskuntavastuulle, vaan ne ovat pitkälti koordinoimattomia aloitteita osoittaakseen yrityksen sosiaalisen herkkyyden. Nämä raportit jättävät usein ulkopuolella konkreettiset toimet esimerkiksi päästöjen ja jätteiden vähentämisestä. (Porter & Kramer 2006.)

Useat yritykset sisällyttävät vihreät käytännöt päivittäiseen toimintaan, joten viherpesu harvoin tarkoituksellisesti sisältää huonoja aikomuksia. Usein kuitenkin viherpesu liittyy siihen, että yrityksen liiketoiminta ja hajanaiset lähestymistavat vastuullisia hankkeita kohtaan eivät ole linjassa keskenään. Yrityksen ydinliiketoiminta saatetaan toteuttaa vastuuttomasti, mutta yritys saattaa lahjoittaa rahaa johonkin vastuulliseen hankkeeseen. Tällöin vastuullisuus ei kuitenkaan koske yrityksen ydinliiketoimintaa. (Avlonas & Nassos 2014, 235.)

### **3.3 Vastuullisuusriskin hallinta toimitusketjussa**

Vastuullisuusriskin hallinta toimitusketjussa perustuu enimmäkseen toimitusketjun hallintaan ja johtamiseen, sillä vastuullisuusriskit ovat toimitusketjun varrella ja vaikeasti yrityksen saavutettavissa, mikä on muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimialalle tyypillistä. Tämä luku käsittää vastuullisuusriskin hallintaa eri tavoin; ensin käsitellään toimitusketjun johtamista hallinnan ja läpinäkyvyyden avulla, minkä jälkeen siirrytään perinteiseen riskienhallinnan teoriaan. Riskienhallintaa voidaan soveltaa myös muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjuihin, mutta koska vastuullisuusriskit saattavat sijaita maantieteellisesti kaukana, kohdeyrityksen riskienhallinta on kuitenkin pitkälti sopimusteknistä. Näin ollen muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjuissa standardit, sertifiointit ja sopimukset ovat tärkeä osa vastuullisuusriskin hallintaa. Toimitusketjun vastuullisuusriskin hallintaan kuuluvat siis myös alaluvut 3.3.2 ja 3.3.3.

Toimitusketjun hallinnan avulla voidaan hallita myös toimitusketjun vastuullisuusriskiä. Harlandin (1997) mukaan toimitusketjun hallintaa terminä voidaan käyttää kuvaamaan useita käsitteitä: prosesseja valmistusorganisaatiossa, ostojen ja toimitusten hallinnan

kahdenvälisestä suhdetta, koko toimitusketjua ja lopulta myös koko yritysverkostoa. Richin ja Hinesin (1997) mukaan toimitusketjun hallinta voidaan vielä jakaa sisäiseen ja ulkoiseen näkökulmaan: sisäinen näkökulma kattaa eri osastojen välisen kommunikation ja ulkoinen näkökulma puolestaan suhteen asiakkaisiin ja toimittajiin.

Vastuullinen toimitusketjun hallinta on määritelty organisaation sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten tavoitteiden strategiseksi ja läpinäkyväksi integroinniksi organisaation ydinliiketoiminnan prosesseihin, jolloin pyritään parantamaan yrityksen ja sen toimitusketjujen pitkän aikavälin taloudellista suorituskykyä (Gungor & Gubta 1999, ref. Rafi-Ul-Shan ym. 2018, 473). Kun yrityksen toimitusketju kulkee pitkälti alihankkijoiden ja lukuisien toimittajien kautta, se altistaa yrityksen suuremmin maineriskeille. Tällöin on erityisen tärkeää, että toimitusketju on hyvin hallittu. (Delai & Takahashi 2011.)

Moni yritys tekee investointeja taloudellisesti ja tietotaidolla vastuullisen toimitusketjun hallinnassa. Yritykset tekevät yhteistyötä toimittajiensa ja ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa tunnistaessaan ja jalkauttaessaan toimiaan vastuullisuuden tavoittelussa. Näin ollen yritykset ovat kasvavassa määrin tietoisia vastuullisen toimitusketjun hallinnasta ja se on oleellinen osa heidän vastuullisuusstrategiaansa. Myös kilpailulla on tärkeä rooli vastuullisuuden lisäämisessä; jos kilpailijat parantavat vastuullisuuttaan, myös muut yritykset pyrkivät vastuullisempaan toimintaan pärjätäkseen kilpailussa. (Deng ym. 2020.)

Yritykset kohtaavat haasteita käytännön vastuullisuustoiminnassaan. Toimitusketjun loppupään toimittaja saattaa tinkiä vastuullisuudesta, koska alkupään toimittaja on asettanut avainkomponentille korkean hinnan, jolloin loppupään toimittajan kate jää tuotteesta jää pieneksi ja näin ollen vastuullisuustaso saattaa laskea. (Deng ym. 2020.) Tämän vuoksi yrityksen pitää johtaa koko toimitusketjuaan ja olla tietoinen jokaisen toimittajan vastuullisuustasosta. Varsinkin toimitusketjun alkupäähän on viime vuosina alettu kiinnittämään huomiota erityisesti oikeudenmukaisen työn ja puhtaamman tuotannon osalta kuiduntuotannossa, väriaineiden valmistuksessa ja värjäysprosesseissa (Dawson 2012; Moore & Ausley 2004; Søndergård 2004, ref. Clancy, Fröling & Peters 2015, 345).

Monet suuret brändit saattavat hyödyntää satoja tai tuhansia toimittajia ympäri maailmaa maksimoidakseen joustavuutta, suuri osa liiketoiminnasta on kanavoitu avaintoimittajien kautta, joita on määrällisesti paljon vähemmän (Rafi-Ul-Shan ym. 2018, 472).

Avaintoimittajat tuovat etua ketteryudessa ja nopeudessa, mutta myös vastuullisuudessa. Varsinkin sosiaalisia ja ympäristöllisiä vastuullisuusongelmia on helpompi hallita avaintoimittajien kautta, sillä yhteistyö on tiiviimpää ja toimittajapohja on rationalisoidumpi. (Perry & Towers 2013, 489.) Vastuullisuuden kannalta on tärkeää, että toimittajat ovat tarkoin valittuja ja niihin on pitkäaikainen suhde. Tällöin tietoa ja taitoja voidaan jakaa paremmin sekä toimittajan ja jälleenmyyjän yhteistyö helpottuu. (Choi & Kim 2008, 5.)

Toimitusketjua voidaan myös hallita läpinäkyvyyden avulla. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan tiedon luovuttamista kaikille organisaation sidosryhmille raportointimekanismien kautta. Tällainen avoimuus voidaan nähdä vastuunottamisena organisaation toimintojen aiheuttamista ulkoisista seurauksista ja vallan siirtämisestä ulkoisille sidosryhmille. (Ortiz & Crowther 2008, 19.) Tämä tarkoittaa myös tiedon epäsymmetrian vähentämistä yrityksen ja sidosryhmien, eli pääosin kuluttajien, ammattiliittojen ja kansalaisjärjestöjen, välillä (Khurana & Ricchetti 2016, 96). Kun otetaan huomioon nykyinen suunta kohti vastuullisuutta, läpinäkyvyydestä voi tulla vastuullisuuden käytännön liikkeellepaneva voima (Kim, Kim & Rothenberg 2020).

Vastuullisuudessa läpinäkyvyys on yksi tärkeimpiä asioita. Toimitusketjun läpinäkyvyyden lisääminen johtaa myös lisääntyvään valvontaan, joten yhteistyö toimitusketjussa on ensiarvoisen tärkeää (Ho & Choi 2012). Myös kuluttajat odottavat nykyään yrityksiltä läpinäkyvyyttä, sillä huolet varsinkin reilusta työnteosta ja ympäristöllisestä jalanjäljestä kasvavat. Sen vuoksi monet muotibrändit vastaavat toiveeseen jakamalla hintarakenteet sekä tuotannon prosessit avoimesti. (Kim ym. 2020.) Yhä enenevässä määrin toivotaan siis hintarakenteen ja alkuperän läpinäkyvyyttä niin pitkältä, kun sitä on mahdollista selvittää. Joyn, Sherryn, Venkateshin, Wangin & Chanin (2013) mukaan toimitusketjun toimintoista alkupää nähdään kiistanalaisimpana ja läpinäkymättömimpänä osa-alueena, mikä näkyy kiistoina työntekijöiden kohtelusta, kuten alhaisesta palkasta, lapsityövoimasta ja vaarallisista työoloista.

Kuitenkin läpinäkyvyys omista toimittajista voi kääntyä yritystä vastaan, jos toimittajien joukossa on vastuutonta käytöstä. Lisäksi läpinäkyvyyteen sisältyy riski innovaatioiden kannalta. Esimerkiksi uusi kuitukäsittely tai viimeistely voi luoda väliaikaista kilpailuetua sekä innovaattorille että kohdeyritykselle. Tämän vuoksi brändit haluavat pitää

salassa myös omat hyvät toimittajansa, sillä patentit ja yksinoikeussopimukset saattavat muoti- ja tekstiilialalla kestää vain yhden sesongin ajan. (Khurana & Ricchetti 2016, 96.) Tämän vuoksi moni yritys tasapainottelee riskien ja etujen välillä läpinäkyvyyden osalta. Moni yritys kuitenkin uskoo, että pesulapun made in -merkintä ja auditointitodistus riittävät läpinäkyvyyden osalta, vaikka koko toimitusketjun läpinäkyvyys muuten jää peittoon. EU ei kuitenkaan ole asettanut standardia siitä, että alkuperämaa pitäisi ilmoittaa pesulapussa. Yrityksen toimitusketjun läpinäkyvyys voidaan jakaa viiteen portaaseen, jossa ensimmäinen on läpinäkymättömin ja viides läpinäkyvin. (Khurana & Ricchetti 2016, 97–98.) Alla Khuranan ja Ricchetin (2016) portaat:

- 1) Alkuperämaan ilmoittaminen
- 2) Julkistaa toimittajien sertifikaatit julkistamatta toimittajaluetteloa
- 3) Toimittajaluettelon julkistaminen
- 4) Kertomalla tuotannon olosuhteet vastuullisuuden kannalta, liittämättä niitä tiettyihin toimittajiin
- 5) Kertomalla toimittajien olosuhteet tarkasti

Kuluttajat toivovat läpinäkyvyyttä, mutta yrityksille tämä tarkoittaa pallottelua läpinäkyvyyden tuomien etujen ja riskien välillä. Ensimmäisestä portaasta eteenpäin riskit kilpailuasetelmallisesti kasvavat, mutta toisaalta toimitusketjun läpinäkyvyys voi tuoda yritykselle myös kilpailuetua, koska kuluttajat arvostavat läpinäkyvyyttä yhä enemmän.

Myös tietyt saavutetut merkit ohjaavat yrityksen toimitusketjun läpinäkyvyyttä. Yksi tällainen merkki on Design from Finland -merkki, jonka myöntää Suomalaisen Työn Liitto ry. Merkin tarkoitus on edistää luotettavuutta suomalaisen muotoilun osoittajana ja tuoda immateriaalityölle tunnus. Ensisijaisina myöntämisedellytyksinä toimivat muun muassa muotoilu tuomat hyödyt kilpailukyvyille, erottautumiselle ja vastuullisuudelle. Lisäksi merkin myöntämisessä korostetaan läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta koko toimitusketjussa. Yrityksen tulee viestiä julkisesti toimitusketjun rakenteesta ja kotimaisuudesta sekä kertoa tuotantomaa. Lisäksi yritys on tietoinen toimittajiinsa liittyvistä riskeistä ja pyrkii minimoimaan näitä riskejä. (Suomalaisen Työn Liitto 2021.)

Joten tuotteen ei tarvitse olla valmistettu Suomessa, mutta se on tunnus kuluttajille suomalaisen suunnittelun tunnuksesta. Lisäksi tällöin merkin omaavan yrityksen tulisi olla

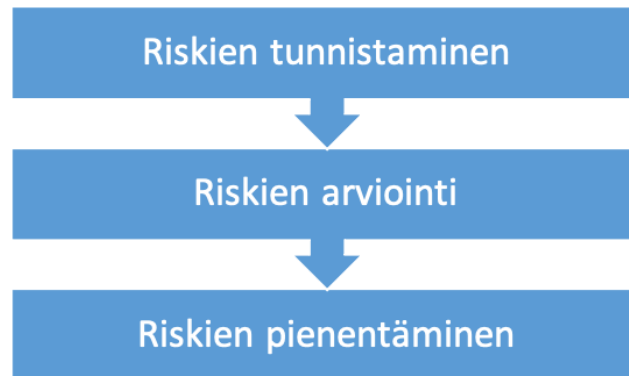
avoin toimitusketjustaan ja pyrkiä vastuullisuuteen ja riskien minimoimiseen toimitusketjussa. Valtioneuvoston asetuksessa kulutustavaroista ja kuluttajapalveluksista annettavista tiedoista (613/2004) 3 §:n 2 momentin mukaan kulutustavarasta tulee löytyä valmistajan, valmistuttajan tai maahantuojan nimi (Finlex). Laki siis ei velvoita ilmoittamaan valmistusmaata. Kuluttajan voi olla vaikeaa selvittää näillä tiedoilla vaateen tai tekstiilin valmistusmaata tai varsinkaan tehtaan työolosuhteita ja ympäristövaikutuksia, mutta Design from Finland -merkki voi auttaa kuluttajaa läpinäkyvyyttä vaatimalla.

Toimitusketjun johtaminen ja läpinäkyvyys auttavat valtavan kokonaisuuden, eli kompleksisen toimitusketjun vastuullisuusriskien hallinnassa. Pelkästään nämä tekijät eivät kuitenkaan auta vastuullisuusriskin hallintaa kokonaan, vaan myös perinteinen riskienhallinta on osa vastuullisuutta.

### **3.3.1 Vastuullisuusriskin hallinta riskienhallinnan avulla**

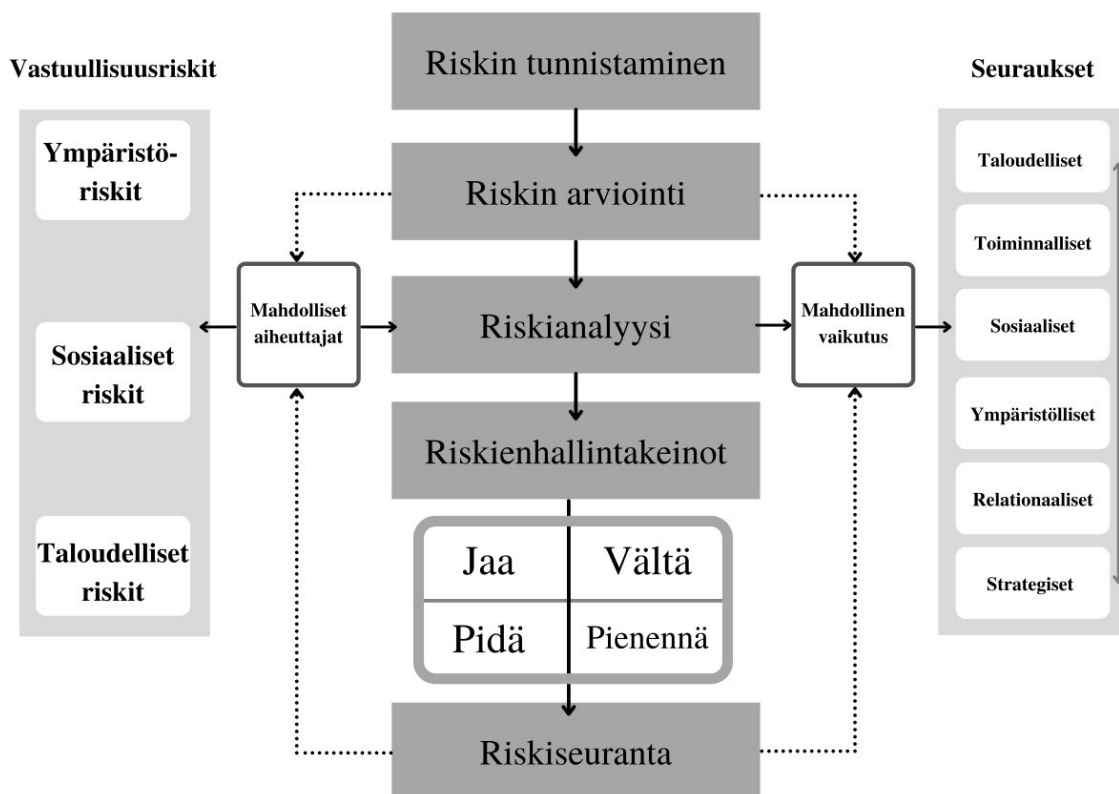
Vastuullisuusriskin hallinnassa voidaan hyödyntää myös perinteisiä riskienhallinnan malleja. Toimitusketjua tarkastellessa aloitetaan riskien tunnistamisella. Tällöin tunnistetaan riskilähteitä, laukaisijoita ja ajureita, jotka voisivat aiheuttaa vastuullisuusriskin, tarkastelemalla organisaation sisäistä ja ulkoista ympäristöä. (Rafi-Ul-Shan ym. 2018, 477.) Vastuullisuusriskien hallinta pitäisikin liittää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (ERM) osaksi (Anderson & Anderson 2009). Riskien tunnistamisessa voidaan hyödyntää tarkistusluetteloita, luokittelua ja riskikarttoja (Chapman 2011). Riskien arvioinnissa vastuullisuusriskit voidaan luokitella mataliin, keskisuuriin ja suuriin riskeihin tarkastelemalla niiden vaikutuksia ja todennäköisyyksien perustella. Ne riskit, joilla on suuri todennäköisyys realisoitua ja suuret vaikutukset, luokitellaan tärkeimmiksi riskienhallinnan kannalta. (Rafi-Ul-Shan ym. 2018, 477.)

Riskien arvioinnissa on tärkeää ymmärtää riskin juurisyy. Yritys voi päättää kuinka käsitellä riskiä vain silloin, kun yritys ymmärtää riskin juurisyyn ja sen mahdolliset vaikutukset. Riskianalyysi voi sisältää korrelaatioanalyysseja, kontrolloituja testejä ja simulaatioita, jotta voidaan ymmärtää riskien väliset korrelaatiot ja syy-yhteydet. (Giannakis & Papadopoulos 2016, 458.) Riskin pienentäminen vaatii strategian riskin käsittelyyn, seurantaan, hallintaan ja varautumissuunnitelman. (Rafi-Ul-Shan ym. 2018, 477.) Riskiä pienentämällä pyritään siihen, että riskin sekä todennäköisyys että vaikutus pienenisivät.



Kuvio 11. Riskienhallinnan vaiheet

Kuvio 11 kuvaa riskienhallinnan vaiheita, joita ovat riskin tunnistaminen, arviointi ja pienentäminen. Riskin pienentäminen on kuitenkin vain yksi tapa hallita riskiä. Toimitusketjun vastuullisuusriskien hallinnassa voidaan hyödyntää riskin välttämistä, pienentämistä, jakamista ja pitämistä (Giannakis & Papadopoulos 2016, 458). Riskin välttäminen perustuu siihen, että vältetään sellainen toiminta, joka altistaa kyseiselle riskille (Miller 1992). Esimerkiksi lopetetaan toimittajasuhde vastuuttoman toimittajan kanssa. Riskin pienentäminen perustuu siihen, että pyritään vähentämään riskin todennäköisyyttä. Se voi myös perustua siihen, että lievennetään riskin seurauksia esimerkiksi vastaamalla nopeasti negatiivisiin ilmoituksiin toimittajan vastuuttomista käytänteistä. (Giannakis & Papadopoulos 2016, 458.) Riskin jakaminen pohjautuu esimerkiksi monenvälisiin toimittajayhteistyösopimuksiin hiilijalanjäljen tasosta koko toimitusketjun varrella. Riskin jakaminen sisältää myös mahdollisuuden vakuutuksen hyödyntämiseen. Riski voidaan myös pitää omalla vastuulla, jolloin hyväksytään vahingon mahdollisuus, jonka vastuullisuusriski voi aiheuttaa. Tällöin muiden strategioiden todelliset kustannukset olisivat korkeammat kuin mahdollisten vahinkojen kokonaiskustannukset. (Vose 2008, ref. Giannakis & Papadopoulos 2016.) Yrityksillä tulee olla siis selkeä luokittelu vastuullisuusriskeistä ja niiden hallinnasta. Aina riskejä ei voida luokitella vain kustannusten perusteella, sillä tietyn riskin pitäminen saattaa olla maineelle erittäin haitallista, vaikka siitä aiheutuvat todelliset kustannukset olisivat pienemmät kuin mitä riskin välttäminen, pienentäminen ja jakaminen aiheuttaisivat.



Kuvio 12. Riskienhallinnan kehikko vastuullisuusriskeille. Mukailten Giannakis & Papadopoulos (2016).

Yllä oleva kehikko (kuvio 12) mallintaa vastuullisuusriskien hallintaa. Kaikki lähtee vastuullisuusriskin tunnistamisesta, jonka jälkeen sitä arvioidaan ja pyritään mittaamaan sen todennäköisyyttä ja vaikutusta systemaattisilla metodeilla, jonka jälkeen riskianalyysissä priorisoidaan riskit ja jaotellaan ne todennäköisyyden ja vaikutusten mukaan. Riskienhallintakeinojen jälkeen riskejä seurataan ja tarkkaillaan, ja niistä opitaan sekä mahdollisten aiheuttajien että vaikutusten saralta. (Giannakis & Papadopoulos 2016.) Riskienhallinta on jatkuvaa seuranta, sillä olosuhteet saattavat muuttua ja opitusta riskienhallintaprosessia voidaan parantaa jatkuvasti. Seuraukset on jaettu erinäisiin alaluokkiin, mutta seuraukset vaikuttavat silti toisiinsa.

Vastuullisuusriskit pitäisi ottaa osaksi yrityksen muuta riskienhallintaa, jolloin päätetään, mitkä riskit pidetään ja mitkä siirretään. Tämä strateginen valinta auttaa resurssien allokoinnissa ja kehittää valmiuksia näiden riskien tehokkaassa hallinnassa. Toimitusketjun varrella kannattaa myös asettaa sopivat toimittajasopimukset kannustimiksi ja antaa

uskottavat takeet siitä, että asianmukaiset toimet toteutetaan, jos jokin näistä riskeistä toteutuu. (Giannakis & Papadopoulos 2016, 458.)

Vastuullisuusriskiä voidaan käytännössä hallita esimerkiksi erinäisten mittareiden ja standardien avulla, joista on apua riskienhallinnan toteuttamisessa. Joitakin vastuullisuuden suosituksia ja standardeja noudattamalla voi saada sertifikaatteja, joita voidaan käyttää vastuullisen imagon lisäämiseksi markkinointivälineenä. Todellisuudessa kuitenkin suosituksien ja standardien tarkoitus on nimenomaan parantaa ja kvantifioida vastuullisuutta saavuttamalla vastuullisuustavoitteita. Esimerkiksi KPI-mittari (*key performance indicator*) on hyödyllinen työkalu vastuullisuuden arvioinnissa, saavutusten analysoinnissa ja uusien tavoitteiden asettamisessa. Määritetyn mittarin avulla organisaatiolla voi olla tarkat parametrit edistymisen seuraamiseksi ja räätälöityjen hallintakäytäntöjen soveltamiseksi. Yleisin tapa on tehdä säännöllisiä tarkastuksia organisaation sisällä sekä toimitusketjussa. Vuotuinen tarkastus on tehokas työkalu yrityksen ja toimitusketjun vastuullisuuden tason syvälliseen ymmärtämiseen. Ihanteellisessa tilanteessa kolmas osapuoli suorittaa tarkastuksen, mikä lisää tarkastusprosessin läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. (Avlonas & Nassos 2014, 213–214.)

Vaikka perinteistä riskienhallintaa voidaan soveltaa muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjun vastuullisuusriskeihin, yritysten on vaikea ulottaa omaa riskienhallintaansa perinteisin keinoin pitkälle toimitusketjuun. Näin ollen yksi tärkeimmistä osista riskienhallintaa koostuu toimittajien kanssa tehdyistä sopimuksista ja hyödynnettävistä sertifikaateista, joiden avulla vastuullisuusriskiä pienennetään toimitusketjussa. Accord-sopimus on esimerkki laillisesti sitovasta sopimuksesta, jonka avulla sosiaalista vastuullisuusriskiä pyritään pienentämään.

### **3.3.2 Accord-sopimus**

Accord-sopimus tarkoittaa Bangladeshin työntekijöitä ja jälleenmyyjiä koskevaa The Accord on Fire and Building Safety -sopimusta. Sopimus varmistaa, ettei yhdenkään työntekijän tarvitse pelätä tulta, rakennusten romahtamista tai muita onnettomuuksia, jotka voidaan estää kohtuullisilla terveys- ja turvallisuustoimenpiteillä. Accord on laillisesti sitova sopimus globaalien brändien, jälleenmyyjien, IndustriALL Global Unionin, UNI Global Unionin ja kahdeksan Bangladeshin jäsenliiton välillä. Sopimus allekirjoitettiin



keväällä 2013 välittömästi Rana Plaza -rakennuksen romahduksen jälkeen, jossa kuoli 1133 työntekijää ja tuhansia työntekijöitä loukkaantui vakavasti. Vuonna 2013 yli 220 yritystä allekirjoitti viisivuotisen Accord-sopimuksen, ja toukokuuhun 2018 mennessä Accord-sopimus oli taannut miljoonille bangladeshilaisille turvallisemman työpaikan. Suomalaisia allekirjoittaneita yrityksiä ovat Agentur Arne & Mirja Holmberg Oy, SOK, Tokmanni, Kesko ja Reima Oy. (ACCORD on Fire and Building Safety in Bangladesh.) Accord on mullistava sopimus myös siinä mielessä, että se on laillisesti sitova.

Vuoden 2018 Accord-sopimuksen sisällön tärkeimmät elementit ovat seuraavat: 1) juridisesti sitova sopimus, 2) brändien rahallinen sitoutuminen turvallisuusparannuksien loppuunsaattamiseen, 3) riippumattomat turvallisuustarkastukset ja niiden julkistaminen, 4) turvallisuuskoulutus työntekijöille, 5) työntekijöiden oikeus tehdä valitus terveys- ja turvallisuusriskeistä ajoissa, turvallisesti ja luottamuksellisesti pääturvallisuustarkastajalle, 6) oikeus kieltäytyä turvattomasta työstä ja 7) yhteistyön päättäminen sopimusta noudattamattomien tahojen kanssa. (Accord 2018.)

### **3.3.3 Sääntely ja standardit**

Sääntelyllä on valtava merkitys vastuullisuudessa, sillä sääntelypaine ja lainsäädäntö ovat eniten mainittuja ajureita vastuullisuuden integroimiseksi yrityksen liiketoimintaan (Walker & Jones 2012). Yhteiskunta ja yritykset ovat riippuvaisia toisistaan ja valintojen pitäisi hyödyttää molempia (Porter & Kramer 2006). Kuitenkin globaalien standardien, indikaattoreiden ja sääntelyn puute tekevät vastuullisuuden integroimisesta yritykseen erityisen hankalaa, kun kyse on globaaleista toimitusketjuverkostoista (Delai & Takahashi 2011).

Valtionjohdot ja päättäjät haluavat yhä enemmän olla mukana päättämässä muotiteollisuuden ympäristöllisistä ja sosiaalisista käytännöistä ainakin kahdesta syystä. Kansalaiset vaativat sitä ja korostavat sitä myös esimerkiksi äänestäessään. Lisäksi muotiteollisuuden muutos vastuulliseksi etenee hitaasti, joten politiikan väliintulo esimerkiksi kannustimia rakentamalla vauhdittaisi muutosta. Joissakin maissa on jo tehty kansallisia aloitteita, ja Saksassa ja Alankomaissa on maiden hallituksien toimesta tehty aloitteita, jotka kokoavat yhteen lukuisia sidosryhmiä vastuullisemman muodin puolesta. On myös ehdotettu, että kansallisen sääntelyn sijasta pitäisi mennä kohti kansainvälisempää lähestymistapaa, jotta

erilaiset kansalliset säännökset eivät aiheuttaisi turhaa taakkaa muotiteollisuudelle (Pulse of The Fashion Industry 2019.)

Paras tapa sääntelyssä olisi, että valtionjohdot ja yritykset tekisivät yhteistyötä, jossa valtionjohdon rooli olisi selkeä ja yritykset sitoutuisivat muutokseen. Yleisesti muotiteollisuus on sitoutunut politiikkaan heikosti, mikä huomattiin selkeästi Rana Plazan katastrofin jälkeen. Muotiteollisuus voisi proaktiivisesti lähestyä ylikansallisella tasolla päättäjiä ja kehottaa heitä kansalliseen yhteistyöhön ymmärtämään yhteisten standardien tarpeen. Esimerkiksi pakkaus- ja pienelektronikkateollisuus ovat EU:ssa saavuttaneet yhteiset standardit. Tulevat sääntelyt voisivat sisältää kauppasopimuksia ihmisoikeuksien kunnioittamisen varmistamiseksi tai verokannustimia vastuullisten materiaalien käytöstä tuotantoprosessissa. Myös kansalaisjärjestöiltä, medialta ja sijoittajilta tarvitaan aktiivista otetta, jotta sääntelyä voidaan yhtenäistää. (Pulse of The Fashion Industry 2019.) Tärkeimmät osa-alueet lainsäädännössä vastuullisuuden kontekstissa koskevat tuotteissa käytettyjen kemikaalien määriä ja tyyppejä, kemiallisia jätteitä, kemiallisia jätteitä, tehdasvesien päästöjä, jätteiden hävittämistä, alkuperäispaikkaa, päästöjä, kaatopaikkaveroja ja johtajien ja virkamiesten henkilökohtaista vastuuta terveydessä ja turvallisuudessa (Anderson & Anderson 2009).

Suunta kohti vastuullisempaa toimialaa on monen yksittäisen kehittämisen summa. ISO 14000 -standardi pohjautuu menestyksekkääseen ISO 9000 -standardiin ja se keskittyy yrityksen ympäristöjärjestelmän (*Environmental Management System*) suorituskykyyn ja niiden prosessien ympäristövaikutuksiin. Hankinta- ja ostoprosessi ovat avainasemassa vastuullisuuden kannalta, sillä ne ovat vastuussa materiaalien hankinnasta. Lisäksi EPA (*Environmental Protection Agency*) painottaa yhä enemmän jätteiden vähentämistä. Ympäristövaatimukset ovat yleensä tiukimpia nimenomaan Euroopassa. (Handfield, Walton, Scroufe & Melnyk 2002, 71.)

Ympäristömerkeillä pyritään siihen, että kuluttajat pystyvät tunnistamaan tuotteet, joilla on pieni ympäristövaikutus. Kansainvälinen standardisointijärjestö (*The International Organization for Standardization, ISO*) on jäsentänyt ja luokitellut ympäristömerkit kolmeen ryhmään: tyyppi I (ISO 14024) sisältää laajat kolmansien osapuolien sertifioimat ympäristömerkit, kuten EU Ecolabel ja pohjoismaiden Nordic Ecolabel tai the Swan; tyyppi II (ISO 14021) ympäristömerkit ovat itseilmoitettuja ympäristövaatimuksia ja tyyppi

III (ISO 14025) ympäristömerkit ovat ympäristötuoteselosteita, joissa esitetään määrälliset ympäristötiedot. ISO 1402X toimii ohjenuorana, mutta se ei johda sertifiointiin. (Clancy ym. 2015, 346.)

Tyypin I ympäristömerkin pitäisi kriteerien mukaan sisältää tuotteen koko elinkaaren ympäristövaikutukset, olla vahvistettu ympäristömerkkiorganisaation toimesta sen jälkeen, kun yrityksen monia sidosryhmiä on kuultu ja käyttää määrällisiä ympäristötietoja koko elinkaaren vaiheista. Tästä syystä esimerkiksi Ökö-Tex ei ole kokonaan standardin 14024 mukainen, sillä se keskittyy vain tuotteen yhteen elinkaarivaiheeseen. Ökö-Tex testaa, ylittääkö valmiin vaateen kemiallinen pitoisuus niiden normit, mikä tarkoittaa epäsuoraa kemikaalien käytön valvontaa resurssien hankinta- ja tuotantovaiheessa. Bluesign-sertifikaatti määrittää kriteerit kemikaaleille tuotannossa ja käytössä (Söderberg 2012). Lisäksi EU Ecolabel on asettanut vaatimuksia kemikaalien käytölle resurssien hankinnassa, tuotannossa ja valmistuksessa, mikä tarkoittaa kuluttajien turvallisten vaatteiden epäsuoraa valvontaa. (Clancy ym. 2015, 346–348.)

GOTS-sertifikaatti (Global Organic Textile Standard) tuotteessa tarkoittaa, että viljelyvaiheessa materiaali on viljelty vastuullisella tavalla. GOTS-sertifikaatti huomioi myös koko tuotteen toimitusketjun viljelystä valmiiksi tuotteeksi saakka. (Kumar & Suganya 2017, 4–5.) GOTS-sertifikaatti turvaa siis materiaalipuolen, kun taas BSCI pureutuu sosiaaliseen ja ympäristölliseen näkökulmaan tuotannossa. BSCI (Business Social Compliance Initiative) on laajasti käytetty aloite, joka muun muassa varmistaa tuotteen turvallisuuden, ympäristöllisesti ja sosiaalisesti turvalliset tuotanto-olot, reilut palkat ja työtunnit sekä kieltää syrjimisen, lapsityövoiman käytön ja pakkotyön (Turker & Altuntas 2014).

Muotiteollisuus on toimialoista saanut eniten huomiota vastuullisuushuolissa. Lisäksi media on nostanut esille muotiteollisuuden ongelmakohtia ja sen tuomia kampanjoita, aloitteita ja järjestöjä, kuten Greenpeacen Detox-kampanja, Sustainable Apparel Coalition, Clean Clothes Campaign ja Fashion Revolution. (Resta, Dotti, Ciarapica, De Sanctis, Fani, Bandinelli & Rinaldi 2017.)

# 4 VASTUULLISUUS MUOTI- JA TEKSTIILITEOLLISUUDEN STRATEGISENA TOIMITUSKETJURISKINÄ

## 4.1 Aineiston kuvaus ja keruu

Tutkielma toteutettiin käyttäen laadullista metodologiaa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina. Tällöin tutkija luottaa keskusteluihin tutkittaviensa kanssa eikä mittausvälineillä hankittuun tietoon. Yksi laadullinen metodi on teemahaastattelu, jota on käytetty tässä tutkielmassa. Laadullisen metodin tarkoituksena on, että tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 1997, 160.)

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse ja puhelimitse tammikuun 2021 lopussa. Haastattelut sovittiin sähköpostitse ja jokaiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelurunko etukäteen, jotta haastateltava pystyisi perehtymään kysymyksiin ennen haastattelua ja täten vastaamaan parhaansa mukaan. Jokainen haastattelu pidettiin neljän viikon sisällä, pääosin helmikuun 2021 aikana – viimeistä lukuun ottamatta. Ensimmäinen haastattelu pidettiin kasvotusten, muut Microsoft Teams -viestintäalustalla videopuheluna vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi. Ensimmäinen haastattelu taltioitiin matkapuhelimen tallennussovelluksella ja muut Teams-nauhoitteena. Jokainen haastateltava antoi suostumuksensa nauhoittamiseen ja yhtä yritystä lukuun ottamatta sitaattien yhdistämisen yritykseen. Tämän vuoksi yksi yritys on anonymisoitu. Litteroinnin jälkeen tallenteet poistettiin, kun niihin ei tarvinnut enää palata tarkastamisen vuoksi. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelutilanteesta, viimeistään kahden vuorokauden kuluessa haastatteluhetkestä. Litterointi tarkoittaa tallenteen puhtaaksi kirjoittamista sanasanaisesti ja litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden (Hirsjärvi ym. 1997, 217). Tallenteet litteroitiin kokonaan, jotta hyödynnettävää aineistoa olisi mahdollisimman kattavasti. Yhdessä haastattelussa haastateltava sanoi jo haastattelun aikana, että puhui epähuomiossa muutamia asioita, joita ei saisi mainita tutkielmassa, joten näitä ei litteroitu haastateltavan toivetta kunnioittaen. Litterointi tehtiin samalla kielellä kuin haastattelu, eli englanninkielinen haastattelu litteroitiin myös englanniksi.

Tämän jälkeen litteroitu teksti teemoiteltiin ja koodattiin ydinsanat Atlas.ti-ohjelmistolla sisällönanalyysin keinoin. Kyseinen ohjelmisto on tarkoitettu data-aineiston hallitsemiseen ja laadulliseen analyysiin. Atlas.ti auttaa tutkijaa havaitsemaan asioiden välisiä yhteyksiä ja merkityksiä. Ohjelmistoon ladattiin koko litteraatti, josta valittiin analysoitavat sitaatit. Kyseisiä sitaatteja koodattiin vastaamaan ydinsanat, jotka järjestettiin empirian pohjalle.

Atlas.ti-analyysin jälkeen englanninkieliset sitaatit käännettiin suomeksi ja tarkastutettiin vielä haastateltavilla englanniksi ja suomeksi, jotta käänнос vastaisi myös haastateltavan mielestä alkuperäistä merkitystä. Hyvärisen, Nikanderin, Ruusuvuoren & Ahon (2017) mukaan litteraatin kääntäminen tarkoittaa kaksinkertaista tulkintaa ja kääntämistä, sillä ensin puhe on muutettu tekstiksi ja myöhemmin teksti on vielä käännetty toiselle kielelle. Vaikka käänнос yritetään toteuttaa mahdollisimman sanatarkasti, täydellistä käännostä on mahdoton tehdä, joten myös alkuperäisen aineiston näyttäminen tukee tutkielman validiteettia. Tässä empiriassa englanninkieliset sitaatit on käännetty eikä alkuperäistä tekstiä näy, mutta validiteettia ja läpinäkyvyyttä auttaa se, että haastateltavat ovat tarkastaneet ne.

Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäistä ryhmää ohjaa teoreettinen tai epistemologinen asemointi, kuten grounded theory, fenomenologinen tai fenomenologis-hermeneuttinen analyysi. Toista ryhmää ei ohjaa teoria, mutta siihen voidaan soveltaa teoreettisia tai epistemologisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi kuuluu siis jälkimmäiseen luokkaan, jolloin teoria ei ohjaa sitä, mutta aineistoa analysoidessa voidaan teoriaa hyödyntää muun muassa vertailussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Perinteisesti empiria jaotellaan aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Tämä tutkielma edustaa kuitenkin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta termit tuodaan esiin jo tiedettyinä, sillä niitä on jo käsitelty teoriassa. Näin ollen empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Näin ollen teoria voi toimia taustalla apuna empiriassa, mutta analyysi ei pohjautu kokonaan teoriaan. Sisällönanalyysi on tässä tutkielmassa myös enemmän induktiivinen kuin deduktiivinen, eli haastatteluista muodostetaan johtopäätöksiä yksittäisestä yleiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Syrjäläisen (1994, 90) mukaan sisällönanalyysi lähtee oman aineiston perinpohjaisesta tuntemisesta ja keskeisten käsitteiden haltuunotosta kirjallisuuden avulla. Sen jälkeen aineisto sisäistetään, teoretisoidaan ja luokitellaan karkeasti. Sitten tutkimustehtävä ja käsitteet täsmennetään sekä ilmiöiden esiintymistiheys ja poikkeukset todetaan. Saatuja luokkia puolletaan ja horjutetaan aineiston avulla ja lopuksi tehdään johtopäätökset ja tulkinta, jolloin analyysin tulos siirretään laajempaan tarkastelukehikkoon. (Metsämuuronen 2003, 198.)

Tutkielmassa toteutettiin kuusi haastattelua, joista yksi oli parihaastattelu. Täten haastateltavia henkilöitä oli yhteensä seitsemän. Kaikki haastattelut olivat teemahaastatteluja eli puolistrukturoituja haastatteluja. Yksilö- ja parihaastattelut voidaan nähdä toisiaan täydentävinä. Parihaastattelu on yksi ryhmähaastattelun alamuoto, ja sitä pidetään tehokkaana tiedonkeruun muotona, sillä samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. (Hirsjärvi ym. 1997, 205.)

Haastatteluissa haastateltavat H1–H6 olivat suomalaisen muoti- ja tekstiilialan yritysten edustajia, ja H7 oli alan etujärjestön johtavan asiantuntijan haastattelu. Haastateltavat kuvataan alla olevassa taulukossa 1. Jokainen haastattelu oli jaettu kolmeen teemaan, jotka olivat 1) muoti- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuus (ja sen integroiminen strategiaan), 2) vastuullisuuteen liittyvä strateginen riski ja sen hallinta sekä 3) vastuullisuusriskit ja niiden hallinta. Haastattelun alussa haastattelurungon teemat esiteltiin haastateltaville. Haastattelurunko oli suuntaa antava ja haastatteluiden aikana kysyttiin tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta. Kuitenkin haastatteluissa kysyttiin lähes jokainen haastattelurungon kysymys, jos haastateltava ei ollut ehtinyt vastata niihin jo edellisissä vastauksissaan. Tällöin saatettiin kysyä, oliko haastateltavalla vielä jotakin täydennettävää edelliseen vastaukseensa. Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa haastattelu kohdistuukin ennalta määritettyihin teemoihin, eikä kysymysten muotoa ja järjestystä ole määritetty samalla tavalla kuin strukturoidussa haastattelussa (Metsämuuronen 2003, 189). Haastattelurunkoja on kolme, yrityksille suomeksi ja englanniksi ja etujärjestön edustajalle oma, jossa yritysnäkökulma ei ole yhtä vahvasti mukana.

Taulukko 1. Haastateltavat

H	Yritys	Haastateltava	Haastattelumuoto	Pvm	Kesto	To-teutus	Kieli
H1	Nousu	yrittäjä	yksilö-haastattelu	5.2.2021	1 h	kasvo-tusten	suomi
H2	Yritys X	sustainability specialist	pari-haastattelu	9.2.2021	1 h 6 min	Teams	eng-lanti
H3	Yritys X	supply chain director	pari-haastattelu	9.2.2021	1 h 6 min	Teams	eng-lanti
H4	Tam-Silk	toimitusjohtaja	yksilö-haastattelu	19.2.2021	42 min	Teams	suomi
H5	Népra	brand creator	yksilö-haastattelu	23.2.2021	45 min	Teams	suomi
H6	Aarrelabel	markkinointi- ja tuoteassistentti	yksilö-haastattelu	24.2.2021	1 h 5 min	Teams	suomi
H7	Suomen Tekstiili & Muoti ry	johtava asiantuntija, vastuullisuus ja kiertotalous	yksilö-haastattelu	3.3.2021	44 min	Teams	suomi

*Nousun* vaatteet ovat tamperelaisen vuonna 2016 perustetun vaatetusalan yrityksen NousuCommunity Oy:n tuotteita. Nousun vaatteiden inspiraationa toimii 1970-luvun Suomi. Nousun tuotteet valmistetaan Suomessa. (Nousu 2021.)

Yritys X on anonymisoitu yrityksen toiveesta. Kyseessä on suuri suomalainen vaatealan yritys, joka toimii kansainvälisesti. Yrityksen tuotteille on tarkka kohderyhmä. Vaatteet

valmistetaan pitkälti Aasiassa ja sen vuoksi yritys on mukana myös eräässä kansainvälisessä sopimuksessa.

*Tam-Silk* on vaatemerkkinä perustettu jo vuonna 1925. Aluspukeutumisen vaatteet valmistetaan luonnonmateriaaleista, kuten villasilkistä, bambusta ja puuvillasta. Tuotteet valmistetaan Kangasalla. Tam-Silk on ensimmäinen tekstiilialan yritys, jolle on myönnetty Yhteiskunnallinen yritys -merkki. (Tam-Silk 2021.)

*Népra* on vuonna 2015 perustettu urheiluvaatealan yritys, jonka arvot perustuvat kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, minimalistisuuteen ja vastuullisuuteen. Vaatteet suunnitellaan Suomessa ja ommellaan Virossa. (Népra 2021.)

*Aarrelabel* on vuonna 2011 perustettu pirkkalalainen vaatemerkki, joka keskittyy ajattomiin ja laadukkaisiin vaatteisiin. Aarre-trikootuotteet ommellaan yrityksen omalla ompelimolla Portugalissa. (Aarrelabel 2021.)

*Suomen Tekstiili & Muoti ry* on tekstiili-, vaate- ja muotialan yritysten järjestö. STJM huolehtii alan yritysten toimintaympäristöstä, neuvottelee alaa sitovat työehtosopimukset ja vaikuttaa alaa koskevaan kansalliseen ja kansainväliseen lainsäädäntöön. (Suomen Tekstiili & Muoti 2021.)

Jokaista haastateltavaa vastaa tunnus H, jonka perässä on haastattelua vastaava numero. Yllä olevassa taulukossa 1 on jokaista tunnusta vastaava haastateltava. Osa haastateltavien argumenteista on referoitu leipätekstiin, ja suorat lainaukset on tasattu oikealle kurssivoituna.

## **4.2 Muoti- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuus**

Yleisesti vastuullisuutta pidettiin haastateltavien keskuudessa erittäin tärkeänä. Vastuullisuuden tärkeys on kasvanut huomattavasti. H7:n mukaan vastuullisuustyö on Suomessa muuttunut viime vuosien aikana huomattavasti, sillä vastuulliset yritykset eivät ole enää edelläkävijöitä tai niche-markkinoilla, vaan kaikki toimijat ainakin pohtivat vastuullisuuskysymyksiä. Hän myös korosti, että suomalaisilla on aina ollut korkea moraalinen ja pihki



luonne, jolloin yritystoimintaa on pyritty harjoittamaan tavalla, jossa olemassa olevia resursseja hyödynnetään parhaan mukaan. Yleisesti ottaen Suomessa vastuullisuuden taso muoti- ja tekstiiliteollisuudessa on siis hyvällä tasolla. Myös H1 ja H5 korostivat sitä, kuinka viime vuosina vastuullisuuden rooli on kasvanut huomattavasti. H5 kertoi, että vielä viisi tai kuusi vuotta sitten ihmisille piti perustella, mikä on vastuullinen vaate, mutta nykyään se voi olla ostopäätökseen vaikuttava tekijä. H1 taustoitti suomalaisen muoti- ja tekstiiliteollisuuden historiaa:

*”Vaatteiden hinnat suhteessa halpeni 90-luvulla, kun tämä kotimainen vaatetuotanto loppu ja tota käytännössä ajettiin päin seinää ja siihen vaikutti Neuvostoliiton hajoaminen, ku siinä tehtiin paljon kauppaa ja Kiinan nousu. Elikä silloin keskusliikkeet Keskot ja S-ketjut alko tilaan Kiinasta tavaraa suoraan ja kate rakenne muuttu radikaalisti, et katteet nousi ihan pilviin, et se oli niinku hyvin hyvää kauppaa silloin. Sen Kaukoidän tuonnin seurauksena vaatteiden hinnat on niinku ne on painettu semmoselle tasolle et ihmiset on tottunu et t-paita ei sais maksaa juuri kahtakymppiä enempää, että se on tahmee tilanne siitä päästä irti. Jos se tehdään niinku se pitäis niin se ei voi maksaa tolleen, et se on täysin kestämatön hinta.” (H1)*

H1:n mukaan vaatteiden laatu huononi ja ne kestivät enää noin neljäsosan pesumääriä. Aiemmin vaatteisiin oli vahva tunneside, mutta pikamuodin nostettua päätään myös Suomessa vaatteiden kulutusrytmi nopeutui. Kuitenkin nykyään vastuullisia yrityksiä on yhä enemmän ja haastateltavien mielestä myös kuluttajat arvostavat sitä. Vastuullisuudesta puhuttaessa esiin nousevia teemoja olivat muun muassa avoimuus, rehellisyys, kotimaisuus, yhteiskuntavastuu ja tulevien sukupolvien mahdollisuuksien turvaaminen. Vastuullisuuden ulottuvuuksista varsinkin ympäristöllisten ja sosiaalisten näkökulmien tärkeys korostuivat, mikä puoltaa myös teoriaa. Vastuullisuuden mittaamisesta tuotiin esiin muun muassa kotimaisuusaste, läpinäkyvyys ja jokaisen vastuullisuuden ulottuvuuden mittaaminen erikseen. Mittaamisessa nähtiin ongelmana se, että jokainen yritys mittaa omalla tavallaan, jolloin yritysten väliset mittarit eivät ole keskenään vertailukelpoisia. Lisäksi H7 toi esille, että vastuullisuus voidaan myös nähdä riskienhallintana:

*”Ylipäättään tosiaan mun mielestä vastuullisuus on myös riskienhallintaa eli tota kaikkiin asioihin ei voi ikinä varautua, mutta se että tiedostaa tiettyjä, oli ne sitten sosiaalisiin tai ympäristövaikutuksiin liittyviä riskejä, niin on siinä yrityksellä parempi valmius reagoida niihin muutoksiin.” (H7)*

Vastuullisuus voidaan siis nähdä osana riskienhallintaa, sillä vastuullisuudella myös tunnistetaan vastuullisuusriskejä ja siten niitä voidaan hallita ja pienentää. Vastuullisuutta pidettiin yritysten kannalta välttämättömänä, varsinkin tulevaisuuden ja jatkuvuuden kannalta. H6 kiteytti, etteivät tulevat yritykset voi olla huomioimatta enää vastuullisuutta:

*”Mun mielestä on jotenkin jännä, et jos uusia yrityksiä tässä maailman tilanteessa perustetaan niin [...] et jos ei sitä (vastuullisuutta) otettais niinku huomioon, tai että tääl maailmassa on niin paljon ongelmia, et jonkun niitä pitää ratkaista.” (H6)*

Kuitenkin vastuullisuuteen liittyy paljon haasteita, ja lähes jokaisessa haastattelussa tuli ilmi, että vastuullisuus on jatkuvaa parantamista ja se voidaan nähdä prosessina. Lisäksi muoti- ja tekstiiliteollisuudessa toimitusketjut ovat hyvin pitkiä, mikä aiheuttaa haasteita vastuullisuudelle. H3 toi esiin haasteen siitä, että vastuullisuus maksaa yritykselle lisää, ja vastuullisempaan toimintaan siirryttäessä kuluttajat saattavat kyseenalaistaa aiemmat tuotteet ja niiden vastuullisuuden:

*”Yritämme varmistaa, että meillä on vastuullisuus yrityksessä ja itse toimitusketjussa. Itse asiassa se maksaa enemmän. Ja nyt kysymys koskee sitä, onko kuluttaja valmis maksamaan lisää ja sen myötä syntyy haaste, jos kerromme, että tuotteemme on vähemmän haitallinen ympäristölle ja kierrätettävä jne., ihmiset alkavat kysyä, miksei se ole ollut ennen.” (H3)*

Vastuullisuus on siis strateginen valinta, jonka toteuttaminen on hintavaa. Vaikka yritys on niin vastuullinen kuin mahdollista, sen kokonaisvaltainen hallitseminen on hankalaa. H6 totesi, vastuullisuustyö on tänä päivänä välttämätöntä, mutta vastuullisuuden määrittelmä laajenee koko ajan, mikä hankaloittaa kokonaisuuden hallitsemista. Hänen mukaansa kuitenkin ennakoiminen ja proaktiivinen toiminta vastuullisuudessa auttaa.

Kokonaisvaltaisen hallitseminen lisäksi kuluttajalle voi olla vaikea viestiä vastuullisuudesta, sillä sana vastuullisuus ja siitä viestivät sertifikaatit ovat ikään kuin kokeneet inflaation:

*Toki tällä Turkin tehtaalla on näitä sertifikaatteja, mutta jos mennään vaikka Lidl-kauppaan niin kaikki tuotteet on sertifioituja ja maailma ei oo muuttunut parempaan suuntaan. Näissä tullaan vähän siihen ihmisen peruspaheeseen elikä ahneuteen, että sillon ku tarpeeks rahaa liikkuu, niin asiat yritetään koristella kauniiks, vaikkei se ihan sitä ookaan. Ku tässä ollaan nää eettisyys, ekologisuus ja vastuullisuus niin ne on semmosessa vaarassa, että ku sitä tarpeeks toistetaan, olkoon vaikka joku musiikkikappale, niin se menettää hohtonsa. (H1)*

Vastuullisuudesta voidaan siis vetää yhteen, että se on välttämätöntä nykypäivän yrityksissä, ja sen merkitys on viimeisien vuosien aikana kasvanut huimasti. Vastuullisuuden avulla kunnioitetaan varsinkin ympäristöllisiä ja sosiaalisia näkökulmia, ja voidaan nähdä myös osana yrityksen riskienhallintaa. Kuluttajalle ei enää tarvitse kertoa, mitä vastuullisuus tarkoittaa, mutta se itsessään aiheuttaa myös haasteen yrityksille. Kun vastuullisuudesta puhutaan niin paljon, on vaikeaa viestiä kuluttajalle vastuullisuudesta, sillä esimerkiksi sertifikaatit ovat nykyään arkipäivää tuotteissa. Silloin yrityksellä on haaste myös kysynnän ennakkoinnissa siitä näkökulmasta, onko kuluttaja valmis maksamaan lisää.

#### **4.2.1 Vastuullisuus strategiassa**

Kuten äsken mainittiin, vastuullisuus itsessään on strateginen valinta. Suurimmalla osalla yrityksistä se on mukana strategiassa, joten tärkeämpi kysymys kuuluu, miten vastuullisuutta päätetään toteuttaa.

*”Mä oon sitä mieltä et sitä vastuullisuutta voi toteuttaa tosi hyvin joko jo ihan sillä, et on tämmönen reaktiivinen ja vastaa niihin ulkoo tuleviin tai asiakkailta tuleviin vaatimuksiin, hoitaa sen homman hyvin, tai sit silleen proaktiivisesti, et ottaa tästä kaiken irti ja viestii niinku aktiivisesti ja proaktiivisesti niistä omista teoistaan. Et niitä mä en välttämättä laittais arvo- tai vaakakuppijärjestykseen, koska se on strategisesta valinnasta kyse, et*

*rakennetaanko sitä brändiä sen vastuullisuuden päälle vai onko se niinku vaan osa sitä toimintaa”. (H7)*

Yllä H7 tiivistä kaksi päävaihtoehtoa tavoista, miten vastuullisuutta voidaan toteuttaa. Hänen mukaansa kumpikaan tapa ei ole toista parempi, vaan kyse on nimenomaan strategisesta valinnasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että proaktiivinen on enemmän sisäsyntyistä ja suunniteltua, kun taas reaktiivinen tarkoittaa enemmän sitä, että esimerkiksi toimittajaa saatetaan vaihtaa vastuullisempaan suuntaan yleisen keskustelukulttuurin tai asiakkaiden palautteiden vuoksi, jotta toimitusketju on vastuullisempi. Reaktiivisen ja positiivisen strategian voi rinnastaa teorian luvussa 2.2 käsiteltyyn suunniteltuun ja nousevaan strategiaan vastuullisuuden tiimoilta.

Kaikki haastatellut yritykset olivat sitä mieltä, että heillä vastuullisuus on osa ydinstrategiaa ja ydinarvoja. H6 tiivistä, kuinka vastuullisuus näkyy heidän kaikessa toiminnassaan ja se pyritään huomioimaan liiketoiminnassa joka osa-alueella. Tämä kertoo suunnitellusta ja proaktiivisesta strategiasta.

*”Vastuullisuuden kehittäminen on yks osa sitä meidän liiketoiminnan tavoitetta et se on myös osana siinä, että tota asetetaan niitä tavoitteita myös sen suhteen ja myöskin yritetään huomioida se siinä et jos tavoitellaan kasvua, niin miten me voidaan myös se tai otetaan huomioon myös ne vastuullisuuden osa-alueet ja myöski jos tilauksia tulee enemmän verkkokauppaan et miten se sit näkyy: esimerkiks kuljetuksien määrä lisääntyy ja niinku jätteen määrä lisääntyy tietyllä tapaa, ja miten niitä sit pystyttäis kehittämään ja parantamaan ja vastavuoroisesti sitten vähentämään myöskin, että kyllä [...] se vastuullisuus on isossa roolissa siinä, että musta tuntuu että se on meidän hyvin yrityksessä ytimenä”. (H6)*

Osa haastateltavista kertoi, että yrityksen kaikki tekeminen perustuu vastuullisuuteen, ja myös sen vuoksi yritys on alun perin perustettu. Kaikki yritysten haastateltavat sanoivat, että vastuullisuus on osa yrityksen ydinarvoja. Esimerkiksi H5 sanoi, että yrityksen päätöksenteko perustuu vastuullisuuteen ja se määrittää myös yrityksen visiota ja missiota. H2 kertoi vastuullisuuden olevan yksi brändin pilareita ja yrityksen olevan ramppivaiheessa vastuullisuuden suhteen, jolloin vastuullisuus vaikuttaa siihen, mihin suuntaan

yritystoimintaa viedään. Alla H2 tiivistä vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita reaktiivisen tai nousevan strategian tavoin:

*“Meillä on tavoite hiilineutraaliudesta, ja tavoitteenamme on tuottaa vastuullisempia materiaaleja ja käyttää enemmän kierrätettyjä materiaaleja, synteettisiä raaka-aineita ja sertifioitua orgaanista puuvillaa. Ne ovat vastaus alan trendeille vastuullisuuden suhteen.” (H2)*

Lisäksi vastuullisuus nähtiin tärkeänä osana sidosryhmäsuhteiden luonnissa, kun luodaan uusia suhteita esimerkiksi toimittajien ja jälleenmyyjien kanssa. Esimerkiksi H5 kertoi, että vastuullisuus arvona ohjaa sidosryhmien valinnassa, jolloin sidosryhmien tietty linja auttaa brändi-imagon vahvistamisessa. H4 korosti, että yhteistyökumppanit ovat suomalaisia, koska kotimaisuus on heille tärkeä arvo. Arvot ohjaavat siis pitkälti myös yhteistyökumppaneiden valintaa ja auttavat sidosryhmäsuhteiden luomista. Vastuullisuus näkyy sidosryhmäsuhteissa varsinkin toimittajien ja alihankkijoiden kohdalla, mutta H4:n mukaan jälleenmyyjät eivät olleet niinkään kiinnostuneita vastuullisuudesta arvona. Näin ollen vastuullisuus määrittää myös myyntikanavaa.

*”Me ollaan täysin suuntauduttu tonne kuluttajakauppaan [...] tai ennenku myytiin vielä ketjuliikkeelle, niin kyllähän siellä juhlapuheessa puhutaan siitä vastuullisuudesta, et se on tärkeä asia, mut sit ku asioista neuvotellaan niin kyllä se on ainoastaan hinta mikä niitä tuntu kiinnostavan ja sen vuoksi me vähän luovuttiin siitä”. (H4)*

#### **4.2.2 Toimitusketjun läpinäkyvyys**

Jokainen haastateltava yritys kertoi viestivänsä vastuullisuudesta mahdollisimman läpinäkyvästi kotisivuillaan ja sosiaalisessa mediassa. Läpinäkyvyys tarkoitti esimerkiksi tuotantomaita, sertifikaatteja, osalla toimittajalistauksia ja vastuullisuusraporttia. H5 kertoi, että heidän jokaisella tuotesivullaan on hintarakenne julkaistuna. Lisäksi moni haastateltava sanoi, että läpinäkyvyssivua on päivitetty aina sen mukaan, kun kuluttajilta on tullut kysymyksiä tai palautetta läpinäkyvyydestä. Haastateltavien mielestä kuluttajat ovat olleet kiinnostuneita läpinäkyvyydestä. H5 kertoi myös, että läpinäkyvyys on keino hallita vastuullisuusriskiä:

*”Ehkä ylipäättensä semmonen meidän läpinäkyvyys ja avoimuus, niin se on ihan selkee keino millä me niinku pyritään pienentään sitä riskiä ja näyttään mitä missäkin vaiheessa tapahtuu, et ollaan itekin kartalla, mut et asiakkaallakin on se tieto sitten ostopäätöksen tueksi.” (H5)*

Näin läpinäkyvyyden voidaan nähdä hyödyntävän sekä yritystä, mutta myös kuluttajia. Kuitenkaan asia ei ole niin yksinkertainen, sillä H7 perusteli, miksi osa yrityksistä ei julkaise esimerkiksi toimittajiaan tai yhteistyökumppaneitaan kotisivuillaan:

*”Ei sitä kaikki edelleenkaan niinku halua läpinäkyvästi kommunikoida tai kertoo siitä alkuperästä, mut mä ehkä näkisin et siinä ei oo kyse oikeestaan, tai et on hyvä erottaa se, että usein siinä ei oo kyse siitä et olis jotain salatavaa, vaan enemmän ehkä siitä justiinsa niinku pelosta ja niistä rajallisista vaikutusmahdollisuuksista siihen liittyen et nää kilpailijat on kiinnostuneita samoista kumppaneista. Ku niiden hakemiseen on käytetty hirveesti aikaa ja yhteistyötä rakennettu vuosikausia ja sit kuitenkin ollaan aika pieniä toimijoita tuolla globaaleilla markkinoilla ja sit sinne sisältyy näitä riskejä siitä että niitä hyviä kumppaneita sit mahdollisesti menetetään, jos niitä ruvetaan julkasemaan.” (H7)*

Tämä on linjassa teorialuvun 3.3 kanssa, jossa käsiteltiin sitä, miksi yritys ei välttämättä halua olla läpinäkyvä toimitusketjustaan. Haastateltavat yritykset kertoivat, että kuluttajat arvostavat yhä enemmän läpinäkyvyyttä, joten läpinäkyvyydestä voidaan nähdä olevan myös hyötyä. Kilpailunäkökulmasta yrityksen tulee siis punnita, onko esimerkiksi toimitajalistauksen julkaisemisesta enemmän hyötyä vai haittaa. Tähän kuitenkin varmasti vaikuttaa se, kuinka läheinen yhteistyösuhde toimittajan kanssa on, eli voiko julkaiseminen edes aiheuttaa riskiä sen menettämisestä.

Läpinäkyvyyteen liittyy vahvasti tuotteen alkuperämaan ilmoittaminen. Tuotteen alkuperämaa määritellään H7:n mukaan niin, missä tuote on kokoonpantu eli ommeltu. Alkuperämaan ilmoittaminen ei ole pakollista lain mukaan, mutta koska se on yleistynyt käytäntö, moni yritys ilmoittaa sen esimerkiksi pesulapussa. Moni olettaa, että alkuperämaan ilmoittaminen on pakollista, sillä se on vakiintunut tapa. Pesulapussa pitää kuitenkin

ilmoittaa kuitukoostumuksen ja hoito-ohjeiden lisäksi taho, joka tuotteesta vastaa, eli valmistaja, maahantuojaja tai valmistuttaja.

Alkuperämaa voi aiheuttaa kuluttajissa tunteita, varsinkin kun se liittyy Suomeen. H3:n mukaan ihmiset saattavat ajatella, että jos tietyn merkin vaatteet tehtiin ennen Suomessa, mutta eivät enää, tuotteet eivät voi olla hyviä tai sosiaalisesti vastuullisia, koska niitä ei enää tehdä Suomessa. Muoti- ja tekstiiliteollisuuden tuotanto on Suomesta hävinnyt suurelta osin, mutta H1 ja H4 korostivat, että suomalaista tuotantoa pitäisi tuoda aktiivisesti takaisin, koska se on täällä helposti valvottavaa ja se voi olla myös kannattavaa.

#### 4.2.3 Vastuullisuuden haasteet

Jokainen haastateltava totesi, että kuluttajat arvostavat yhä enemmän vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä, mutta kuitenkin ostopäätöstä eniten määrittävä tekijä on edelleen hinta. H7:n mukaan vastuullisuus ja läpinäkyvyys saattavat tuoda lisäarvoa, mutta tuotteen hinta ja ulkonäkö määrittävät ostopäätöstä.

*”Kirjallisissa tuotoksissa ja puheissa ne (vastuullisuus ja läpinäkyvyys) on ykkösasioita nuorilla. Sitten teoissa se ei enää oo niin. Se hinta valitettavasti painaa niin, että sitten unohtuu kassalla mitä on puhuttu. Mutta se porukka, joka myös toteuttaa ja elää niinku ne sanoo niin se porukkaa kasvaa koko ajan, maltillisesti, mutta kasvaa. Uskoisin, että ei oo mitään pidäkkeitä sille, etteikö se jatkuis myöskin tulevaisuudessa. Kun mulla nyt tuotteiden hinta on keskivertoa kalliimpi, mikä johtuu pelkästään siitä, että jos aatellaan ompelijan palkkaa se on 3 kertaa Suomessa se, mitä se on Virossa ja 50 kertaa enemmän se, mitä se on jossain Bangladeshissa. Se on pakko näkyä siinä tuotteen hinnassa”. (H1)*

*”Jos puhutaan isosta massasta, niin se meidän asiakasryhmä on vähän erilainen niinku tiedostavampi ku sitten iso massa. Et toki isossa kuvassa edelleen pikamuoti sinänsä sitä myydään edelleen ja näin ja kaikki Wishit aina vähän kauhistuttaa, mut sitten kyä sieltki sitten näkee koko ajan semmost viestiä, et ehkä ihmiset alkaa kyllästyyn siihen ja kiinnittää huomiota siihen laatuun ja vastuullisuuteen ja mietitään enemmän et mistä se vaate on*

*tullu ja minkälaisen tien se tulee ja näin, että kyl mä uskon, että se koko ajan on tärkeempää”.* (H6)

Voidaan siis vetää yhteen, että kuluttajien joukossa on tiedostavia ryhmiä, mutta suurimmalle osalle kuluttajista vastuullisuus ei lähtökohtaisesti ole tärkein tekijä ostopäätöstä tehdessä. Joka tapauksessa tämän tekijän merkitys on kasvamassa ja yhä enemmän kuluttajat kiinnittävät huomioita tuotteen laatuun ja alkuperään ja tätä kautta myös vastuullisuuteen. Kuitenkin lähes jokainen haastateltava toi esille sen, kuinka tärkeä rooli kuluttajilla on. Haastateltavien mukaan muutos muoti- ja tekstiiliteollisuudessa ja sen vastuullisuudessa lähtee kuluttajista. Esimerkiksi H4 sanoi, että kun markkina muuttuu, niin tuotteidenkin on pakko muuttua. Myös H6 korosti, että muutos valuu alaspäin, kun kuluttajat vaativat enemmän, yritykset alkavat vaatimaan enemmän alihankkijoiltaan, ja näin muutos lopulta tulee tapahtumaan.

Kuitenkin kaikissa paitsi yhdessä haastattelussa korostui se, etteivät kuluttajat lähtökohtaisesti ymmärrä, mitä vastuullisuus on. Lisäksi jokaisessa haastattelussa tuotiin esille viherpesun yleistyminen. Haastateltavat sanoivat, että moni yritys ylikorostaa esimerkiksi pieniä vihreitä tekojaan, joilla ei isossa mittakaavassa ole juuri merkitystä, mutta kuluttajat assosioivat näkemänsä vastuullisuuteen. H2 sanoi, että yritys voi tehdä muutamia yksittäisiä vastuullisia tuotteita, mutta kun loput 5 miljoonaa tuotetta eivät ole vastuullisia, yrityksen vastuullisuuden merkitys katoaa. Sen takia on tärkeää asettaa teot kontekstiin ja viedä keskustelua vastuullisuudesta oikeaan suuntaan ja katsoa yrityksen suurta kuvaa.

*”On myös osittain propagandakone, kun on suuria yrityksiä kuten H&M... [...] Pikamuotirytykset pystyvät tuottamaan valtavan määrän materiaali-markkinoita, jotka ovat läsnä monissa maissa ympäri maailmaa. Heti kun ne alkavat mainostamaan olevansa vihreitä tai vastuullisia, on vaikeaa olla uskomatta siihen, koska se on kaikkialla. Jos jossain näkee vain tällaisen sloganin, voi ajatella, että H&M:llä oli huonoa julkisuutta ja nyt niillä on hyvää julkisuutta, ne ovat tehneet valtavan muutokseen, ovat nyt hyvä yritys kuunneltuaan asiakkaita ja minun kannattaisi jatkaa sieltä ostamista ja sain juuri 10 kappaleen paketin t-paitoja 5 eurolla ja paperipussin muovipussin sijaan. Eli ne pystyvät tekemään pieniä mielen temppuja”.* (H3)



Viherpesu on nykyään siis arkipäivää, minkä vuoksi kuluttajan on vaikeaa erottaa sitä todellisesta vastuullisuudesta. Esimerkiksi H6 sanoi, että kuluttajan on vaikea ymmärtää sitä, ellei itse perehdy asioiden ytimeen saakka. Kuitenkin hänen mielestään suurinta osaa ihmisistä ei kiinnosta perehtyä enempää näihin asioihin, vaan vaikka ekologisemman näköinen hintalappu saattaa riittää siihen, että tunne tuotteesta on vihreä. H5 korosti varsinkin sitä, että tämän ei pitäisi olla kuluttajan vastuulla ollenkaan, vaan kuluttajan pitäisi pystyä luottamaan siihen, mitä yritys vastuullisuudestaan viestii.

*”Kyllähän tää on kuluttajalle tosi vaikeeta kun ei oo olemassa mitään yhteistä kriteeriä tai mittareita siihen et miten esimerkiks tuotteeseen liittyvistä ympäristöväättämistä pitäis kommunikoida tai et ne ois mitenkään vertailukelpoisia keskenään. [...] Mä itse oon analysoinut tätä niin, että yksittäisen tuotteen kohdalla kuluttaja arvioi sitä ehkä niinku labelin tai jonku muun niinku merkin avulla, jollon tavallaan tällanen viherpesu menee läpi, koska siinä tilanteessa sä et osaa arvioida eikä sulla oo aikaa, kiinnostusta, tietoo niin selvittää sitä koko yritystoiminnan osalta sitä vastuullisuutta [...] ja he kokee että he tekee vastuullisen valinnan, ku tää oli jostain kierrätysmateriaalista tehty eikä jotenkin ymmärretä sitä vastuullisuuden laajuutta ja että mitä periaatteellisia ongelmia siihen koko liiketoimintamalliin liittyy”. (H7)*

Vaikka moni sanoi viherpesun olevan väärin, sen sanottiin olevan yleistä yrityksen markkinoinnissa. H4 sanoi, että on huomannut myös monen suomalaisen yrityksen harjoittavan viherpesua, mikä on harmittavaa. H2 toi esille, että yrityksen vastuullisuusviestinnässä pitää löytää tasapaino sille, että viestii vastuullisuudesta rohkeasti, mutta välttää viherpesua.

*”Niille H&M:n markkinointi-ihmisille tekis tosi hyvää, kun ne menis sinne paikan päälle kattomaan, ku ne joet on pilattu ja ne maat on pilattu sillä ja siellä niinku musta savu nousee tehtaista ja siellä tehään niitä H&M:n vaatteita”. (H4)*

Moni haastateltava koki, että viherpesua pitäisi jotenkin säännellä. H6 sanoi, että yhdessä voitaisiin muodostaa yhteinen linja vastuullisuusluokituksissa samalla tavalla kuin elektroniikassa, jossa olisi jokin auktoriteetti valvomassa. Myös H5 toi esille, että sääntely voisi auttaa tässä, vaikka EU on jo puuttunutkin räikeimpiin mainostapauksiin viherpesun osalta.

Vastuullisuudelle ei ole myöskään mitään selkeää tunnusta, mikä hankaloittaa kuluttajien vastuullisuuden ymmärtämistä. H4 sanoi, että Avainlippu-merkin voi saada, jos Kiinasta tilaa edullisesti kangasta ja ompelee sen Suomessa. Tällöin hankintakustannukset ovat alhaiset siihen nähden, että materiaali valmistettaisiin Suomessa. Jos toimitusketju on muuten Suomessa, mutta tuote ommellaan ulkomailla, Avainlippu-merkkiä ei saa. Lisäksi H1 totesi avainlippumerkistä seuraavasti:

*”Ihmiset mieltää sen Made in Finlandiks se on niinku se vanha juttu, nii se ei voi olla silleen, että sulla on viis eri Avainlippu-merkkiä ja ei erota mitä siä alla lukee esimerkiks palvelua Suomesta... Et se on ihan paperia sen rinnalla et jos se oikeesti tehään täällä. Et niille tietysti varmaan heidän ajatuksensa on että kaikilla pitäis saada myytyä joku merkki et saatais rahaa, mut se idea katoa siinä jos ihmiset ei enää tiä et mitä toi Avainlippu oikein tarkottikaan et onks täällä palvelutiskillä suomalainen työntekijä ja näin [...] Mähän semmosen humoristisen postauksen pistin joskus vuosia takaperin mis oli kysymys, että mistä tietää et tuote on valmistettu Suomessa ja vastaus siihen on et siinä lukee Made in Finland, että se kyllä tuodaan esiin. Jos sitä ei helposti löydy niin sit sitä ei oo täällä tehty”.* (H1)

### **4.3 Strategisen riskin näkökulma**

Strateginen riski on sidoksissa läheisesti yrityksen liiketoimintaan liittyviin pitkäaikaisiin päätöksiin ja niiden epävarmuustekijöihin. Strateginen riski kattaa sekä positiivisen että negatiivisen ulottuvuuden. Strateginen riski voi liittyä esimerkiksi päätökseen, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetu tai menettää jo saavutettu kilpailuetu. H7 korosti, ettei vastuullisuus lähtökohtaisesti voi olla yrityksessä yhden ihmisen tehtävä, koska siihen liittyy niin paljon strategisen riskin arviointia. Totta kai tämä riippuu yrityksen koosta, mutta vastuullisuudesta päättävällä henkilöllä pitää olla tarpeeksi mandaattia,

jotta pystyy johtamaan niitä koskevia päätöksiä ja strategisen riskin arviointia. Tämä viestii siitä, kuinka läheinen yhteys vastuullisuudella ja strategisella riskillä on, sekä uhkien että kilpailuedun osalta. Tässä luvussa johdatellaan strategisen riskin merkitykseen, ja seuraavissa alaluvuissa siihen pureudutaan tarkemmin.

Haastatteluissa tuli ilmi tilanteita, jotka ovat oleellisia yrityksen menestyksen ja jatkuvuuden kannalta. Nämä tilanteet liittyvät läheisesti strategisen riskin käsitteeseen, joista ensin esitellään haaste haavoittuvaisuuden kannalta. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että vastuullisuus on kilpailuedun saavuttamisen kannalta positiivinen asia, mutta H3 nosti esiin, kuinka 100-prosenttisen vastuullinen yritys asettaa itsensä myös haavoittuvaan asemaan.

*“Jossain vaiheessa tulevaisuudessa, kun sanomme olevamme 100 % vastuullisia meillä voi olla haaste, tulemme haavoittuvaisiksi”.* (H3)

Hänen mukaansa vastuullisuus ei aiheuta haavoittuvaisuutta. 100-prosenttinen vastuullisuus kuitenkin tarkoittaa toimitusketjun hallintaa raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi asti kaikilla vastuullisuuden osa-alueilla, ja sen hallinta kohdeyritykselle on hankalaa, lähes mahdotonta. Kuitenkin tulevaisuudessa, jos tämä olisi mahdollista, se altistaisi yrityksen ankaralle tarkkailulle sidosryhmien toimesta, jolloin yritys on haavoittuvaisessa tilassa, jos jotakin epätoivottua selviäisi. 100-prosenttinen vastuullisuus voi siis altistaa strategiselle riskille.

Vaikka vastuullisuuteen liittyy tämänkaltaisia uhkia, sen avulla voi myös menestyä ja saavuttaa kilpailuetua. H7 nosti tärkeäksi sen, kuinka tärkeää strategisesti on kuunnella sidosryhmiä:

*”Jos aatellaan tavallaan koko sitä niinku vastuullisuusprosessia ja jos siitä tehdään tai lähetään lähestyyn strategisesti, niin kyllähän se sidosryhmien kuuleminen on yks olennainen osa sitä koko prosessia. Ja mä jotenkin ite uskon siihen, että yritys haluaa kuulla sidosryhmien näkemyksistä ja toisaalta kartottaa jo etukäteen niitä odotuksia sinne tulevaisuuteen, niin kyllähän se tarjoaa loistavan aseman niinku proaktiivisesti tarttua niihin vastuullisuuden aiheisiin ja menestyä sillä vastuullisuudella ja saavuttaa siitä*

*just sitä kilpailuetua, ku niitä sidosryhmiä kuulee ja niiden kanssa käy vuoropuhelua.” (H7)*

Yllä oleva lainaus liittyy myös siihen, kuinka strategisen riskin näkökulmasta on tärkeää kuunnella sidosryhmiä ja sopeutua markkinoihin kartoittamalla tulevaisuuden kysyntää. Kuten teoriassa todettiin, strategisella riskillä on pitkä aikahorisontti, joka näkyy tulevaisuuden kartoittamisella strategisten päätösten suhteen. Strategisen riskiin liittyy siis vahvasti proaktiivinen toiminta, jolloin pystytään tekemään päätöksiä yrityksen edun mukaan. 100-prosenttinen vastuullisuus altistaa uhille, mutta ylipäättään vastuullisuudella voidaan tavoitella kilpailuetua.

Uhkien ja strategisen kilpailuedun tavoittelussa strategiseen riskiin liittyy myös markkinoihin sopeutuminen, joka on kohdallaan varsinkin markkinahäiriön, kuten pandemian ja laman aikana. Strategisilla päätöksillä markkinahäiriöiden aikana voidaan saavuttaa lisää myyntejä ja pahimmillaan myös vaarantaa yrityksen toiminnan jatkuminen. Markkinahäiriöihin liittyy paljon epävarmuustekijöitä, jotka ovat strategiselle riskille tyypillisiä. Alaluvussa 4.3.1 ja 4.3.2 käsitellään vastuullisuuden roolia kilpailutilanteessa, kilpailuedun saavuttamista ja kilpailuedun luonnetta. Luvussa 4.3.3 siirrytään uhkiin, joita pohjustettiin tämän luvun alussa. Lisäksi käsitellään sitä, miten strategista riskiä voidaan hallita markkinahäiriön aikana.

#### **4.3.1 Vastuullisuuden rooli kilpailussa**

Vaikka kaikki haastateltavat H1–H6 edustivat suomalaisia muoti- ja tekstiiliteollisuuden yrityksiä, kilpailutilanteet vaihtelivat, sillä yrityksen ydintuotteet olivat erilaisia. Yritykset olivat erikoistuneet muun muassa verkka-asuihin, alusasuihin ja kerrastoihin, urheiluvaatteisiin ja ajattomiin vaatteisiin. Tämän vuoksi haastatteluissa nousi esiin ensin kilpailutilanteen pohjustaminen; kenen kanssa markkinoilla kilpaillaan.

Esimerkiksi H2 täsmensi, että he toimivat niche-markkinoilla vaateteollisuuden sisällä. Heidän tuotteissaan kestävyys on tärkeää, ja sen vuoksi tuotantovaiheessa keskitytään vahvasti tuotekehitykseen, jotta tuote olisi mahdollisimman kestävä ja sitä pidettäisiin markkinoilla pitkäaikaisena vaatteena. Tuote, joka on valmistettu kestäväksi, kulkee käsi kädessä myös vastuullisesti tuotetun kanssa. Näin ollen kilpailua käydään muiden saman

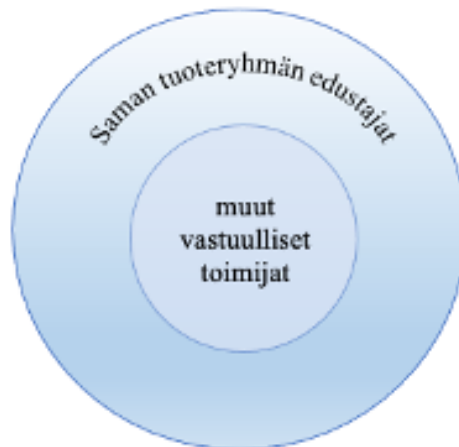
niche-markkinan toimijan kanssa vaateteollisuuden sisällä, ja edellä mainituilla seikoilla saavutetaan etua kilpailussa.

Myös H5 kertoi, kuinka kilpailu urheiluvaatealalla kasvaa, ja pieniä vastuullisia urheiluvaatemerkkejä tulee jatkuvasti lisää. Hän kuitenkin kertoi kokevansa sen vain positiivisena asiana, sillä tällöin vaikutusta vaateteollisuudessa voidaan saada helpommin aikaiseksi, kun vastuullisia toimijoita on enemmän. Kysyttäessä haastateltavalta suurten urheilujättien kanssa kilpailusta, vastaus oli optimistinen:

*”No ehkä ne lähimmät kilpailijat on niinku ne muut vastuulliset merkit, mut et ehkä koen kuitenkin et siinä kilpailussa on vaan just etua, et vaikka puhutaan et tää urheiluvaateala on tosi kilpailtua, niin silti me ei ehkä ite koeta sitä ei silleen, et pitää vaan löytää just oma polku ja omat asiakkaat niin varmasti riittää.” (H5)*

Toisin sanoen tärkeintä yritykselle on positioida oma liiketoimintansa kilpailussa, eli pohdita, ketä vastaan kilpailee ja nähdä myös sen tuomat mahdollisuudet. Myös H4 koki, että kilpailua käydään muiden vastuullisten merkkien kanssa, ei kehittyvissä maissa tuotettujen vaatteiden. Hänen mukaansa siihen kilpailuun ei kannatakaan ryhtyä.

Eli ainakin H4 ja H5 kokivat, että lähimmät kilpailijat ovat ehdottomasti ne, jotka ovat yrityksinä myös vastuullisia. Jokaisella haastateltavalla on oma ydintuoteryhmänsä, joten ne kilpailevat oman tuoteryhmänsä muita edustajia vastaan. Kuitenkin H7 sanoi, että STJM on tehnyt kuluttajatutkimusta, ja sen mukaan kuluttajat, joille vastuullisuus ja siihen liittyvät arvot ovat tärkeitä, ostavat tuotteita samoista liikkeistä kuin muutkin kuluttajat. Näin ollen monet kuluttajat saattavat ostaa limittäin sekä pikamuotia että pienien vastuullisten brändien vaatteita. Kilpailukysymys ei siis ole yksiselitteinen; lähimmät kilpailijat ovat muut vastuulliset toimijat, vaikka ne saattavat jakaa asiakkaansa pikamuotijättien kanssa.



Kuvio 13. Kilpailutilanne

Kuviossa 13 kuvataan kilpailutilanne, jossa suuri ympyrä kuvaa saman tuoteryhmän edustajien kilpailijoita. Tämän sisällä ovat läheisimmät kilpailijat, jotka ovat myös vastuullisia. Kun kuluttaja haluaa vastuullisen tuotteen, kilpailu tapahtuu ympyrän sisällä. Molemmat ympyrät saattavat jakaa asiakkaita, ja ympyröiden välillä tapahtuu kuluttajien suhteen liikehdintää. Kilpailuetua tavoitellessa vastuullisuuden avulla puhutaan etulyöntiasemasta saman tuoteryhmän edustajia vastaan.

#### 4.3.2 Kilpailuedun saavuttaminen

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että vastuullisuus tuo kilpailuetua, eli voidaan todeta, että vastuullisuus luo etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Eniten haastatteluissa nousi ilmi se, että kilpailuetua luo nimenomaan vastuullisuuden tuoma erottautuminen markkinoilla, mikä on linjassa teorialuvun 2.3.1 kanssa.

*”Kyl mä sen aika ehdottomana nään että pitää pienenä toimijana erottua ja se on yks erottumisen keino se vastuullisuus”.* (H1)

H3 sanoi, että vastuullisuus on yritykselle kalliimpi vaihtoehto, joten täytyy varmistaa, että se tuo kilpailuetua. H1 myös totesi, että kun vastuullisuuteen lähdetään, tehdään se kunnolla. Näin ollen vastuullisuutta ei kannata toteuttaa puolivillaisesti, vaan perehtyä toimitusketjun jokaiseen vaiheeseen niin tarkasti kuin se on mahdollista, jotta voidaan erottautua ja täten saavuttaa vastuullisuuden tuomaa kilpailuetua. Lisäksi haastattelijat kertoivat, että vastuullisuudella on hyvin määräävä ja suuri rooli kilpailuedun

tavoittelussa. H7 sanoi, että jos vastuullisuuden hallitsee mahdollisemman kokonaisvaltaisesti ja proaktiivisesti, se tarjoaa etulyöntiaseman ja kilpailuedun, jossa tunnetaan prosesseja paremmin ja näin ollen voidaan säästää kustannuksissa. Lähtökohtaisesti vastuullinen toimitusketju on aina kalliimpi vaihtoehto verrattuna ei-vastuulliseen, mutta tarpeeksi hyvin prosessit tuntevana voi saavuttaa myös kustannustehokkuutta. Myös tämä auttaa kilpailuedun saavuttamisessa.

*”Kyllä me ollaan kuitenkin vahvoilla, ku me pystytään se tuotanto tekeen kotimaassa, et aika vähän täällä kotimaassa on sitä valmistusta ja tota nostaan näitä vastuullisuusasioita sen kotimaisen työn kautta, et se on meille selkee kilpailuetu”. (H4)*

H4 korosti, kuinka nimenomaan kotimaisuuden tuomalla vastuullisuudella saavutetaan kilpailuetua, sillä siitä puhutaan nykyään paljon ja se on tuonut heille positiivista julkisuutta. Hänen mukaansa myös laadulla voidaan kilpailla, vaikka heidän lähimmillä kilpailijoillaan laatu ei ole ongelma. Täten juuri vastuullisuus tuo kilpailuetua. Erottautumisen lisäksi H6 argumentoi, kuinka vastuullisuus tuo myös kilpailuetua brändin ja hinnoittelun kannalta:

*”Mä luulen, että me pystytään niinku siis brändin kannalta.. Se vahvistaa niinku brändiä ja tuo semmosta luotettavuutta siihen ja myöskin ehkä hinnoittelullisesti se saattaa tuoda: me pystytään perustelemaan meidän hinnat vastuullisuudella ja sillä että ne on niinku Euroopassa valmistettuja ja muuta, et mä ite kyseenalaistan hirveesti brändejä, jotka valmistaa esimerkiksi Kiinassa tuotteita ja laittaa järkyttävät brändikatteen niihin hintoihin. Mutta joo meillä se on niin ytimessä et musta tuntuu, että mä luulen et sen brändin ja brändimielikuvan kannalta.” (H6)*

Vastuullisuus tuo myös kilpailuetua brändiä ja brändimielikuvaa vahvistamalla. Vastuullisesti tuotetut tuotteet ovat lähtökohtaisesti kalliimpia, ja tällöin yritys pystyy perustelemaan tuotteidensa hinnat ja kuluttaja tietää varmemmin, että toimitusketjun varrella olleet toimijat ovat saaneet osansa. Tällöin tuotteiden hinta ei perustu esimerkiksi kyseisen merkin brändikatteeni, vaan nimenomaan vastuullisuuteen. Myös H6:n mainitsema luotettavuus on tärkeä aspekti. Kun brändi on luotettava, kuluttaja voi luottaa siihen, että tuote

vastaa kuvaustaan ja sen toimitusketjusta kerrotaan totuudenmukaisesti. Kuluttajan ei tarvitse kyseenalaistaa tuotteesta kerrottavia tietoja, ja tällöin luotettavuus voi myös mahdollistaa uskollisen asiakaskunnan.

Myös H5 kertoi Népran avaavan hintarakenteen tuotekohtaisesti kotisivuillaan. Avoinuus ja läpinäkyvyys hinnoissa ja hintarakenteessa auttavat yrityksiä perustelemaan hinnat, mikä edesauttaa kilpailuedun saavuttamista. Brändin vahvistamisesta oli samaa mieltä myös H7, sillä hänen mukaansa vastuullisuus kasvattaa kuluttajakysyntää ja lisää brändin houkuttelevuutta. Yhteenvetona voidaan todeta, että vastuullinen brändi erottuu markkinoilla, mutta se myös vahvistaa brändiä ja luo luotettavuutta sidosryhmissä, mikä kasvattaa kysyntää.

Tämä kaikki ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, kun yritys on vastuullinen toimija. Kun yritys harkitsee vastuullisen toiminnan aloittamista, se punnitsee vastuullisuuden tuomia uhkia ja mahdollisuuksia. Näin ollen on tärkeää, että vastuullisuus tuo liiketoiminnassa etulyöntiaseman, kun vastuullisuus otetaan holistisesti huomioon. On tiettyjä asioita, joita yrityksen tulee huomioida tavoitellessaan kilpailuetua vastuullisuuden avulla:

*”Sen haluisin niinku korostaa, et se tavallaan ku itekin ku yritysten kaa paljon juttelee ja ne niinku pohtii sitä et viekö tää vai tuoko tää jotain, niin mä jotenkin ite niinku haluun silleen muistuttaa, et ei se vastuullisuus automaattisesti tuo sulle uusia asiakkaita, mut sul on mahdollisuus saada ne uudet asiakkaat kiinnostuun ja kasvattaa sitä omaa markkinaosuutta, mut ei se oo mitään niinku sillain et ku sä teet näin niin sulle automaattisesti tupsahtaa lisää tilauksia. Et se vastuullisuus, et jotta siitä saa sitä kilpailuetua, niin se vaatii siihen rinnalle yleensä myös aika hyvää viestintää ja semmosta niinku kokonaisvaltaista lähestymistä siihen.” (H7)*

On siis tärkeää, että yritys viestii vastuullisuudesta. Moni yritys kertoi, että sosiaalisen median ja kotisivujen avulla pyritään tuomaan vastuullisuuden viestiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kuluttajien tietouteen. Esimerkiksi H4 kertoi, että markkinoinnissa korostetaan kotimaisuutta ja vastuullisuutta, sillä kuluttajien myös tiedetään arvostavan sitä. H6 korosti viestinnän tärkeyttä ja kertoi, että he yrittävät viestiä tasaisesti ja



johdonmukaisesti vastuullisuudesta; ei päivittäin tai viikoittainkaan, mutta säännöllisesti muistuttamalla sen tärkeydestä. Väylinä hän kertoi käytettävän kotisivuja, sosiaalista mediaa, vaikuttajayhteistöitä ja vastuullisuusraporttia. Hänen kuluttajat eivät heidän tapauksessaan kyseenalaista vastuullisuutta tai lähetä kyselyitä aiheen tiimoilta, sillä viestintä on jo valmiiksi niin vahvaa.

*”Mielestäni se tuo. Mutta toisaalta meidän täytyy puhua saavutuksistamme ja pyrkimyksistämme rohkeasti. On huomattavissa hieman tilanteita, että se joka huutaa kovimmin voittaa eikä se, joka tekee eniten töitä. Koska jos viestiä ei saa välitettyä, kilpailuedun menettää jos kukaan ei edes tiedä siitä”.* (H2)

Myös H2 korosti, että vastuullisuuden tuoma kilpailuetu voidaan saavuttaa vain, jos kuluttajat ovat vastuullisuudesta tietoisia. Viestinnän pitää vastata vastuullisuustekoja, jotta vastuullisuudesta ei pidetä liian matalaa profiilia, mutta ei myöskään harjoiteta viherpesua. Kuten aiemmin mainittiin, kuluttajan on vaikea havaita viherpesua, jolloin tilanne voi olla, että kilpailuetua saavuttaa se yritys, joka korostaa eniten toimiaan eikä se, joka on nähnyt eniten vaivaa vastuullisuuden eteen. Vastuullisuuden tuomaa kilpailuetua ei voida ylläpitää tai varsinkaan saavuttaa, jos kuluttajat eivät tiedä yrityksen vastuullisuuden tasosta.

Vastuullisuutta pidetään vielä erottautumiskeinona ja työkaluna vahvistaa brändiä. Kuitenkin haastatteluissa nousi esille vahvasti se, kuinka tämä tuskin on tulevaisuudessa enää mahdollista. Vastuullisuuden merkitys on kasvanut jatkuvasti ja huolet ympäristöongelmista ja ihmisoikeuksista ovat kasvaneet, minkä vuoksi vastuullisuudella tuskin tulevaisuudessa enää saavutetaan kilpailuetua.

*”No ehkä tällä hetkellä vielä, koska nää asiat ei oo niin päivänselviä ja on paljon muita merkkejä, jotka ei välttämättä tee asioita vastuullisesti niin tällä hetkellä se on vielä kilpailuetu ja erottava tekijä, mut toivon todella et tulevaisuudessa se tulee olemaan enemmän rooli”.* (H5)

H5 toivoi, että vastuullisuus olisi tulevaisuudessa enemmänkin uusi normaali. Tämän vuoksi vastuullisuus tuskin tulevaisuudessa enää toimisi erottautumistekijänä. Enemmän vastuullisuuden tulevaisuudesta käsitellään luvussa 4.5.

#### 4.3.3 Uhat liiketoiminnassa ja niihin reagoiminen

Haastatteluissa perehdyttiin kilpailuedun lisäksi strategisen riskin negatiiviseen puoleen, eli vastuullisen liiketoiminnan uhkiin ja niihin reagoimiseen. Haastattelurungossa kysyttiin yleisten uhkien lisäksi vastuullisuuden brändin haavoittuvaisuudesta ja markkinahäiriöiden vaikutuksesta. Haavoittuvaisuudella ajettiin takaa sitä, onko vastuullinen brändi alttiimpi esimerkiksi maineriskille kuin pikamuoti, jos toimitusketjun varrelta paljastuu jotakin epätoivottua. Haavoittuvaisuudesta keskusteltaessa vastaukset olivat kahtiajakoiset. H4 koki vastuullisuuden prosessina ja jatkuvan parantamisen tavoitteluna, jolloin jokin epätoivottu paljastuminen toimitusketjusta ei asettaisi yrityksen toimintaa alttiiksi haavoittuvaisuudelle. Hän sanoi tiedostavansa, ettei Tam-Silk ole täydellinen, vaan tarkoitus on koko ajan parantaa toimintaa. Jos jotakin ilmenisi, yritys pyrkisi heti tekemään korjaavat toimenpiteet ja myöntämään julkisesti, että tällaista on ilmennyt. Myös H7 oli samaa mieltä siitä, ettei vastuullinen brändi ole haavoittuvaisempi kuin mikään muukaan brändi, sillä yksikään brändi ei voi ikinä varmistua kaikesta:

*”Tässä vastuullisuuden kentällä tupsahtelee koko ajan uusia aiheita, jotka voi olla niin riski ja voi olla myöskin, et yritys joutuu välillisesti... Vaikka jos nyt otetaan esimerkkinä 2013 ku Bangladeshissa toi Rana Plaza romahti niin kaikki yritykset jotka toimi Bangladeshissa ja toi sieltä tuotteita oli yhtäkkiä sen suurennuslasin alla, oli niillä mitään suoraa linkkiä siihen kyseen tehtaaseen tai ei, niinku tavallaan semmosen kohun keskiöön voi joutua myös välillisesti ja sen takia jotenkin on mun mielestä olennaisempaa, et jos sen brändin rakentaa semmosen vastuullisuuden varaan niin pitää ymmärtää, et mitä se tarkoittaa myös siinä kohtaa, jos jotain epäkohtia ilmenee.” (H7)*

Vastuullisuuteen liittyvä uhka saattaa syntyä myös välillisesti, jolloin yrityksen on mahdotonta valmistautua. Rana Plazan romahdus käynnisti Accord-sopimuksen valmistelun, jota käsiteltiin teorian luvussa 3.3.2. Sopimus oli mullistava, sillä ensimmäistä kertaa

suuret kansainväliset muotifirmat alkoivat ottamaan vastuuta valmistuttajastaan. Mahdollinen uhka voi myös työntää toimialaa oikeaan suuntaan. Joka tapauksessa Rana Plazan esimerkki kertoo siitä, kuinka uhka saattaa yllättäen uhata myös koko toimialaa. Vastuullisuuteen liittyy vahvasti se, miten on valmistautunut tämänkaltaisiin uhkiin ja miten niihin reagoi. Tämä korostaa strategisen riskin luonnetta arvaamattomuudesta ja siitä, mitä yritys ei voi etukäteen tietää ja arvioida. H5 korosti sitä, että jos haavoittuvaan tilanteeseen reagoi oikealla tavalla ja avoimesti, kyseinen uhka voi lopulta kääntyä voitoksi. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että lähtökohtaisesti vastuullinen yritys ei ole haavoittuvainen tai haavoittuvaisempi kuin muut yritykset, mutta siihen vaikuttaa myös yrityksen tapa viestiä vastuullisuudestaan. H3 sanoi, että paljon riippuu yrityksen röyhkeyden tasosta: jos yritys viestii olevansa 100-prosenttinen vastuullinen, yritys asettaa itsensä alttiiksi sille, että siitä yritetään löytää jotakin vastuutonta ja näin aiheuttaa mainehaittoja.

*”Ihmiset ostavat uutisia huonojen uutisten vuoksi. Valitettavasti se ei myy lehtiä, jos joku brändi on tehnyt jotakin ihanaa.” (H3)*

Näin ollen brändi pitää rakentaa tavalla, jossa vastuullisuudesta viestitään totuudenmukaisesti ja avoimesti, mutta ei liian röyhkeästi. Myös H6 korosti, kuinka tärkeää on rakentaa vastuullinen brändi tavalla, jossa vastuullisuus on osa brändiä eikä sen ainoa sanoma:

*”Vaikka se (vastuullisuus) on vahvasti meijänki tekemisessä mukana, mutta sitten että se tuote ja mielikuvat ja asiakaspalvelu, että se vastuullisuus on kuitenkin vaan yks osa sitä, et jos on sitten yritys, jonka ainoa viesti on se vastuullisuus et sittenhän se on todella haavoittuvainen.” (H6)*

Voidaan siis vetää yhteen, ettei vastuullinen brändi oli sen haavoittuvaisempi maineensa suhteen kuin mikään muukaan, jos se on rakennettu oikein ja siitä viestitään totuudenmukaisesti. Kuitenkin H1 ja H4 toivat esiin sen, kuinka pienenä suomalaisena vastuullisena toimijana on sillä tavalla haavoittuvainen, että on riippuvainen suomalaisista toimittajistaan, joita ei Suomessa ole montaa. H4 totesi, että Suomessa on vain kaksi värjäämöä, ja jos niitä ei voisi enää käyttää, pitäisi värjäys siirtää ulkomaille. H1 puolestaan kertoi, että Suomessa on vain yksi kotimainen toimija, joka valmistaa tarvittavat kankaat.

*”Kyllähän se sillain on että varsinkin tässä omassa tilanteessahan se ongelma on se, että jos vaikka Orneule joutus myrskyn silmään, niin mulla ei oo vaihtoehtoja ennen ku mä pistän omat jutut pystyyn ja siihen menee pari kolme vuotta. Et se ois niinku kuolinisku. [...] Jos nyt löytyis jostain Värisävyltä jotain myrkkypäästöjä ympäristöön niin se varmaan suljettais koko systeemi ja se tarkottais et 90 prosenttia suomalaisista vaatefirmoista ei sais enää materiaalia. Et kyllä se sen kaatais. Et jos joudutaan virkavalan kanssa tekemisiin noiden ympäristörikosten tai muitten kanssa niin kyllä tää pirun haavoittuva on, et kyllä siä pitää asiansa hyvin hoitaa ja kyllä ne nyt sen tiedostaakin.”. (H1)*

Orneule on kotimainen neulosvalmistaja ja Värisävy värjäämö Nivalassa, ja yllä H1 kuvasi hypoteettisia tilanteita, jotka loisivat uhan Nousun toiminnalle. Jos neulosta ei enää saisi kotimaiselta toimijalta, se voisi pahimmillaan vaarantaa Nousun toiminnan jatkuvuuden. Pienenä vastuullisena toimijana on täysin riippuvainen toimittajistaan, ja vastuullisuuskärjellä toimiessa toimittajien täytyy tietyt kriteerit. Suomalaisia toimittajia on siis vaikea kilpailuttaa, sillä niitä saattaa olla vain yksi sopiva.

H5 toi esille sen, kuinka vastuulliselta toimijalta odotetaan enemmän kuluttajien toimesta. Kuluttajat pettyvät helpommin, jos inhimillinen virhe sattuu ja odotukset eivät täyty. Vastuullisilta tuotteilta myös odotetaan paljon kestävyys suhteen, mutta varsinkin urheiluvaatteet kuluvat käytössä paljon, vaikka ne ovat valmistettu vastuullisesti. Sen vuoksi nekin eivät ole ikuisia, mutta kuluttaja saattaa olla tällöin pettyneempi tuotteeseen kuin silloin, kun odotukset sen suhteen eivät olleet niin korkealla.

Toinen suuri kokonaisuus uhista puhuttaessa oli vastuullinen liiketoiminta markkinahäiriön, kuten pandemian ja laman aikana. Haastatteluissa nousi luonnollisesti vahvasti esiin pandemia vallitsevan tilanteen vuoksi, mutta myös lamaa käsiteltiin erikseen osassa haastatteluita. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että pandemia-aikana kuluttajat ovat enemmän halunneet suosia vastuullisia ja kotimaisia tuotteita. Näin ollen on tärkeää huomata, ettei markkinahäiriötä voi niputtaa yhdeksi kokonaisuudeksi, vaan sen aiheuttaja vaikuttaa vastuullisten vaatteiden ja tekstiilien kysyntään.

Moni haastateltava toi ilmi, kuinka paljon media on auttanut pandemiatilanteen aikana. Pandemian alussa myynti oli lähes pysähtynyt, mutta sen edetessä suomalaiset alkoivat kiinnittämään enemmän huomiota ostopäätöksiinsä. Jokainen haastateltava korosti, kuinka pandemia on ollut monelle kuluttajalle myös herätys omien ostopäätöstensä vaikutuksesta. Tämä kertoo myös strategisen riskin epävarmuustekijöistä ja siitä, kuinka riski voi olla myös olla mahdollisuus. Varsinkin verkkokaupat kukoistivat, kun taas kivijalkaliikkeet kärsivät eniten. H6 kuvaili tilannetta seuraavasti:

*”Ku tuli tää pandemia niin meidän oma verkkokauppamyynti vähäks aikaa laski radikaalisti, pysähty ihan kokonaan, mut sit jotenki somen kautta rupes tuleen semmosta suosi suomalaista -meininkiä ja tän tyyppistä niin tota sitä kautta meillä oli verkkokaupassa tosi hyvät myynnit sillon keväällä. Mut sit tietty kivijalkaliikkeessä sen näki paljon radikaalimmin et osa jälleenmyyjäliikkeistä joutu lopettamaan, mut sillä lailla meillä se ei oo näkyny negatiivisesti oman kaupan puolella, et sillon enemänki tuli semmonen yhteishenki siitä, että niinku ostetaan suomalaisia.” (H6)*

Teorialuvun 2.3.2 mukaan vastuullisten muotiyritysten myynnit, oman pääoman tuottoaste ja varaston kiertonopeus laskivat markkinahäiriön aikana, kun taas pikamuodilla vain varaston kiertonopeus laski. Tätä ei voida kuitenkaan rinnastaa pandemiaan, sillä kuluttajilla on saattanut olla enemmän rahaa käytössä, kun esimerkiksi matkustaminen ei ole ollut suositeltavaa. Lisäksi jokaisella haastateltavalla yrityksellä on verkkokauppa, joka on auttanut pandemian aikana myyntien kannalta. Kuitenkin haastatteluissa tuli ilmi, että lama on tilanteena erilainen, sillä silloin kuluttajilla on vähemmän käytettävissä olevaa rahaa. Tällöin haastateltavien mukaan tilanne olisi vaarallisempi vastuulliselle muodille, sillä kuluttajilla ei välttämättä ole samanlaisia resursseja tukea kyseisiä yrityksiä kuin pandemian aikana. Teorian sisältö markkinahäiriöstä voidaan siis rinnastaa lamaan.

Joka tapauksessa on tärkeää tehdä strategiset päätökset niin, että sopeudutaan markkinahäiriöön ja toiminnalliseen ympäristöön, eli hallitaan strategista riskiä. Haastatteluissa nousi ilmi keinoja, joita yritykset harjoittivat pandemian alkaessa. H4 kertoi, kuinka verkkokauppa pysähtyi aluksi kokonaan eikä kysyntä palautunut kahdessa viikossa, minkä vuoksi hän oli jo tulostanut lomautuslaput työntekijöille. Silloin Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukes julkaisi kangasmaskiohjeen, jonka avulla Tam-Silk alkoi

valmistamaan itse kangasmaskeja. Kangasmaskeille riitti kysyntää, ja samalla asiakkaat ostivat verkkokaupasta myös muuta. Osa asiakkaista kuuli tällöin Tam-Silkistä ensimmäistä kertaa, joten yritys sai myös uutta asiakaskuntaa.

*”Kyllä siin oltiin nopeita ja tota reagoitiin just oikeella tavalla, et mua nauratti sit sillon, muistan luin kesällä haastateltiin muutamaa huomattavasti isompaa suomalaista tekstiilivalmistajaa, ja he sano et he harkitsee, jos he aikoo myydä näitä kangasmaskeja ja me oltiin siinä vaiheessa myyty jo 50 000 kangasmaskia ja mietein et se juna tais jo mennä”. (H4)*

Tärkeää on nopea reagointi, jossa huomioidaan muuttuneet markkinat. H6 myös koki, että läheisistä toimittajasuhteista on apua tilanteissa, kun kysyntä vähenee. Tällöin yritys pystyy joustavasti neuvottelemaan toimittajien kanssa. Nopeaan reagoimiseen ja toimittajien kanssa joustavaan neuvotteluun vaikuttaa yrityksen koko, ja perinteisesti strategia on tehty pitkälle aikavälille. Tämän vuoksi pienemmät ja ketterät yritykset pystyvät hallitsemaan tämänkaltaista strategista riskiä sujuvammin. Lisäksi strategisen riskin hallinta alkaa jo suunnittelusta eli pitkän aikavälin toiminnasta. H6 korosti, kuinka heillä on klassisia malleja, kun taas pikamuoti keskittyy hyvin lyhyisiin sesonkeihin, jolloin kyseisiä vaatteita on vaikea myydä myöhemmin, jos ne kyseisellä hetkellä eivät menee kaupaksi. Tällöin pikamuoti voi kohdata vielä enemmän taloudellista riskiä, koska myös volyymit ovat suuremmat. Tällöin nopea reagointi on vaikeampaa strategisen riskin hallinnassa. Tähän vaikuttaa myös yrityksen koko, sillä H2 kertoi, että tällä hetkellä suunniteltavat mallistot tulevat myytäväksi vasta 18 kuukauden kuluttua, mikä lisää taloudellista riskiä.

Nopean reagoinnin ja läheisten toimittajasuhteiden lisäksi H7 toi esille myyntikanavien tärkeyden ja niiden mukauttamisen markkinatilanteeseen. Pandemian aikana on ollut oleellista omata verkkokauppa, ja osa yrityksistä on joutunut lähtemään sen kehittämiseen alkutekijöistä, jolloin ne ovat olleet taka-ajoasemassa myyntien suhteen kilpailijoihinsa verrattuna. H7 kuvaili tilannetta myös siltä kannalta, että on yleistä riskienhallintaa, kuinka riippuvaisia yhdestä jakelukanavasta ollaan. Ne yritykset, joilla on monta kanaavaa, ovat selvinneet pienemmillä vahingoilla.

H1 ja H5 olivat samaa mieltä siitä, kuinka markkinahäiriön aikana on tärkeää korostaa vielä enemmän yrityksen ydinarvoa ja lisätä markkinointia. H5 kertoi Népran tällöin

nostaneen vastuullisuuden ja avoimuuden tasoa entisestään, mistä yritys oli saanut positiivista palautetta. H1 sanoi, että silloin on tärkeää korostaa, kuinka ostopäätöksellä voidaan tukea kotimaista ja laadukasta tuotetta, joka pitkällä tähtäimellä tulee olemaan edullisempi ostopäätös kuin monta huonolaatuista tuotetta:

*”Oikeastaan niinku korostamalla sillon vielä vahvemmin mitä tehdään. Melkein sen mainonnan juttu on se vähän niinku se vanha sanonta, että köyhällä ei oo varaa ostaa halpaa -ajatus.” (H1)*

#### **4.4 Toimitusketjun vastuullisuusriskit ja niiden hallinta**

Haastateltavat H1–H6 kuvailivat yrityksen toimitusketjua. Toimitusketjut saattoivat vaihdella tuotekohtaisesti materiaalien vaihtelun vuoksi. H1 ja H4 olivat maksimoineet suomalaisen työn osuuden, sillä vaatteet värjättiin ja ommeltiin Suomessa. Nousulla puuvilla ja polyester tulevat Suomeen Turkista ja lycra Iso-Britanniasta, ja neulos valmistetaan Orivedellä. Tam-Silkillä langat ostetaan pääosin Suomeen Keski-Euroopasta, ja villasilkkilankaan käytetty villa on ostettu villapörssistä, jolloin siihen käytettävä villa tulee ympäri maailmaa. H5 kertoi, että uusio- ja kierrätyskankaasta riippuen vaatteet ommellaan Pohjois-Italiassa tai Tallinnassa. Muovijätteestä valmistetut kierrätyskankaat pystytään jäljittämään pidemmälle kuin uusiokankaat. Népran materiaalit painottuvat öljypohjaisiin muovimateriaaleihin, sillä myytävät vaatteet ovat urheiluvaatteita. H6 puolestaan kertoi, että Aarrelabelilla yleisin materiaali on puuvilla, joka tulee Turkista, jossa se käsitellään langaksi saakka. Turkista lanka kulkeutuu yhteistyöneulomolle Pohjois-Portugaliin, jossa lanka tehdään neulokseksi, jonka jälkeen se värjätään ja painetaan ja sen jälkeen se toimitetaan heidän omalle ompelimoilleen Black Moda Portugalille. H7 sanoi, että toimitusketjut vaihtelevat paljon yritysten välillä, mutta mahdollisimman tyypillistä suomalaisen muoti- ja tekstiiliteollisuuden yrityksen toimitusketjua hän kuvaili seuraavasti:

*”Yleensä ne raaka-aineet tulee aina vähintään kolmannelta ellei neljänneltä toimijalta siihen materiaaliinkin ja tosiaan yleensä viimeistään siinä kohtaa tullaan niihin haasteisiin saada sitä tietoo sieltä toimitusketjusta. Ja siis tyypillistähän tekstiilialalle on et nää kaikki vaiheet, raaka-aine ja langanvalmistus saattaa sijaita lähellä toisiaan, sit se lanka kuljetetaan*

*johonkin mistä siitä tehdään materiaalia, sitä värjätään, painetaan, taas kuljetetaan johonki missä se tehdään sitten valmiiks vaatteiks ja sitten ne vaatteet tulee Suomeen, et siinä on aika monta porrasta ja tuotteet ja raaka-aineet kulkee ympäri palloa.” (H7)*

#### **4.4.1 Vastuullisuusriskit toimitusketjussa**

Toimitusketjut ovat pitkiä ja kulkevat monen eri valtion alueella. Vaikka yritys pyrkii maksimoimaan suomalaisen työn määrän, käytännössä materiaalit tulevat lähes aina ulkomailta. Haastatteluissa käytiin läpi vastuullisuusriskejä läpi toimitusketjun: Suomessa ja ulkomailla. Vastuullisuusriskejä luokiteltiin sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten ulottuvuuksien alle. Lisäksi haastatteluissa käsiteltiin vastuullisuusriskin hallintaa ja yrityksen mahdollisuuksia hallita toimitusketjun vastuullisuusriskejä. Vaikka yritysten toimitusketjut olivat erilaisia ja eri valtioissa ja maanosissa, yhteisiä vastuullisuusriskejä löytyi monia. H7 sanoi, että vastuullisuusriskejä on paljon ja ne kulkevat mukana läpi toimitusketjun.

Sosiaalisista riskeistä keskeisimpänä vastuullisuusriskinä nousi työolot. Toimitusketjun eri osissa riski epäeettisistä työoloista kasvaa, mitä pidemmälle toimitusketjun alkuun mennään. Varsinkin toimitusketjun alkupäässä raaka-aineiden ja materiaalien tuotannossa kiinnitetään huomiota työoloihin ja työturvallisuuteen, kun taas toimitusketjun loppupäässä keskitytään henkilöstöön ja tuoteturvallisuuteen liittyviin riskeihin. H2 korosti, kuinka sosiaaliset riskit painottuvat tuotteiden ompelu- ja kokoonpanovaiheeseen, joka on työvoimavaltaista. H3 kertoi, kuinka tärkeää tehtaan ominaisuudet ovat, sillä työntekijät usein asuvat myös tehtaassa. Sen vuoksi pitää varmistaa myös se, että jätettä on tehtaalla hyvin vähän. Jos valmis tuote ei vastaa standardeja, työntekijöitä kannustetaan korjaamaan se, jolloin työntekijä joutuu usein tekemään ylitöitä. Tällöin laaduntarkastajat katsovat, kuinka paljon ylitöitä jouduttiin tekemään korjauksissa ja pyrkivät yksinkertaistamaan tai parantamaan tuotantolinjaa, jotta tuotteita ei tarvitse korjata ja näin ollen tehdä ylitöitä. Sosiaaliset riskit liittyvät siis vahvasti työntekijän asemaan ja oikeuksiin. Haastateltavat korostivat, kuinka hyvät olot työntekijöillä ovat Suomessa, jolloin sosiaaliset riskit ovat erilaisia kuin kehittyvissä maissa. Kuten aiemmin todettiin, riski yritykselle voi muodostua myös välillisesti ja yllättäen, vaikka yritys on yrittänyt proaktiivisesti hallita riskiä. Esimerkiksi Rana Plazan romahdus Bangladeshissa vaikutti kaikkiin



Bangladeshissa toimiviin yrityksiin työolojen vaarallisuuteen liittyvän keskustelun vuoksi. H6 kertoi, kuinka he olivat saaneet kansalaisjärjestö Eetti ry:ltä tietoa eräästä heidän toimittajastaan, joka toimii Italiassa. Kyseisellä alueella on ongelmia kiinalaisen työvoiman kanssa ja sinne on nyt mietitty ulkopuolista auditointia. Joten vaikka kyseessä on matalan riskin maa, vastuullisuusriski voi ilmetä myös yllättäen.

H4 oli sitä mieltä, että Suomessa sosiaaliset ja taloudelliset vastuullisuusriskit kietoutuvat toisiinsa, jolloin työllistäminen on tärkeää ja yrityksen pitää olla vakavarainen ja pystyä pitämään luvatut työpaikat. H7 toi esiin, kuinka tekstiilialalla taloudellinen ulottuvuus on saanut vähemmän painoarvoa, mutta käytännössä taloudelliset vastuullisuusriskit näyttyvät toimitusketjun loppupäässä yrityksen omassa toiminnassaan esimerkiksi toiminnan kestävyuden ja verojalanjäljen osalta. Hänen mukaansa taloudellista ulottuvuutta voidaan kuvailla niin, että sen avulla yritys pystyy pitkällä tähtäimellä huolehtimaan sosiaalisista ja ympäristöllisistä vastuullisuusriskeistä. Haastatteluissa korostuikin se, kuinka taloudelliseen vastuullisuusriskiin linkittyy vahvasti toiminnan jatkuminen, kassavirran takaaminen ja yhteistyökumppaneiden ylläpitäminen.

H2 näki myös yhteyden taloudellisten ja ympäristöllisten riskien välillä. Kauppasodat ja pienemmät kauppakonfliktit aiheuttavat paljon turbulenssia ja epävarmuutta kansainvälisessä kaupassa. Sen vuoksi on tärkeää hankinnan kannalta, että kaikkien materiaalien turvallisuus on suojattu kaikilla markkina-alueilla, varsinkin kun tuotteet tulevat suunnittelusta 18 kuukauden kuluttua kauppoihin. Ympäristöön liittyvät vastuullisuusriskit korostuivat muutenkin jokaisessa haastattelussa. H7 tiivistä ympäristöön liittyvät vastuullisuusriskit seuraavasti:

*”Ihan jo sieltä raaka-aineiden tuotannosta lähtien niin siihen liittyy maankäyttöön liittyviä kysymyksiä, vedenkäyttöön, kemikaalien käyttöön, päästöihin ilmaan ja sit ku ruvetaan käsitteleen sitä materiaalia, valmistaan siitä kangasta, värjäileen sitä niin näitten lisäksi sinne tulee näiden jätevesien käsittelyyn liittyvät kysymykset ja sit kaikkien näiden välillä on tietenki kuljetukseen liittyvät kysymykset ja sit se jätehuolto kokonaisuudessaan et oikeestaan jos mä mietin sitä toimitusketjua, niin kyllä nää kaikki niinku kaikissa vaiheissa on periaatteessa nää kaikki kysymykset esillä.” (H7)*

Ympäristöön liittyvistä vastuullisuusriskeistä H5 korosti uusiomateriaalien käyttöä. Koska urheiluvaatteet valmistetaan öljypohjaisista muovimateriaaleista, niiden valmistukseen liittyvät öljynporauksen ympäristövaikutukset ja ongelmat mikromuovista. H3 kertoi, että ympäristöriskit aiheutuvat pitkälti värjäysprosessista. Heillä on tällä hetkellä käynnissä ohjelma, jossa varmistetaan värjäyslaitosten vedenkäsittely, jotta epäpuhtaudet poistetaan pesusta. H5:n mukaan Kiinan joissa saatetaan nähdä, mikä on sesongin väri, kun kankaanvärjäyksestä poistuvat värit ja kemikaalit joutuvat vesistöihin.

Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, kuinka suurimmat vastuullisuusriskit liittyvät raakamateriaaliin ja että vastuullisuusriskit kasvavat sitä enemmän, kuinka pitkälle alkuun toimitusketjussa mennään. Käytännössä haastatteluista tuli ilmi, että yritysten on lähes mahdotonta jäljittää toimitusketjua aivan alkulähteille eli raaka-aineen hankintaan. Toimitusketjut koostuvat monesta toimijasta, ja moni yritys pystyi jäljittämään toimitusketjua lankoihin saakka, mutta raakamateriaaliin asti se on hankalaa. H1 kertoi, että Suomessa on vain yksi toimija, jolta voi ostaa neulosta, jolloin H1:n valta ei riitä lankatoimittajaan saakka tai siitä eteenpäin. Hän kuvaili tilannetta seuraavasti:

*”Mä en pysty käskyttään monopoliasemassa olevaa yritystä, elikä mä en voi uhata niitä käytännössä niitä millään, et mäpä tilaan sen tuolta toisesta firmasta ku sitä ei oo olemassa. [...] Sit jos mennään siihen, et kuka sen puuvillan poimii et mistä se tehdas sen ostaa, niin siitä mulla ei oo tietoo et siellä on aukko. Mut sit se sertifikaatti jotain kertoo. [...] Mä en halua sano mitään liirumlaarumia siitä.” (H1)*

Ainoastaan H6 kertoi, että he pystyvät jäljittämään orgaanisen puuvillakuidun Turkin tietylle paikkakunnalle, mutta muut materiaalit ovat vaikeampia. Heillä oli ollut myös pienempi erä Supreme Green Cotton -puuvillaa, joka oli kokonaan Kreikassa kasvanutta puuvillaa. Valmiissa tuotteissa oli mukana QR-koodi, jonka avulla pystyttiin jäljittämään kyseisen puuvillan pellolle asti kartalla merkittynä. Kaikki muut haastateltavat kertoivat, että raaka-aineen jäljittäminen on lähes mahdotonta. Myös H7 sanoi, että isoimmat tekstiilialan vastuullisuusriskit lukeutuvat raaka-aineisiin ja niiden tuotantoon, sillä ne pääosin tapahtuvat kaukana omasta toiminnasta ja yleensä hyvin köyhillä alueilla, joissa ihmisoikeus- ja ympäristökysymykset eivät ole keskiössä.

Kuten aiemmin kerrottiin, Tam-Silkin villasilkkilangat tulevat villapörssistä. Hän vertasi villapörssiä tuulienergiiaan tarkoittaen, että tuulienergiasta maksettaessa ei voi tietää, missä sähkö on syntynyt, kun se on kokonaisuudessaan syötetty samaan verkkoon. Villapörssistä voidaan valita, että esimerkiksi 35 prosenttia langasta on Mulesing-vapaata, mutta muuten langan alkuperää on mahdotonta tietää.

*”Mehän ei pystytä sanomaan, et se tulee tästä uusseelantilaisesta kylästä, vaan kun se on tämmönen pörssituote niin se tulee tavallaan ympäri maailmaa. [...] Mä tiän muutamia valmistajia, jotka esittelee omilla sivuillaan, et se tulee tästä ja tästä kylästä se lanka, mut me tiedetään et se ei voi tulla, ku me tiedetään, et ne ostaa samoista paikoista mistä mekin ostetaan, et se on sitä viherpesua, et me tiedetään tää toimitusketju paljon tarkemmin ku on mahdollista”. (H4)*

Kaikkiin materiaaleihin liittyvät omat ongelmansa vastuullisuusasioissa, mutta monessa haastattelussa keskustelu painottui puuvillaan, sillä se sisältää ongelmia ja varsinkin H1:lla ja H6:lla se oli yksi pääraakamateriaaleista. H5 sanoi, että synteettisissä materiaaleissa on omat ongelmansa, mutta niiden suhteen ei tarvitse miettiä esimerkiksi puuvillan viljelijän palkkaa tai torjunta-aineiden ja veden käyttöä. Sekä H1 että H6 toivat esiin myös puuvillaan liittyvän riskin uiguureista, joita käsiteltiin luvussa 2.4.2. H1 myös sanoi, että kyseinen ongelma ei rajoitu vain uiguureihin, sillä ongelmia on myös USA:ssa, sillä puuvillan poimija saattaa olla paperiton meksikolainen tai Italiassa kiinalainen, jolloin työehdot eivät välttämättä täyty. H1 kuvaili uiguuriongelmaa seuraavasti:

*”Sekin on justiin niin, että missä ne ja kuka ne kerää niin ai että ku ne on niin huonosti palkattua porukkaa, että saako sitäkään ikinä oikeesti selville, että mikä siä on jos sinne pellolle tehdään auditointi niin mikä porukka sinne on kärrätty ja mikä on huomenna tilanne, et tietysti se että jos nyt ollaan jonku määrätyn valtion alueella niin se jo kertoo jotain, et jos se tulee jostain uiguurien poimimana Kiinan sorron alla niin se on hyvin huono asia.” (H1)*

#### 4.4.2 Vastuullisuusriskien hallinta

Haastateltavat olivat suhteellisen yksimielisiä siitä, kuinka vastuullisuusriskiä hallitaan. Vastuullisuusriskien hallinnan keinot näyttäytyivät toimialalle tyypillisinä. Raaka-aineista ja tehtaista voidaan tarkastaa sertifikaatit, ja tehtaisiin on mahdollista suorittaa auditointeja, joko yrityksen tai ulkopuolisen toimesta. Sertifikaatit ja auditoinnit ovat suurimmat kokonaisuudet, mutta lisäksi esimerkiksi materiaalien ja yhteistyökumppaneiden valinta ovat vastuullisuusriskin hallintaa. Myös kansalaisjärjestöjen tuoma tieto koettiin hyödyllisenä vastuullisuusriskin hallinnassa. H3 kertoi kattavasti, mitkä vaiheet heidän auditointijärjestelmäänsä kuuluvat. Ensimmäisenä he etsivät BSCI-sertifioituja (*Business Social Compliance Initiative*) toimittajia, jotka jo itsessään antavat osviittaa siitä, kuinka tehtaita johdetaan. Tämän sertifikaatin lisäksi on vielä tarkempia kriteerejä, joita he etsivät toimittajissaan. Toinen vaihe on jokaisen tehtaan, kehräämön ja värjäämön tarkastus, ja yrityksestä vierailaan siellä tarkastamassa ne. Kolmas vaihe on se, että yrityksellä on omat laadunvalvojat, jotka käyvät tehtaassa säännöllisesti. Kun tuote lanseerataan, valmistusprosessi käydään läpi ja valmistusprosessin aikana tuotteet tarkastetaan ennen jakelua. Tarkoituksena on varmistua siitä, että tuote on laadukas ja sen valmistus on tapahtunut laadukkaassa ja vastuullisessa tehtaassa. Lisäksi he ovat mukana muun muassa suuressa kansainvälisessä sopimuksessa, jonka tarkoitus on parantaa tehtaiden olosuhteita.

Jokainen haastateltava kertoi hyödyntävänsä sertifikaatteja sekä materiaalien että tehtaiden valinnassa. Yleisimpiä materiaalisertifikaatteja olivat puuvillaan liittyvä GOTS ja BCI (*better cotton initiative*) sekä haitallisten kemikaalien käyttöä valvova Ökö-Tex. Lisäksi H4 kertoi Mulesing-vapaasta materiaalista, jolloin lammasta ei ole satutettu. H4 kuvaili merkittävimmäksi vastuullisuusriskiksi sen mahdollisuuden, etteivät sertifikaatit olisikaan päteviä tai niihin ei voisi luottaa. Myös sen korjaaminen olisi tällöin hankalaa. H1 kuitenkin pohti, merkitsevätkö sertifikaatit niin paljoa, kun niitä näkee lähes joka tuotteessa. Haastateltavat kuitenkin kokivat sen tärkeänä tapana hallita riskiä, sillä muuten materiaalin turvallisuuden selvittäminen olisi erittäin hankalaa.

Muut haastateltavat korostivat myös sitä, kuinka läheiset välit heillä on omiin toimittajiinsa, mikä edesauttaa luottamusta toimitusketjussa ja näin ollen vähentää riskejä. Tämä on linjassa teorialuvun 3.3 kanssa, jossa käsiteltiin avaintoimittajien merkitystä. Tällöin jatkuvia tarkastuskäyntejä ei tarvitse, kun suhteessa on luottamus. H6 korosti sitä, kuinka

yhteistyökumppanien kanssa täytyy olla molemminpuolinen luottamus, eli toimittajasuh- teita ei pureta heti, vaan niitä pyritään kehittämään, jos ongelmia esiintyy. Myös H7 piti tärkeänä, että vastuullisuuden edistämiseksi käydään keskustelua kumppaneiden kanssa ja kerätään mahdollisimman paljon tietoa, jotta myös kehittyvien maiden toimijat toimi- tusketjun alkupäässä voisivat oppia paremmin tarjoamaan tietoa. Tämän lisäksi myös toi- mitusketjun avoimuutta ja läpinäkyvyyttä pidettiin tärkeänä vastuullisuusriskin hallin- nassa. H6 kertoi sertifikaattien, auditointien, yhteistyökumppaneiden valinnan ja avoi- muuden lisäksi seuraavien tekijöiden auttavan vastuullisuusriskin hallinnassa:

*”Sopimukset, niinku Code of Conduct -sopimukset ja myöskin niiden val- vonta et niitä toteutetaan, et se kommunikaatio ja myös meil on sit ne kyselyt et mä uskon et sillä saadaan sitä vähennettyä, ja myöskin mä nyt mietin kauheen laajasti, mutta tota myöskin sitten siitä suunnittelupöydältä voi- daan vähentää sitä, et ei sit oteta niin sitä et vältetään niitä öljypohjasia materiaaleja esimerkiksi, niin vähennetään sit ympäristöriskejä.” (H6)*

Moni haastateltava korosti materiaalien valinnan tärkeyttä. Esimerkiksi kierrätysmateri- aalien käyttö työntää toimitusketjua vastuullisempaan suuntaan, mutta H6 kertoi, ettei esimerkiksi kierrätetty puuvilla kestä samanlaista käyttöä. Myös öljypohjaisten materiaa- lien käyttöön liittyy se ongelma, ettei niitä pysty kierrättämään uudeksi raaka-aineeksi samalla tavalla kuin puuvillaa. Myös H2 toi esiin Code of Conduct -sopimuksen, joihin jokaisen toimittajan pitää suostua, jotta ne jakavat yrityksen kanssa samat arvot. Tämän avulla vastuullisuutta integroidaan myös päivittäisiin toimintoihin. H4 ei jakanut samaa mielipidettä Code of Conduct -sopimuksesta, sillä hänen mukaansa sen avulla vain var- mistetaan, että kohdeyritys ja sen toimittajat toimivat lain puitteissa. Hän kuvaili code of conduct -sopimusta seuraavasti:

*”Meil ei oo tehty tämmöstä Code of Conduct -tyyppistä dokumenttia ja mää oon sit lukenu näitä isoja ja pieniä suomalaisia firmoja, joilla sit tämmönen on ja nehän on sitä semmosia, et siä vaan todetaan noudatamme lakeja ja asetuksia ja määräyksiä ja vaadimme meidän toimittajia noudattamaan la- keja ja määräyksiä, ja se on mun mielestä semmosta yhdentyypistä viher- pesua. Et totta kai ne joutuu ne firmat tekemään niiden lakien ja määräysten mukaan, et minkä takia me haetaan nimi paperiin et me ei rikota lakia niin*

*se on sit sitä jos tulee joku ongelma, niin sit voidaan tavallaan sanoo et kato mul on nyt tossa sen firman nimi, et se on sitoutunu tähän ja nyt ne rikko sen sopimuksen tällä toiminnallaan. Et se on vähän tämmöst tarpeetonta et me tehään paljon enemmän sitä, et me käydään siellä Nivalassa ja Aitoossa, et siä on niitä alihankkijoita niin se on ihan day-to-day-tekemistä heidän kanssaan niin me pystytään olemaan paljon enemmän varmoja heidän kanssaan ku se että mä käyn hakemassa kerran vuodessa toimitusjohtajan allekirjoituksen, jossa hän vakuuttaa et he ei käytä lapsityövoimaa.” (H4)*

Kaikilla yrityksillä riskienhallinta oli integroitu päivittäisiin toimintoihin, jolloin selkeää riskienhallintasuunnitelmaa ei ollut, mutta riskejä hallittiin yrityksen strategisissa valinnoissa. H5 kertoi Népran suunnittelevan vastuullisuuden road mapia, jonka avulla vastuullisuuden eri osa-alueita voitaisiin ottaa huomioon. Tämän avulla voitaisiin asettaa myös kriteerejä esimerkiksi materiaalien ja tehtaiden valinnassa. Muut haastateltavat eivät tuoneet ilmi tämänkaltaisia suunnitelmia. Tämä on selkeästi muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjun riskienhallinnan ominaisuus, joka tuli myös ilmi teoriassa. Riskienhallinta on toimitusketjun johtamisen tuomaa toimittajasuhteiden hoitamista ja ylläpitämistä sekä sopimuksien ja sertifikaattien hyödyntämistä. Kyseisellä toimialalla monet vastuullisuusriskit sijaitsevat maantieteellisesti niin kaukana, ettei yrityksen perinteistä riskienhallintaa ole mahdollista ulottaa Suomesta pitkälle toimitusketjuun, mutta sen vuoksi riskienhallinta on pitkälti edellä mainittuja tekijöitä.

Moni haastateltava toi myös ilmi sääntelyn tärkeyden, eli kuinka Suomen lait ja EU:n lainsäädäntö auttavat vastuullisuuden toteuttamisessa. H1 ja H4 korostivat, kuinka tarkka lainsäädäntö Suomessa on ympäristölupien kanssa esimerkiksi kankaiden värjäyksen suhteen, joten lainsäädäntö jo itsessään pienentää riskiä. H4 sanoikin, että näkee kotimaisuuden jo itsessään vastuullisuutena ja riskienhallintakeinona.

*”Mun ei tarvi selitellä mitään työntekijän oloista esimerkiksi tai mun ei tarvi hommata mitään sertifikaatteja tai tehdä auditointikäyntejä juurikaan, koska mä luotan Suomen työlakiin siinä, että esimerkiks mitä mulla on täällä työntekijöitä niin ei niillä siellä huono oo olla”. (H1)*

H4 myös sanoi, että vaikka EU:n lainsäädäntö auttaa vastuullisuuden toteuttamisessa, myös Euroopan sisällä on eroavaisuuksia, kuinka lakia noudatetaan. Hänen mukaansa Suomessa kuitenkin lainsäädännön noudattamisesta ollaan tarkkoja. Toki myös Euroopan sisällä voidaan tehdä maakohtaista vertailua, kuten esimerkiksi H6 sanoi, että Portugali on matalan riskin maa.

Taloudellisten riskien hallinnassa tärkeäksi nähtiin vastuullinen talous yrityksessä, esimerkiksi H4 korosti yrityksen vakavaraisuuden tärkeyttä. Hänen yrityksessään osinkoja ei nosteta mielivaltaisesti, vaan kaikki raha sijoitetaan takaisin yhtiöön toiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen. Moni haastateltava korosti myös sitä, kuinka ei osteta valtavia varastoja täyteen, vaan ostetaan useammin ja vähemmän kerralla, jotta vaatteita teetetään vain sen verran kuin niitä pystytään myymään. Toki tähän vaikuttaa myös yrityksen koko, sillä H2 kertoi yrityksen myyvän vaatteet 18 kuukauden päästä suunnittelusta.

Mahdollisuuksista hallita koko toimitusketjun vastuullisuusriskejä, keskustelu haastateluissa keskittyi siihen, kuinka vaikeaa materiaalien alkuperää on tietää. Materiaalin sertifiointi auttaa seuraamaan sitä pidemmälle, mutta lähtökohtaisesti yrityksen on vaikea tietää toimitusketjun alkupäästä. H7 kuvaili mahdollisuuksia hallita toimitusketjun vastuullisuusriskejä seuraavasti:

*”Se et miten pitkälle se yritys voi aidosti hallita sitä, mitä sillä hallinnalla tarkotetaan, et sulla on oikeesti myös taloudellinen vaikutusmahdollisuus niihin toimintatapoihin niin se on aika pitkälti niihin, kehen sulla on oikeesti se suora liiketoimintasuhde, että sitten se hallinta ja vaikutusmahdollisuudet siitä eteenpäin niin muuttuu huomattavasti rajallisemmiksi, ku sitä suuraa suhdetta ei enää oo.” (H7)*

H7:n mukaan lähtökohtaisesti pienemmillä yrityksillä on jopa parempi mahdollisuus hallita toimitusketjun vastuullisuusriskiä, sillä tuotteita ja yhteistyökumppaneita on vähemmän, jolloin yhteistyötä pystyy kehittämään syvällisemmin. Isoilla yrityksillä vaikutusmahdollisuus perustuu siihen, että on seuraavalle portaalle toimitusketjussa merkittävä kumppani, mutta yhteistyökumppaneita on niin paljon enemmän, ettei yhteistyö ole yhtä syvällistä.

## 4.5 Vastuullisuuden tulevaisuus muoti- ja tekstiilialalla

Vastuullisuuden tulevaisuuden tiimoilta lähes jokainen haastateltava nosti esiin lisääntyvän sääntelyn vastuullisuudessa. H2 sanoi, että tarkempi EU:n lainsäädäntö olisi hyödyllinen, mutta tehokkaan lainsäädännön luominen voi olla haastavaa. Joka tapauksessa se varmasti ainakin auttaisi viherpesun kitkemiseen. Myös ylipäättään mainostaminen vastuullisista tuotteista on jokaisen yrityksen omien standardien mukainen, mutta H6:n mukaan siihen pitäisi olla selkeämpi auktoriteetti tai kolmas osapuoli, joka määrittelee vastuullisuuden. Jokainen haastateltava myös totesi, että vain lain pykälien täyttäminen ei riitä olemaan vastuullinen, vaan se vaatii enemmän sisältäpäin tulevaa, vapaaehtoista toimintaa. H5 kuvaili tulevaisuuden lainsäädäntöä alalla seuraavasti:

*”Mä varmaan ite elän sellasessa vastuullisuuskuplassa, niin mä ite jotenkin nään, et ne pikamuotibrändit tossa jossain vaiheessa vaan valuu pois, et niiden on pakko vaan muuttua, et toivon et on tulossa jotain myös lainsäädäntöä, joka tätä alaa vähän koului eteenpäin vastuullisuusasioissa.” (H5)*

Tulevaisuudessa vastuullisuuden taso tulee siis kasvamaan, jolloin sitä ei välttämättä voida nähdä enää erottautuvana kilpailutekijänä, joka voisi tuoda yritykselle strategista kilpailuetua. Lähes kaikki haastateltavat näkivät, että tietoisuus vastuullisuudesta tulee kasvamaan ja sen rooli nousee entistä tärkeämmäksi, sillä ongelmat varsinkin ihmisoi-keus- ja ympäristökysymyksissä eivät voi jatkua samalla tavalla. H5 sanoi, että yritysten pitää olla tietoisia vastuullisuudesta kaikissa päätöksissään. Tämä tarkoittaa muun muassa strategista päätöstä tuotettujen tuotteiden määrässä. Hänen mukaansa täytyy välttää tilan-etta, jossa yrityksen mallistot ovat niin suuria, ettei yritys enää tiedä, miksi mallistossa on samoja vaatteita niin monessa eri värissä.

Lisäksi uusia materiaaliteknologian innovaatioita ja materiaalikierrätystä peräänkuulutettiin, jotta materiaali voisi olla entistä ympäristöystävällisempää ja eri materiaaleja voitaisiin tulevaisuudessa erotella, jotta niitä voitaisiin käyttää uudelleen raaka-aineena. H3 kuitenkin sanoi, että tänä päivänä vastuullisuus pyörii paljon kiertotalouden teeman ympärillä, kun taas viiden vuoden päästä vastuullisuus tarkoittanee jo jotakin muuta, kun uusia innovaatioita kehitellään jatkuvasti.



Suurena vastuullisuuden tulevaisuuden näkökulmana nähtiin myös mahdollisuus omaan raaka-aineeseen, jolloin vaate voitaisiin olla alusta loppuun valmistettu esimerkiksi Suomessa. H4 korosti mahdollisuutta suomalaisen lampaanvillaan ja H1 toivoi, että voisi tulevaisuudessa itse valmistaa raaka-ainetta. Kysyttäessä yrityksen kannalta vastuullisuuden tulevaisuudesta H1 vastasi:

*”Kirkkaana. Et siinä vaiheessa ku mun taloudelliset resurssit antaa myöden niin sitten kun Nousulla itte tehään materiaalia, niin sitten se on siinä pisteessä, niin mulla on jokaiseen kysymykseen selkeä vastaus niin siihen mä niinku pyrin. Ja sitten kun pesee illalla hampaat peilin edessä ni voi tyytyväisenä mennä nukkuun, et ei oo mitään luurankoja kaapissa. Eikä niitä nyttenkään oo, mä teen niin paljon ku mä pystyn, mut sitten se olis niinku timantti.” (H1)*

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksessa tutkimuskysymyksiin vastaaminen on ensiarvoisen tärkeää. Tuloksia ei voi vain näyttää lukijalle, vaan niitä pitää tutkimuksessa myös tulkita. Tutkimusta tulkitsevat eri tavalla tutkija, haastateltava ja lukija, jolloin nämä tulkinnat eivät välttämättä yhdy. Tämän vuoksi on tärkeää, että johtopäätökset on tulkittu mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 229–230.) Johtopäätöksiä tehtäessä pyritään ymmärtämään, mitä tutkittavat asiat merkitsivät tutkittaville, eli tutkittavia pyritään ymmärtämään heidän näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95). Tässä luvussa esitetään eriteltyinä johtopäätökset kolmeen tutkimuskysymykseen, jonka jälkeen tutkielmaa arvioidaan ja esitetään jatkotutkimuskohteita.

#### 5.1.1 Vastuullisuus strategisen riskin kannalta

Tutkielmassa strategista riskiä käsiteltiin positiivisesti eli kilpailuedun näkökulmasta ja negatiivisesti eli uhkien ja haavoittuvaisuuden näkökulmasta. Strateginen riski liittyy läheisesti yrityksen strategiaan päätöksiin, joiden avulla yritys muun muassa positioi itsensä kilpailussa. Strategiseen riskiin kytkeytyvät epävarmuustekijät ja pitkä aikahorisontti, joiden vaikutukset ilmenivät empiriassa. Haastatteluista nousi vahvasti ilmi, kuinka läheinen yhteys strategisella riskillä ja vastuullisuudella on.

Kilpailuedun näkökulma oli yksiselitteisempi kuin uhkanäkökulma. Vastuullisuudella saavutetaan kilpailuetua, joka on kilpailuedun eri vaihtoehtoista nimenomaan erottautuminen. Lisäksi vastuullisuus vahvistaa brändiä ja auttaa tuotteiden hintojen perustelussa siten, ettei vaatteilla ole perustelemattomia brändikatteita, vaan tuotteiden hinnoista voidaan päätellä, että toimitusketjun varrella tuotteen valmistamiseen osallistuneet henkilöt ovat saaneet osansa. Vastuullisuus auttaa myös houkuttelemaan asiakkaita ja kasvattamaan markkinaosuutta.

Kuitenkaan vastuullisuus ei tuo automaattisesti kilpailuetua, jos siitä ei viestitä oikealla tavalla. On tärkeää viestiä vastuullisuudesta asianmukaisesti, eli rohkeasti ja

totuudenmukaisesti. Näin vältytään viherpesulta, mutta kuluttajat tulevat tietoisiksi yrityksen vastuullisuustoimista. Koska viherpesua on nykyään jokaisen haastateltavan mielestä nykyään valitettavan paljon, vastuullisuusviestintään tulee panostaa huomattavasti. Näin ollen kilpailuetua saavutettaessa pelkkä viestintä ei voi riittää, sillä taustalle tarvitaan aktiivisia osoituksia vastuullisuudesta, mutta myöskään pelkkä vastuullisuus ei itsessään riitä, jos sen ohella ei ole vastuullisuutta korostavaa viestintää. Lisäksi viestinnän lisäksi korostettiin sitä, kuinka vastuullisuus tarkoittaa myös kokonaisvaltaista lähestymistä, eli vastuullisuuden kolmen ulottuvuuden huomioimista.

Vaikka vastuullisuus on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen teema muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimialalla, siitä aiheutuva kilpailuetu nähtiin tulevaisuudessa pienenevän tai katoavan. Vastuullisuus ei vielä ole kuluttajille eikä kaikille toimijoillekaan ilmiselvää, mutta maailman muuttuessa sen rooli tulee kasvamaan ja siitä odotetaan tulevaan pikemminkin normi. Uudet syntyvät yritykset eivät voi enää olla huomioimatta vastuullisuutta, ja myös jo olemassa olevien yritysten, jotka eivät huomioi vastuullisuutta, on pakko muuttua tai lopulta poistua markkinoilta. Tietoisuus vastuullisuudesta kuluttajien keskuudessa kasvaa, ja näin ollen muutos markkinoilla lähtee kuluttajista. Vastuullisuuden käsite tulee muuttumaan, joten vastuullisuus saattaa tuoda erilaista kilpailuetua tulevaisuudessa.

Uhkanäkökulma puolestaan jakoi enemmän mielipiteitä. Brändin haavoittuvaisuudesta selvisi, ettei lähtökohtaisesti vastuullinen brändi ole haavoittuvaisempi kuin muutkaan, sillä vastuullisuus voidaan nähdä jatkuvan parantamisen prosessina. Kuluttajat tosin saattavat odottaa tuotteilta niin paljon, että mahdollisen valmistusvirheen sattuessa pettymys on suuri. Jos taas toimitusketjusta tulisi jotakin epätoivottua ilmi, eniten merkitsisi se, kuinka ketterästi tehtäisiin korjaavat toimenpiteet ja kuinka avoimesti ja läpinäkyvästi tilanteesta viestittäisiin. Kuitenkin osa oli sitä mieltä, että vastuullinen brändi voi ehdottomasti olla haavoittuvainen, jos se on rakennettu täysin vastuullisuuden varaan ja viestii olevansa 100-prosenttisen vastuullinen. Tällöin maine on vaarassa, sillä ikinä kaikkeen ei voi varautua ja maineriski voi syntyä välillisestikin ja arvaamattomasti. Vastuullisilla brändeillä on kuitenkin lähtökohtaisesti brändissä muutakin kannattelevaa, kuten ydintuotteet ja niiden mielikuvat. Eniten haavoittuvaisuus kuitenkin nähtiin sen kannalta, kuinka vähän esimerkiksi Suomessa on toimijoita, eli jos jotakin epätoivottavaa ilmenisi esimerkiksi värjäämöstä tai neulostoimittajalta, suomalaiset vaatevalmistajat eivät enää

voisi jatkaa toimintaansa samoja periaatteita noudattaen. Pienet vastuulliset yritykset saattavat olla siis täysin riippuvaisia toimittajistaan.

Teoriassa tuli ilmi, että markkinahäiriön aikana vastuullinen muoti kärsi myyntien vähentymisestä paljon enemmän kuin pikamuoti. Haastateltavien mukaan pandemiaa ja lamaa ei kuitenkaan voida niputtaa yhdeksi kokonaisuudeksi, sillä pandemian aikana kuluttajissa on herännyt halu tukea kotimaisia ja vastuullisia brändejä, joten myynnit jopa kasvaneet. Pandemian aikana on ikään kuin muodostunut yhteishenki näiden yritysten tukemisesta. Kuitenkin laman kannalta tällainen teoriassa mainittu riski on, sillä silloin se vaikuttaa taloudellisesti negatiivisesti kuluttajiin eikä rahaa välttämättä uskalleta käyttää samalla tavalla. Markkinahäiriöön liittyvä strateginen riski näyttää siis oivalla tavalla sekä positiivisen että negatiivisen näkökulman.

Markkinahäiriön aikana ensiarvoisen tärkeää on markkinoinnin lisääminen ja oman toiminnan korostaminen sekä nopea strateginen reagointi markkinoiden muuttuessa. Lisäksi suunnittelun ajattomuus, läheiset toimittajasuhteet sekä myyntikanavien mukauttaminen ja kehittäminen ovat tapoja hallita strategista riskiä. Alla oleva taulukko 2 kokoaa yhteen strategiseen riskiin liittyvät keskeisimmät johtopäätökset.

Taulukko 2. Strategisen riskin keskeisimmät tulokset

Kilpailuetu	Markkinahäiriö	Haavoittuvaisuus
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vastuullisuus erottautumistekijä</li><li>• Vaatii kokonaisvaltaista lähestymistä ja asianmukaista viestintää</li><li>• Tulevaisuudessa tuskin tuo samanlaista kilpailuetua</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pandemian aikana kuluttajat tukeneet vastuullisia brändejä</li><li>• Laman aikana liiketoiminnalle riski</li><li>• Yrityksen tulee reagoida ja sopeutua muuttuviin markkinoihin nopeasti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ei haavoittuvainen brändin suhteen, jos se on rakennettu oikein</li><li>• Vastuullisuus jatkuvan parantamisen prosessi</li><li>• Haavoittuvainen toimijoiden vähyyden vuoksi</li></ul>

### 5.1.2 Muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjun vastuullisuusriskit

Vaikka yritysten tuotteet olivat erilaisia ja valmistettu eri materiaaleista, yhteisiä vastuullisuusriskejä löytyi paljon. Suurimmat vastuullisuusriskit painottuivat poikkeuksetta toimitusketjun alkupäähän ja raakamateriaaliin. Vastuullisuusriskit jaoteltiin vastuullisuuden ulottuvuuksien eli sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen näkökulman mukaisesti. Osa riskeistä kietoutui myös kahden ulottuvuuden ympärille.

Sosiaalisista riskeistä keskeisimmiksi nousivat työntekijöiden asema ja työolot. Pääasiallisesti toimitusketjun alkupäässä työolosuhteiden ongelmana ovat epäeettisyys, ylitöiden määrä ja työturvallisuus. Nämä sosiaaliset riskit korostuvat raakamateriaalivaiheessa ja ompelu- ja kokoonpanovaiheissa, sillä niitä ei ole koneellistettu, vaan ne ovat työvoimaa vaativia. Varsinkin raakamateriaaliin liittyvät sosiaaliset riskit painottuvat lähes poikkeuksetta köyhiin ja kehittyviin maihin, jossa ihmisoikeudet eivät ole toiminnan keskiössä. Varsinkin puuvillan poimimiseen liittyviä sosiaalisia riskejä korostettiin, sillä Kiinan Xiajingin uiguuritalanne huolestuttaa pakkotyön ja ihmisoikeuksien polkemisen vuoksi. Ongelma ei kuitenkaan rajoitu vain uiguureihin, vaan puuvillan poimijoilla on monessa maassa ongelmallisen pieni palkka ja työolosuhteet saattavat olla kestäättömät. Kun toimitusketjussa edetään kohti Suomea, sosiaaliset riskit vähenevät ja muuttuvat; Suomessa ne liittyvät pääosin henkilöstöasioihin ja tuoteturvallisuuteen. Henkilöstölle pitää esimerkiksi pyrkiä pitämään luvatut työpaikat.

Taloudelliset riskit ovat saaneet vähemmän painoarvoa muoti- ja tekstiiliteollisuudessa verrattuna ympäristöllisiin ja sosiaalisiin riskeihin. Taloudellisia riskejä hallitsemalla huolehditaan sosiaalisista ja ympäristöllisistä kysymyksistä. Tärkeimmät haastatteluista nousseet vastuullisuuteen liittyvät taloudelliset riskit olivat toiminnan kestävyuden ja jatkuvuuden takaaminen, verojalanjälki, kassavirran takaaminen, vakavaraisuuden ylläpitäminen ja yhteistyökumppaneista huolehtiminen ja näille maksaminen sovitusti. Myös kauppasodat ja kauppakonfliktit nousivat esiin. Kuitenkin huomionarvoista on se, että haastatteluissa tämä ulottuvuus nähtiin nimenomaan toiminnan jatkuvuuden ja taloudellisen vakauden tärkeenä, kun taas teorialuvussa 2.4.1 vastuullisuuteen liittyvät taloudelliset riskit liittyivät korruption, erinäisiin rikkomuksiin, epärehellisyyteen ja veronkiertoon. On tärkeää huomata, että vastuullisuuteen liittyvät taloudelliset riskit ovat haastattavien mielestä selkeästi muuta kuin lain rikkomista. Heidän mielestään ne koskevat

taloudellisen puolen hoitamista asianmukaisesti, jotta yritys voisi parhaansa mukaan toteuttaa vastuullisuuden jokaista ulottuvuutta.

Ympäristöriskit ovat vahvasti läsnä koko toimitusketjun varrella. Varsinkin raaka-aineen tuotantoon liittyy ympäristöriskejä, on kyseessä sitten puuvilla tai öljypohjainen muovimateriaali. Ympäristöriskeistä keskeisiä ovat maan, veden ja kemikaalien käyttöön sekä päästöihin liittyvät ongelmat varsinkin luonnonmateriaalien kohdalla. Kierrätysmateriaalien käyttö on lähtökohtaisesti ympäristön kannalta parempi, eli uusiomateriaalien käytössä ovat läsnä suuremmat ympäristövaikutukset: luonnonmateriaaleissa edellä mainitut ja öljypohjaisissa puolestaan öljynporauksen ja mikromuovien näkökulma. Kankaan valmistus ja värjäys altistavat ympäristöriskille jätevesien suhteen, ja myös kuljetus ja jätahuolto koko toimitusketjun varrella herättävät kysymyksiä ympäristöriskeistä. Kankaan värjäminen on varsinkin kehittyvissä maissa ongelmallista ja kuljetuksella on suuri rooli ympäristön saastuttamisen kannalta, sillä toimitusketjut pitkiä ja globaaleja.

Tiivistetysti vastuullisuuden eri ulottuvuuksiin liittyvät riskit ovat läsnä koko toimitusketjussa, mutta niiden rooli ja painotus vaihtelevat. Ympäristöriskit vaikuttavat koko toimitusketjun varrella, kun taas taloudelliset riskit painottuvat toimitusketjun loppupäähän ja sosiaaliset riskit alkupäähän. Alla oleva kuvio 14 havainnollistaa sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten riskien painotusta toimitusketjun varrella, kun vasemmalla on toimitusketjun alkupää ja oikealla toimitusketjun loppu. Värin tummuus havainnollistaa riskin suuruutta, eli sosiaaliset riskit painottuvat toimitusketjun alkupäähän ja taloudelliset riskit loppupäähän, kun taas ympäristöllisiä on koko toimitusketjun varrella tasaisesti.



Kuvio 14. Vastuullisuusriskien painotus toimitusketjun varrella

### 5.1.3 Toimitusketjun vastuullisuusriskien hallinta

Muoti- ja tekstiiliteollisuuden toimitusketjun vastuullisuusriskien hallinta pohjautuu pitkälti luottamukseen toimittajissa, erinäisiin sertifikaatteihin ja sopimuksiin. Kuten aiemmin todettiin, varsinkin sosiaaliset vastuullisuusriskit painottuvat toimitusketjun alkupäähän, mikä hankaloittaa yrityksen riskienhallintaa. Tällöin sopimukset ovat tapa hallita riskiä, koska yrityksen vaikutusmahdollisuudet rajalliset. Muoti- ja tekstiiliteollisuus eroaa toimialana riskienhallinnan suhteen monesta muusta toimialasta, sillä tuotteiden valmistus alusta loppuun vaatii monta toimijaa monen valtion alueella. Tämän vuoksi riskienhallinta perustuu sopimukseen toimittajien kanssa.

Toimitusketjun varrella olevien vastuullisuusriskien hallinta kuitenkin vaihtelee yrityksen koon ja valmistusmaan mukaan. Lähtökohtaisesti läheiset toimittajasuhteet auttavat sosiaalisten ja ympäristöllisten riskien hallinnassa, sillä tehtailla käydään usein ja toimittaja-ostaja-suhteessa on molemminpuolinen luottamus. Kohdeyritykset tietävät silloin läheisten toimittajien tehtaiden olosuhteet ja voivat varmistua siitä, että esimerkiksi kankaat värjätään mahdollisimman ekologisesti. Suuremmilla yrityksillä on selkeämpi suunnitelma, minkälaisia toimittajia etsivät ja suorittavat tehtaille yrityksen toimesta tai ulkopuolisesti auditointeja, jotta voidaan varmistua tehtaiden olosuhteista. Lisäksi osa hyödyntää Code of Conduct -sopimusta, jotta toimittajille voidaan varmistaa, mihin kohdeyrityksen sääntöihin pitää sitoutua. Tällaista ei kuitenkaan tarvita, jos toimittajasuhde on jo valmiiksi tarpeeksi läheinen ja tehtaalla vierailaan usein.

Auditointien ja läheisten toimittajasuhteiden lisäksi toinen suuri kokonaisuus riskienhallinnassa on toimittajien sertifiointit. Sertifikaatti auttaa kohdeyritystä varmistumaan esimerkiksi vastuullisesta materiaalista, sillä muuten materiaalin vastuullisuuden selvittäminen olisi erittäin hankalaa. Yleisesti käytettyjä sertifikaatteja ovat muun muassa GOTS, BCI, Öko-Tex ja Mulesing-vapaa materiaali. Vastuullisuusriskiä on mahdollista hallita parhaiten, kun toimittajaan on suora suhde. Materiaalitoimittajiin yrityksillä harvoin on suoraa suhdetta, joten sertifikaatit ovat erittäin tärkeä apu vastuullisuusriskien hallinnassa. Lisäksi riskienhallinta lähtee jo suunnittelusta, jolloin materiaalien valinnoilla ja ajattomilla malleilla voidaan hallita riskiä. Tämä on yritykselle tapa, joka on helppo kytkeä päivittäisiin toimintoihin, kun uusia mallistoja suunnitellaan. Suurimmalla osalla haasteltavista perinteistä riskienhallintasuunnitelmaa ei ole olemassa.

Yllä mainittujen lisäksi koko toimitusketjun läpinäkyvyys, avoimuus ja kommunikointi auttavat hallitsemaan riskiä, sillä yritys on silloin enemmän perillä koko toimitusketjustaan ja voi avoimen keskustelun kautta viedä sitä entistä vastuullisempaan suuntaan. Myös lainsäädäntö auttaa huomattavasti riskienhallinnassa, varsinkin Suomen ja EU:n lainsäädäntö. Myös omien tuotteidensa valmistusmaan valitseminen matalan riskin maana auttaa riskienhallinnassa, vaikka se ei aina ole niin yksiselitteistä. Taloudellista riskiä puolestaan hallitaan yksinkertaisesti vastuullisella rahankäytöllä yrityksessä, vaka-varaisuudella ja valmistamalla tuotteita vain sen verran kuin on mahdollista myydä.

Joka tapauksessa tärkeä huomio on, että vaikka vastuullisuusriskejä hallitaan parhaalla mahdollisella tavalla, kaikkea ei voi ikinä huomioida etukäteen, sillä vastuullisuusriski voi aiheutua myös välillisesti tai inhimillisiä vahinkoja saattaa sattua. Kuitenkin erityisen tärkeää on nähdä vastuullisuus jatkuvana prosessina ja reagoida oikein ja nopeasti, jos jotakin epätoivottua toimitusketjusta ilmenee, jotta korvaavat toimenpiteet voidaan suorittaa.

## **5.2 Tutkielman arviointi**

Tutkielman lopussa on aina oleellista arvioida tutkimusta kriittisin silmin. Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman onnistumista kokonaisuudessaan. Tämän tutkielman ominaisuuksia ovat sen ajankohtaisuus ja uutuusarvo sekä vastuullisuusriskien että strategisen riskin liitolla. Muoti- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuus puhuttaa mediassa ja yleisessä keskustelukulttuurissa enemmän kuin koskaan ja varsinkin koronapandemian aikana kotimaisiin ja vastuullisiin vaatteisiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Tämä tutkielma tarkastelee rehellisesti ja objektiivisesti vastuullisten muoti- ja tekstiiliteollisuuden yritysten näkökulmaa sekä kilpailuedun että uhkien ja haavoittuvaisuuden näkökulmasta. Lisäksi toimitusketjun vastuullisuusriskit ja niiden hallinta tuovat uutuusarvoa muoti- ja tekstiiliteollisuuden tutkimisen kentällä, kun tulkintateoriana toimii riskienhallinnan teoria.

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta olennaisinta oli haastatteluiden onnistuminen. Haastateltavia oli kokonaisuudessaan seitsemän henkilöä, joista jokainen oli alan



asiantuntija ja omasi paljon tietoa ja asiantuntijuutta haastattelukysymyksiin vastataksien. Haastatteluiden kesto vaihteli, mutta yhteensä haastattelumateriaalia saatiin noin 5,4 tuntia, eli materiaalia analysointiin oli riittävästi. Seitsemän haastateltavaa on pro gradu -tutkielman laajuiseen tutkielmaan sopiva määrä haastateltavia, ja monella haastattelun osa-alueella tieto saturoitui. Osaan kysymyksiä haastateltavat eivät jakaneet samoja mielipiteitä esimerkiksi yrityksensä koon vuoksi, mutta se tuo haastatteluun myös mielenkiintoista vertailua.

Tutkimusmenetelmiä perinteisesti käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti mittaa, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti mittaa, ovatko tutkimustulokset toistettavia. Laadullisissa tutkimuksissa näitä käsitteitä on kuitenkin kritisoitu, koska ne pohjautuvat kvantitatiiviseen tutkimukseen. Näiden sijaan tutkimusta on mielekästä arvioida luotettavuuden ja puolueettomuuden käsitteillä. Molemmat käsitteet tarkastelevat objektiivisuuden ongelmaa. Puolueettomuutta tutkitaan esimerkiksi siten, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantoja itsensä vai suodattuvatko tiedonannot tutkijan oman kehyksen läpi, eli vaikuttavatko ikä, kansalaisuus, poliittinen asenne tai jokin muu tekijä siihen, mitä hän kuulee tai pitää tärkeänä. Periaatteessa laadullisessa tutkimuksessa tutkija on ainakin jollakin tavalla subjektiivinen, sillä hän on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsejä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Reliabiliteetista puhuttaessa siis pohditaan, ovatko tulokset toistettavia. Reliabiliteettia voidaan kuitenkin tulkita usealla tavalla. Voidaan esimerkiksi tarkastella, päätyvätkö kaksi eri arvioijaa samaan tutkimustulokseen tai jos samoja henkilöitä tutkitaan eri kerroilla, päädytäänkö samaan tutkimustulokseen. (Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 2015, 231.) Vaikka haastattelujoukko oli heterogeeninen, painotus haastateltavissa oli pienien vastuullisten yritysten edustajia. Näin ollen esimerkiksi kilpailuedusta puhuttaessa vastuullisuuden tuoma erottautuminen markkinoilla oli haastatteluissa täysin yksiselitteinen. Jos haastateltavina olisi ollut toimijoita, joiden strategiassa toimitusketjun vastuullisuus ei näy, olisivat vastaukset olleet erilaisia. Monella haastateltavalla oli samat arvot, minkä vuoksi tieto saturoitui helpommin. Tämän vuoksi voidaan nähdä, että varsinkin strategisen riskin puoli tutkielmassa olisi saattanut olla erilainen, jos tutkimusjoukko olisi ollut suomalaisista muoti- ja tekstiiliteollisuuden yrityksistä koottuna erilainen. Kuitenkin reliabiliteetin käsitettä pohdittaessa siitä näkökulmasta, päätyisikö eri tutkija tai eri tutkijamushetki samaan lopputulokseen, on tällä tutkielmalla reliabiliteettia. Tutkittavia on

haastateltu mahdollisimman objektiivisesti ja nimenomaan käsitelty strategista riskiä sen molemmilta näkökannoilta. Ajoitus riippuu siitä, kuinka paljon aiemmin tai myöhemmin tutkielma tehtäisiin. Jos se olisi toteutettu ennen COVID-19-pandemiaa, olisi varmasti markkinahäiriönäkökulma ollut erilainen, sillä pandemia on opettanut paljon ja se on ollut aktiivisesti monen mielessä. Markkinahäiriön käsite ymmärrettävästikin painottui pandemianäkökulmaan, sillä viimeisimmästä lamasta tai taantumasta on jo aikaa sen verran, että osa haastateltavista yrityksistä ei silloin vielä toiminut. Joka tapauksessa tutkimustuloksissa pystyttiin kuitenkin erottamaan pandemian ja laman käsitteet ja niiden vaikutukset. Ainut mikä siis vaikuttaa ajallisen reliabiliteetin käsitteeseen, on pandemian sijoittuminen aikajanelle.

Validiteetti puolestaan arvioi sitä, onko tutkielmassa tutkittu, mitä on alussa luvattu. Ensimmäkin tutkimusmenetelmä on valittu kvalitatiivinen menetelmä haastatteluihin, jota voidaan pitää oivana välineenä saada syvällistä tietoa tutkimuskysymyksiin. Oleelliseksi voidaan myös nähdä teorian ja empirian yhteys ja haastatteluiden onnistuminen tutkimuskysymyksiin nähden. Tässä tutkielmassa teoria ja empiria etenevät samassa järjestyksessä, eli aloitetaan vastuullisuudesta ja sen näkymisestä strategiassa, jonka jälkeen siirrytään strategisen riskin käsittelyyn ja lopuksi arvioidaan vastuullisuusriskejä ja niiden hallintaa eri keinoin. Haastattelukysymykset oli järjestetty kolmen teeman mukaan teemahaastattelulle tyypillisesti. Teemat seurasivat teorian rakennetta, jotta empiriasta muodostuisi mahdollisimman johdonmukainen. Ensimmäisessä teemassa johdateltiin haastateltavia aiheeseen, joka koski vastuullisuutta ja strategiaa. Toinen teema koski strategista riskiä ja kolmas toimitusketjua, sen vastuullisuusriskejä ja niiden hallintaa. Haastatteluiden lopussa sivuttiin vielä tulevaisuusnäkökulmaa, joten haastattelurunko oli kronologinen.

Tutkielma rajattiin alussa tarkkaan, mikä edesauttoi haastattelujoukon määrittelyä. Jotta haastattelukysymykset olivat mahdollisimman relevantteja tutkielman onnistumisen kannalta, haastattelut toteutettiin vasta, kun teoria oli lähes valmis. Näin voitiin varmistua siitä, että haastattelukysymykset pystyttiin määrittelemään mahdollisimman vastaaviksi teoriaan eikä irrelevantteja tutkimuskysymyksiä esitetty tiedon puutteen vuoksi. Haastattelut kestivät keskimäärin vajaa tunnin, joten haastattelukysymyksiä oli tarpeeksi. Lisäksi jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin yhteiset pelisäännöt jokaisen haastatteluvideon poistamisesta, sitaattien tarkastamisesta ja mahdollisesta anonymiteetistä, jotta jokaista haastateltavaa kohdeltiin asianmukaisesti ja luotettavasti. Lisäksi haastattelukysymykset

lähetettiin haastateltaville ennen haastattelua, jotta jokainen haastateltava pystyi perehtymään etukäteen halutessaan kysymyksiin. Jokaisen haastattelun alussa haastattelurunko käytiin teemoittain läpi, ja kysymyksiä tarkennettiin, jos haastateltava ei ollut ymmärtänyt kysymystä. Joka tapauksessa on silti mahdollista, että haastateltavat ovat voineet keskenään ymmärtää kysymyksiä eri näkökulmasta tai eri tavalla kuin tutkija. Lisäksi haastattelut litteroitiin ja jokaiseen haastattelutallenteeseen palattiin uudelleen litteraattia lukiessa, jotta haastattelut ovat mahdollisimman sanatarkkaan litteroituja.

Kuten aiemmin todettiin, reliabiliteetin ja validiteetin sijaan on tärkeää arvioida myös tutkimuksen luotettavuutta ja puolueettomuutta. Vaikka tutkimuksissa on poikkeuksetta aina jonkin verran subjektiivisuutta, tämä tutkielma on toteutettu niin, että haastateltavan ääni saadaan mahdollisimman laajasti ja monimuotoisesti kuuluviin, oli haastateltavien näkemykset keskenään samanlaisia tai erilaisia. Näin ollen tutkimustuloksia ei ole manipuloitu, vaan päinvastoin on pyritty tuomaan jokaisen ääni kuuluviin.

### **5.3 Jatkotutkimuskohteita**

Tässä alaluvussa käydään läpi ehdotuksia tuleville jatkotutkimuskohteille. Vastuullisuus on teemana ajankohtainen ja mielenkiintoinen, joten sen ympäriltä löytyy lukuisia jatkotutkimuskohteita. Koska moni haastateltava toi ilmi vahvasti kuluttajanäkökulman tärkeyden alan muutoksesta ja viherpesun ongelmasta, muoti- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuus kuluttajanäkökulmasta olisi ajankohtainen. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella kuluttajan mieltymyksiä ostopäätöksen suhteen, kykyä erottaa viherpesua todellisesta vastuullisuudesta ja halua tarkastella tuotteiden alkuperää mahdollisimman kattavasti ostopäätöksen tueksi.

Koska viherpesu on arkipäivää, siitä saisi kokonaisuudessaan oman tutkimuksensa esimerkiksi yrityksen näkökulmasta, eli mikä on esimerkiksi viherpesun riski ja miten sitä hallitaan viestimällä mahdollisimman totuudenmukaisesti. Täten voitaisiin myös tutkia, auttaako viherpesu kilpailussa ja mitkä ovat viherpesuriskin realisoitumisen seuraukset, jos siitä jää kiinni. Viherpesu on valitettavan yleistä, ja moni haastateltava toivoikin sitä varten tarkempaa sääntelyä. Sääntelyn roolia viherpesussa voitaisiin myös tutkia.

Koska kävi ilmi, että vastuullisuus on jatkuva prosessi, jossa on lähes mahdotonta olla täydellinen, olisi mielenkiintoista tutkia vastuullisuuden roolia noin 5–10 vuoden kuluttua. Vastuullisuus muuttuu koko ajan, ja voi olla, että yritykset kehittyvät sen toteuttamisessa ja oppivat toteuttamaan sitä entistä paremmin, jolloin vastuullisuus varmasti tarkoittaa eri asioita kuin nyt. Tutkielmassa kävi myös ilmi, kuinka pikamuodin odotetaan sulavan pois markkinoilta, sillä vastuullisuutta ei voi olla enää ottamatta huomioon. Tämän vuoksi vastuullisuuden roolia yrityksissä ja sen vaikutusta kilpailuun ja kilpailuetuun olisi mielenkiintoista tutkia tarpeeksi pitkän ajan päästä.

Lisäksi pikamuodin näkökulma kilpailussa olisi mielenkiintoinen, vaikka se onkin varsinkin Suomessa vaikeaa toteuttaa. Miten pikamuotiyritykset näkevät roolinsa kilpailussa ja tuoko esimerkiksi tuotteiden halpa hinta hintajohtajuuden myötä kilpailuetua? Moni pikamuotiyritys ei halua julkisesti olla kyseisistä teemoista haastateltavana, mutta haastateltavien anonymiteetillä tutkimus voisi olla erittäin onnistunut ja mielenkiintoinen vastapaino tälle tutkimukselle.

Lisäksi tässä tutkielmassa vastuullisuus on rajattu koskemaan toimitusketjua ja on pidetty vastuullisuutta tiukasti kolmen ulottuvuuden summana, joka on vakiintunut käsitys vastuullisuudesta. Jatkotutkimuksessa tätä vastuullisuuden näkökulmaa voitaisiin varioida, ja voitaisiin tutkia esimerkiksi vaatteiden tai tekstiilin elämää käytön jälkeen ja yrityksen osallistumista siihen tai vaikkapa sen korjaamiseen. Myöskään vastuullisuuden teemoja ei tarvitse aina niputtaa yhteen, vaan ympäristöllistä, taloudellista ja sosiaalista ulottuvuutta voitaisiin tutkia yksinkin.

## LÄHDELUETTELO

- Accenture, 2011. UN Global Compact-Accenture CEO Study. Towards a New Era of Sustainability in the Automotive Industry.
- Ahteensivu, A. (2018). Maine, maineriski ja sen vaikutukset. Teoksessa Ahteensivu, A., Koskinen L., Kulmala, J. & Havakka, P. (toim.) *Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja*. Tampere: Tampere University Press, 75–123.
- Alasaari, E. (2020). *Toimitusketjun vastuullisuusriskit ICT-alalla ja niiden hallinta os-tajayrityksen toimesta*. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22, 45–62.
- Andersen, T., & Sax, J. (2020). *Strategic Risk Management: A Research Overview* (1st ed.).
- Andersen, T. J., & Young, P. C. (2020). *Strategic risk leadership: Engaging a world of risk, uncertainty, and the unknown* Taylor and Francis.
- Anderson, D. R., & Anderson, K. E. (2009). Sustainability risk management. *Risk Management and Insurance Review*, 12(1), 25.
- Ashby, A. (2016). From global to local: Reshoring for sustainability. *Operations Management Research*, 9(3), 75-88.
- Avlonas, N., & Nassos, G. P. (2014). *Practical sustainability strategies: How to gain a competitive advantage*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1). 99–120.
- Baumgartner, R.J., (2009). Organizational culture and leadership: preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustain. Dev.* 17, 102–113.
- Bruce, M., Daly, L., & Towers, N. (2004). Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? *International journal of operations & production management*.
- Burrell, G. and Morgan, G. (2016). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Abingdon: Routledge (alkuperäinen julkaisu Heinemann 1979).
- Busse, C. (2016). Doing Well by Doing Good? The Self-interest of Buying Firms and Sustainable Supply Chain Management. *The Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 28–47.

- Buyse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 9453–9470.
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., & Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659–670.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? an empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166-176.
- Chapman, R. (2011). *Simple tools and techniques for enterprise risk management* (2nd ed.). Wiley.
- Chen, H.-L., & Burns, L. D. (2006). Environmental Analysis of Textile Products. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(3), 248–261.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367-376.
- Choi, T. Y., & Kim, Y. (2008). Structural embeddedness and supplier management: A network perspective. *The Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 5-13.
- Choi, T. M., Chiu, C.-H., Govindan, K., & Yue, X. (2014). Sustainable fashion supply chain management: The European scenario. *European Management Journal*, 32(5), 821–822.
- Choi, T., & Li, Y. (2015). Sustainability in fashion business operations. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 7(11), 15400-15406.
- Clancy, G., Fröling, M., & Peters, G. (2015). Ecolabels as drivers of clothing design. *Journal of Cleaner Production*, 99, 345-353.
- Cousins, P., Lamming, R., & Bowen, F. (2004). The role of risk in environment-related supplier initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(6), 554–565.
- Cox, T., Scott, M., & Skinns, L. (2011). *Risk*. Cambridge University Press.
- Dawson, T., (2012). Progress towards a greener textile industry. *Color. Technol.* 128, 1–8.
- de Brito, M., P., Carbone, V., & Blanquart, C. M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 534-553.
- Dekker, R., Bloemhof-Ruwaard, J., & Mallidis, I. (2011). *Operations Research for Green Logistics – An Overview of Aspects, Issues, Contributions and Challenges*.

- Delai, I., & Takahashi, S. (2011). Sustainability measurement system: a reference model proposal. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 438–471.
- Deloitte. (2013). Fashioning sustainability 2013. Copenhagen: Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.
- Deng, W., Feng, L., Zhao, X., & Lou, Y. (2020). Effects of supply chain competition on firms' product sustainability strategy. *Journal of Cleaner Production*, 275, 124061.
- Dutton, J. E. and Duncan, R. B. (1987a). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, *Strategic Management Journal*, 8, 279–295.
- Dyllick T., & Hockerts K. (2002). Beyond the business case for sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11:130–141.
- Eccles, R. G., Newquist, S. C. & Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, 85(2), 104.
- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834.
- Epstein, M. J., & Roy, M. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604.
- EURATEX, (2004). European Technology Platform for the Future of Textiles and Clothing: A Vision for 2020. The European Apparel and Textiles Association December.
- Fletcher, K., (2008). Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys. Earthscan, London.
- Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in the chemical industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(2), 118–130.
- Frame B. (2008). 'Wicked', 'messy', and 'clumsy': long-term frameworks for sustainability. *Environment and Planning C* 26: 1113–1128.
- Freise, M., & Seuring, S. (2015). Social and environmental risk management in supply chains: A survey in the clothing industry. *Logistics Research*, 8(1), 1-12.
- Galbreath, J., (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *Eur. Bus. Rev.* 21 (1), 109–127.
- Giannakis, M., & Papadopoulos, T. (2016). Supply chain sustainability: A risk management approach. *International Journal of Production Economics*, 171, 455–470.

- Glavič, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1875-1885.
- Godfrey, P., Lauria, E., Bugalla, J., & Narvaez, K. (2020). *Strategic risk management : new tools for competitive advantage in an uncertain age* (First edition.). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Gualandris, J., Golini, R., & Kalchschmidt, M. (2014). Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance? An international study. *Supply Chain Management*, 19(3), 258-274.
- Gungor, A., & Gupta, S. (1999). Issues in environmentally conscious manufacturing and product recovery: a survey. *Computers & Industrial Engineering*, 36(4), 811–853.
- Haltsonen, I., Kourula, A., & Salmi, A. (2007). Stakeholder pressure and socially responsible purchasing. *Finance, Marketing and Production*, 47–56.
- Handfield, R., Walton, S. V., Sroufe, R., & Melnyk, S. A. (2002). Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the analytical hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 141(1), 70–87.
- Hansson, S. (2010). Risk: objective or subjective, facts or values. *Journal of Risk Research*, 13(2), 231–238.
- Harland, C.M. (1997). Supply chain operational performance roles, *Integrated Management Systems*, Vol. 8 No. 2, 6-14.
- Hart, S. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy of Management Review*, 17(2), 327–351.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita* (20. uud. p.). Tammi.
- Ho, H.P-Y., & Choi, T-M (2012). A Five-R analysis for sustainable fashion supply chain management in Hong Kong: a case analysis. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 161–175.
- Hofmann, H., Busse, C., Bode, C., & Henke, M. (2014). Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management: Sustainability-Related Supply Chain Risks. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 160–172.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., & Aho, A. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja . Vastapaino*.



- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., & Rajamäki, M. (2016). *Johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskienhallintaan (Toinen laitos.)*. Finva.
- Jeucken, M. (2004). *Sustainability in Finance: Banking on the Planet*. Eburon Academic Publishers.
- Joy, A., Sherry, J., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands. *Fashion Theory*, 16(3), 273–295.
- Kazan, H., Akgul, D., & Kerc, A. (2020). Life cycle assessment of cotton woven shirts and alternative manufacturing techniques. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 22(4), 849–864.
- Khurana, K., & Ricchetti, M. (2016). Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business, an appraisal. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(1), 89–104.
- Kim, N., Kim, G., & Rothenberg, L. (2020). Is Honesty the Best Policy? Examining the Role of Price and Production Transparency in Fashion Marketing. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(17), 6800.
- Kreisel, D. (2018). Sustainability. *Victorian Literature and Culture*, 46(3-4), 895–900.
- Kumar, P., & Suganya, S. (2017). Introduction to sustainable fibres and textiles. In *Sustainable Fibres and Textiles* (1–18).
- Larson, A.L., Teisberg, E.O., Johnson, R.R., (2000). Sustainable business. *Interfaces* 30 (3), 1–12.
- Lee, K. and Vachon, S. (2016). *Supply chain sustainability risk, Business Value and Sustainability. An Integrated Supply Network Perspective*, Springer, Palgrave Macmillan Publishers, 245-280.
- Li, W., Choi, T., & Chow, P. (2015). Risk and benefits brought by formal sustainability programs on fashion enterprises under market disruption. *Resources, Conservation and Recycling*, 104, 348-353.
- Ljungberg, L. (2007). Materials selection and design for development of sustainable products. *Materials in Engineering*, 28(2), 466–479.
- Maas, S., & Reniers, G. (2014). Development of a CSR model for practice: Connecting five inherent areas of sustainable business. *Journal of Cleaner Production*, 64, 104–114.
- Mahmood, S. (2020). *The Substantive Approach for Managing Demand and Supply Sustainably in Fashion Industry*. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Väistöskirja.

- Marom, I. (2006). Toward a Unified Theory of the CSP-CFP Link. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 191–200.
- Martinet, A.C., Reynaud, E., (2004). *Stratégies d'entreprise et écologie*, Editions Economica (Paris), Série Politique générale, finance et marketing.
- Metsämuuronen, J. (2000). Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2003). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (2. uud. p.). International Methelp.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.
- Mintzberg H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science* 24: 934–948.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6: 257–272.
- Mitchell, V.-W. (1995). Organisational risk perception and reduction: a literature review. *British Journal of Management*, 6, 115-33.
- Mollenkopf, D.A. (2006). Environmental sustainability: examining the case for environmentally- sustainable supply chains. *CSCMP Explores*, 3, 1-15.
- Moore, S.B., Ausley, L.W., (2004). Systems thinking and green chemistry in the textile industry: concepts, technologies and benefits. *J. Clean. Prod.* 12, 585–601.
- Moore, M. E., Rothenberg, L., & Moser, H. (2018). Contingency factors and reshoring drivers in the textile and apparel industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(6), 1025-1041.
- Neugebauer, F., Figge, F., & Hahn, T. (2016). Planned or emergent strategy making? exploring the formation of corporate sustainability strategies. *Business Strategy and the Environment*, 25(5), 323-336.
- Nguyen, E. (2019). *Läpinäkyvyys vastuullisten toimitusketjujen johtamisessa*. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Niinimäki, K., & Hassi, L. (2011). Emerging design strategies in sustainable production and consumption of textiles and clothing. *Journal of Cleaner Production*, 19(16), 1876–1883.
- Ortiz Martinez, E., & Crowther, D. (2008). Is disclosure the right way to comply with stakeholders? The Shell case. *Business Ethics (Oxford, England)*, 17(1), 13–22.
- Perry, P., & Towers, N. (2013). Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(6), 478–501.

- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review; Harv Bus Rev*, 84(12), 78-163.
- Pullman, M., Maloni M., & Carter, C. (2009). Food for Thought: Social Versus Environmental Sustainability Practices and Performance Outcomes. *The Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 38–54.
- Rafi-Ul-Shan, P., Grant, D., Perry, P., & Ahmed, S. (2018). Relationship between sustainability and risk management in fashion supply chains: A systematic literature review. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(5), 466–486.
- Reinecke, J., & Ansari, S. (2016). Taming wicked problems: The role of framing in the construction of corporate social responsibility. *Journal of Management Studies* 53(3), 299–329.
- Resta, B., Dotti, S., Ciarapica, F.E., De Sanctis, I., Fani, V., Bandinelli, R. & Rinaldi, R. (2017). Leveraging environmental sustainability for competitive advantage in the Italian Clothing and Leather sector. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 11(2), 169–186.
- Rich, N. & Hines, P. 1997. Supply-chain management and time-based competition: the role of the supplier association, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 27 No. 3/4, 210-25.
- Sakki, J. (2009). *Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B - vähemmällä enemmän (7. uud. p.)*. Jouni Sakki Oy.
- Sarkis, J. (2003). A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 11(4), 397–409.
- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education, Limited.
- Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation — An Empirical Study. *Schmalenbach Business Review*, 56(1), 46–71.
- Şen, A. (2008). The US fashion industry: A supply chain review. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 571-593.
- Stigler, G., (1971). The theory of economic regulation. *Bell Journal of Economic and Management Science* 2, 3–21.
- Syrjäläinen, E. (1994). Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen E., & Saari S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä Oy, Rauma. 68–112.

- Söderberg, S., (2012). A Cradle to Cradle Study at Klättermusen. Department of Engineering and Sustainable Development. Mid Sweden University, Östersund, Sweden.
- Søndergård, B., Hansen, O.E. & Holm J., (2004). Ecological modernisation and institutional transformations in the Danish textile industry. *J. Clean. Prod.* 12, 337–352.
- Taplin, J., (2006). Restructuring and reconfiguration the EU textile and clothing industry adapts to change. *European Business Review* 18 (3), 172–186.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T., & Petersen, K. J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 57(3), 381-390.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837–849.
- Vose, D. (2008). Risk analysis: a quantitative guide. John Wiley & Sons.
- Walker, H., & Jones, N. (2012). Sustainable supply chain management across the UK private sector. *Supply Chain Management*, 17(1), 15–28.
- Wu, M. (2006). Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: a meta-analysis. *Journal of the American Academy of Business Journal* 8, 163–71.
- Xu, M., Cui, Y., Hu, M., Xu, X., Zhang, Z., Liang, S., et al. (2019). Supply chain sustainability risk and assessment. *Journal of Cleaner Production*, 225, 857-867.

### **Internet-lähteet:**

- Aarrelabel. (2021). Vastuullisuus. <https://aarrelabel.com/vastuullisuus/> Viitattu 5.4.2021.
- Accord. (2018). Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh: May 2018. <https://bangladesh.wpengine.com/wp-content/uploads/2020/11/2018-Accord.pdf> Viitattu 28.1.2021.
- ACCORD on Fire and Building Safety in Bangladesh. <https://bangladeshaccord.org> Viitattu 28.1.2021.
- EJF. (2009). Somebody Knows Where Your Cotton Comes From: Unravelling the Supply Chain. Environmental Justice Foundation, London, UK. [https://ejffoundation.org/resources/downloads/track\\_and\\_trace\\_web.pdf](https://ejffoundation.org/resources/downloads/track_and_trace_web.pdf)

Viitattu 2.3.2021.

EJF. (2012). The true costs of cotton: cotton production and water insecurity. Environmental Justice Foundation, London. [https://ejfoundation.org/resources/downloads/EJF\\_Aral\\_report\\_cotton\\_net\\_ok.pdf](https://ejfoundation.org/resources/downloads/EJF_Aral_report_cotton_net_ok.pdf) Viitattu 2.3.2021.

Ellen MacArthur Foundation. (2017). A new textiles economy: Redesigning fashion's future, <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications> Viitattu 18.9.2020.

End Uyghur Forced Labour. (2021). End Uyghur Forced Labour in China Now. <https://enduyghurforcedlabour.org> Viitattu 2.3.2021.

Finlex. Valtioneuvoston asetus kulutustavaroista ja kuluttajapalveluksista annettavista tiedoista. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040613> Viitattu 5.3.2021.

GOTS. (2018). GOTS Compare from Field to Fashion. [https://global-standard.org/images/resource-library/documents/GOTS-flyers/GOTS\\_Flyer\\_FieldToFashion\\_RGB\\_EN.pdf](https://global-standard.org/images/resource-library/documents/GOTS-flyers/GOTS_Flyer_FieldToFashion_RGB_EN.pdf) Viitattu 1.3.2021.

Indvik, L. (2020). Sustainable fashion? There's no such thing <https://www.ft.com/content/d174e7d7-97c4-43fc-8765-95075e5fcce7> Viitattu 21.12.2020.

Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China. (2021). Foreign Ministry Spokesperson Announces Sanctions on Relevant EU Entities and Personnel. [https://www.fmprc.gov.cn/mfa\\_eng/xwfw\\_665399/s2510\\_665401/t1863106.shtml](https://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/xwfw_665399/s2510_665401/t1863106.shtml) Viitattu 12.4.2021.

Népra. (2021). Everything About Népra. <https://www.wearnepra.com/pages/what-is-nepra-feel-good-activewear> Viitattu 5.4.2021.

Nousu. (2021). Noususta. <https://www.nousut.fi/page/4/noususta> Viitattu 5.4.2021.

Pulse of The Fashion Industry. (2019). Global Fashion Agenda, Boston Consulting Group, and Sustainable Apparel Coalition. <http://media-publications.bcg.com/france/Pulse-of-the-Fashion-Industry2019.pdf> Viitattu 22.12.2020.

Salmon, K. (2017). See now, Buy now: Executive Summary. Accenture. [https://www.accenture.com/t20170611T231710Z\\_\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/PDF-53/Accenture-Strategy-DD-SeeNowBuyNow-Exec-Summary.pdf](https://www.accenture.com/t20170611T231710Z__w_/us-en/_acnmedia/PDF-53/Accenture-Strategy-DD-SeeNowBuyNow-Exec-Summary.pdf) Viitattu 16.2.2021.

Suomalaisen Työn liitto. (2021). Design from Finland -merkin säännöt. <https://suomalaintyoy.fi/yrityksille/design-from-finland/design-from-finland-merkin-saannot/> Viitattu 5.3.2021.

Suomen Tekstiili & Muoti. (2021). Mitä teemme? <https://www.stjm.fi/liitto/liiton-yleiskuvaus/> Viitattu 5.4.2021.

Tam-Silk. (2021). Yritys. <https://tamsilk.fi/pages/yritys> Viitattu 5.4.2021.

World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future: Towards sustainable development. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> Viitattu 18.11.2020.

WWF. (2013). The Impact of a Cotton T-Shirt. <https://www.worldwildlife.org/stories/the-impact-of-a-cotton-t-shirt> Viitattu 2.3.2021.

# LIITTEET

## LIITE 1: Yrityksen haastattelurunko

Taustaa:

Esitteletkö itsesi ja asemasi yrityksessä?

- Mitä vastuullisuus sinulle merkitsee?

Muoti- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuus ja sen integroiminen strategiaan

- Mikä strategiassanne on tärkeää?
- Miten kuvailisit vastuullisuuden roolia strategiassanne?
- Kuinka tärkeäksi määrittelisitte vastuullisuuden arvonanne?
- Kuinka viestitte vastuullisuudestanne?
  - Onko tuotteistanne tai nettisivuiltanne löydettävissä niiden valmistusmaa ja tehtaat?
- Kuinka tärkeänä uskot kuluttajien pitävän vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä?
  - Oletteko saaneet palautetta vastuullisuudestanne ja oletteko sen myötä parantaneet läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta?
  - Koetteko, että kuluttajat osaavat erottaa viherpesun todellisesta vastuullisuudesta?
- Onko vastuullisuudesta hyötyä sidosryhmäsuhteiden luonnissa?

Vastuullisuuteen liittyvä strateginen riski ja sen hallinta

- Miten koette vastuullisuuden roolin kilpailussa?
- Tuoko vastuullisuus kilpailuetua?
  - Jos tuo, niin millaista ja kuinka suuri rooli sillä on kilpailuedun tavoittelussa?
- Liittykö vastuullisuuteen uhkia?
  - Onko markkinahäiriö (esim. pandemia / lama) vastuulliselle yritykselle liiketoiminnallinen uhka verrattuna esim. pikamuotiin?
    - Miten markkinahäiriön aikana myyntejä voitaisiin parantaa?
  - Koetteko, että yritys on haavoittuvainen, jos koko brändi on rakennettu vastuullisuuden varaan?

Vastuullisuusriskit ja niiden hallinta

- Voitko kuvailla toimitusketjunne alusta loppuun?
  - Kuinka hyvin tiedätte toimitusketjun jokaisen vaiheen?
- Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta ovat ympäristö, yhteiskunnallisuus ja taloudellisuus:

- Miten ympäristöön liittyvät riskit näyttäytyvät toimitusketjussa?
- Miten yhteiskunnallisuuteen liittyvät riskit näyttäytyvät toimitusketjussa?
- Miten taloudellisuuteen liittyvät riskit näyttäytyvät toimitusketjussa?
- Entä mitä materiaaleja käytätte tekstiileissänne?
  - Oletteko selvittäneet raaka-aineen vastuullisuusriskin?
- Miten edistätte vastuullisuutta toimitusketjuissa?
  - Mikä toimitusketjun osa aiheuttaa suurimman vastuullisuusriskin?
  - Voidaanko vastuullisuutta tai sen edistämistä mitata esimerkiksi joillakin tunnusluvuilla?
- Miten hallitsette vastuullisuusriskiä?
- Oletteko mukana standardeissa tai sopimuksissa tehtaiden kanssa?
- Miten olette varautuneet vastuullisuusriskin realisoitumiseen?
- Vastuullisuutta voi lähestyä sekä ulkoapäin määriteltyjen standardien että yrityksen omien vastuullisuustavoitteiden kautta. Voisitko kertoa, miten nämä kaksi lähestymistapaa näkyvät yrityksen toiminnassa? Miten arvioisit niitä riskienhallinnan näkökulmasta?
- Miten näet vastuullisuuden roolin kehityksen tulevaisuudessa?
  - Millaiset tulevaisuuden näkymänne ovat teidän yrityksessänne vastuullisuuden tiimoilta?



## LIITE 2: Yrityksen haastattelurunko englanniksi

Background:

Could you introduce yourself and tell me your position in the company?

- What does sustainability mean to you?

Sustainability in fashion and textile industry and the sustainability strategy

- What is important in your strategy in general?
- How would you describe the role of sustainability in your strategy?
- How greatly would you value sustainability in your company?
- How do you communicate about sustainability externally?
  - Are the manufacturing countries and factories of your products available on your website?
- How greatly do you think consumers value transparency and sustainability?
  - Have you received feedback on your sustainability and therefore improved your sustainability and transparency?
  - Do you think consumers are able to distinguish greenwashing from genuine sustainability?
- Is sustainability an advantage while building stakeholder relationships?

The strategic risk related to sustainability

- How do you see the role of sustainability in your competition?
- Does sustainability create competitive advantage?
  - If so, what kind and how large a role does it play in pursuing a competitive advantage?
- Are there threats concerning sustainability?
  - Is a market disruption (e.g. pandemic / recession) a threat to a sustainable company's business compared to e.g. fast fashion?
    - How could sales be improved during a market disruption?
  - Do you feel that a company is vulnerable if the whole brand is built on sustainability?

Sustainability risk and sustainability risk management

- Could you describe your supply chain from start to finish?
  - How well do you know each stage of the supply chain?
- The three dimensions of sustainability are environmental, social and economic.
  - What are the environmental risks in the supply chain?
  - What are the social risks in the supply chain?
  - What are the economic risks in the supply chain?

- Which materials do you use in your textiles?
  - Have you identified the sustainability risk of the raw material (e.g. cotton)?
- How do you promote sustainability throughout the supply chain?
  - Which part of the supply chain poses the greatest sustainability risk?
  - Is it possible to measure sustainability or its development with some indicators?
- How do you manage the sustainability risk?
- Are you involved in standards or factory contracts?
- How have you prepared for the possible realization of the sustainability risk?
- Sustainability can be approached through both externally defined standards and regulations and the company's own sustainability goals and CSR. How are these two approaches reflected in the company's operations? How would you rate them from a risk management perspective?
- How do you see the role of sustainability in the future development in general?
  - What are your future prospects for sustainability in your company?

## LIITE 3: STJM:n haastattelurunko

Taustaa:

Esitteletkö itsesi ja asemasi STJM:llä?

- Mitä vastuullisuus sinulle merkitsee?

Muoti- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuus

- Miten näet suomalaisten vaate- ja tekstiiliteollisuuden yritysten vastuullisuuden tason?
- Miten suomalainen muoti- ja tekstiiliteollisuus on muuttunut vastuullisuuden näkökulmasta vuosien varrella?
- Kuinka läpinäkyviä suomalaiset yritykset ovat vaatteiden ja tekstiilien alkuperästä?
- Kuinka tärkeänä uskot kuluttajien pitävän vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä?
  - Koetko, että kuluttajat osaavat erottaa viherpesun todellisesta vastuullisuudesta?
- Mitä merkitystä kuluttajille ja muille toimijoille on Design from Finland -merkistä?
- Onko vastuullisuudesta hyötyä sidosryhmäsuhteiden luonnissa?

Vastuullisuuteen liittyvä strateginen riski ja sen hallinta

- Miten koette vastuullisuuden roolin kilpailussa?
- Tuoko vastuullisuus kilpailuetua?
  - Jos tuo, niin millaista ja kuinka suuri rooli sillä on kilpailuedun tavoittelussa?
- Liittykö vastuullisuuteen uhkia?
  - Onko markkinahäiriö (esim. pandemia / lama) vastuulliselle yritykselle liiketoiminnallinen uhka verrattuna esim. pikamuotiin?
    - Miten markkinahäiriön aikana myyntejä voitaisiin parantaa?
  - Koetteko, että yritys on haavoittuvainen, jos koko brändi on rakennettu vastuullisuuden varaan?

Vastuullisuusriskit ja niiden hallinta

- Voitko kuvailla tyypillisen suomalaisen vaate- ja tekstiilialan yrityksen toimitusketjun?
- Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta ovat ympäristö, yhteiskunnallisuus ja taloudellisuus:
  - Miten ympäristöön liittyvät riskit näyttäytyvät toimitusketjussa?
  - Miten yhteiskunnallisuuteen liittyvät riskit näyttäytyvät toimitusketjussa?

- Miten taloudellisuuteen liittyvät riskit näyttäytyvät toimitusketjussa?
- Miten vastuullisuutta voidaan edistää toimitusketjuissa?
  - Mikä toimitusketjun osa aiheuttaa suurimman vastuullisuusriskin?
  - Voidaanko vastuullisuutta tai sen edistämistä mitata esimerkiksi joillakin tunnusluvuilla?
- Kuinka pitkältä ja miten suomalainen yritys voi hallita toimitusketjua ja sen vastuullisuusriskejä?
  - Miten yrityksen koko vaikuttaa tähän?
- Vastuullisuutta voi lähestyä sekä ulkoapäin määriteltyjen standardien että yrityksen omien vastuullisuustavoitteiden kautta. Voisitko kertoa, miten nämä kaksi lähestymistapaa näkyvät yritysten toiminnassa?
- Miten näet STJM:n roolin vastuullisuuden edistämisessä muoti- ja tekstiilialalla?
  - Miten nyt ja miten tulevaisuudessa?
- Miten näet vastuullisuuden kehityksen tulevaisuudessa?