



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Talousjohtaminen

Strateginen ulkoistaminen ja yrityksen kilpailukyky

Case: PK-yritysten liiketoiminnalliset perusteet

alihankinnan käytölle

Strategic outsourcing and the competitiveness of a company
Case: Business reasons for the use of subcontracting in SMEs

2.1.2015

Anneli Flink

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Määritelmät.....	3
1.3.1	Ulkoistaminen.....	3
1.3.2	Kilpailukyky	3
1.3.3	PK-yritys.....	3
1.3.4	Alihankinta.....	4
1.3.5	Arvoketju	4
1.3.6	Ydinosaaminen	5
2	ULKOISTAMINEN	5
2.1	Make-or-buy, valmistaako itse vai ostaako valmiina?.....	6
2.2	Strateginen ulkoistaminen	8
2.3	Mitä on yrityksen kilpailukyky ja miten se muodostuu?.....	10
2.4	Yrityksen ydinosaaminen ja sen määrittäminen	12
3	ULKOISTAMISEN EDUT	15
3.1	Kustannussäästöt ja pääoman vapautuminen.....	17
3.2	Keskittyminen ydinosaamiseen	18
3.3	Toiminnan joustavuuden lisääntyminen.....	19
3.4	Yhteistyö toimittajan kanssa ja uudet innovaatiot	20
3.5	Teknologinen ajantasaisuus	21
4	ULKOISTAMISEN RISKIT	22
4.1	Vähäinen valmistautuminen ja suunnittelu	22
4.2	Heikko toimittaja-arviointi.....	24
4.3	Huono toimittajasuhteen hallinta	25

4.4	Liiallinen toimittajan valvonta.....	26
4.5	Oppimisvuoto	27
5	CASE: PK-YRITYSTEN LIKETOIMINNALLISET PERUSTEET ALIHANKINNAN KÄYTÖLLE	27
5.1	Alihankinnan rooli case-yrityksissä.....	28
5.2	Syyt alihankinnan käytölle	29
5.3	Alihankintapäätöksenteon merkittävät tekijät.....	32
5.4	Koetut ongelmat sekä riskienhallintakeinot alihankinnassa	34
5.5	Alihankinnan rooli yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta.....	36
5.6	Tutkimustulokset.....	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
6.1	Rajoitteet	43
6.2	Jatkotutkimusaiheet.....	44
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ostotoiminta on organisaatioiden keskeisimpiä toimintoja. Kun yrityksissä ennen keskityttiin pohtimaan mitä ja kuinka paljon ostetaan jotta oma valmistus pyörii, nykyään mietitään yhä enemmän kannattaako valmistaa itse vai ostettaisiinko valmiina? Viime vuosikymmenten aikana tapahtuneet vapaan kaupan yleistyminen sekä vaihdon esteiden purkaminen ovat vaikuttaneet ulkoistamisen käytön yleistymiseen. (Forte & Brandão 2005)

Kustannusten vähentäminen oli pitkään ainoa peruste yrityksille lähteä ulkoistamaan toimintojaan ja vielä nykyäänkin osa yrityksistä kokee ulkoistamisen vain taktisena menettelytapana leikata kustannuksia. Ulkoistamisella yritys voi kuitenkin saavuttaa myös muita, merkittäviä etuja erityisesti pitkällä aikavälillä. Tällöin puhutaan strategisesta ulkoistamisesta. (Boguslauskas & Kvedaraviciene 2008) Ulkoistamisen strategisuus tarkoittaa sitä, että se voi olla väline yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä sekä kilpailukyvyyn parantamisessa ja ylläpitämisessä. Nykyään yhä enemmän suuryritysten ohella, ulkoistamispäätökset ovat asettumassa olennaiseksi osaksi myös pienten ja keskisuurten yritysten strategian määrittelyprosessia. (Burke & Jarratt 2004)

PK-yritysten ulkoistaminen on erilaista kuin suuremmilla yrityksillä. Suuryritykset voivat perustaa tytäryrityksiä ympäri maailmaa ja siirtää toimintojaan aina sinne, missä toiminto voidaan suorittaa tehokkaimmin. PK-yrityksillä ei ole tällaiseen vaadittavia resursseja. Tämän vuoksi PK-yritysten on uudelleenpohdittava kilpailukykyään ja keksittävä tehokkaampia tapoja kilpailla. (Elango 2008) Onkin ennustettu, että tulevaisuudessa ulkoistamisen käyttö tulee yleistymään nimenomaan PK-yritysten keskuudessa (Vagadia 2008).

Tämä kandidaatintyö käsittelee strategista ulkoistamista ja sen käytön etuja, sekä niiden vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn. Lisäksi tutkielma selvittää minkälaisia riskejä ulkoistamiseen liittyy ja miten niitä voidaan hallita. Aiemmat tutkimukset liittyen ulkoistamiskäytäntöihin ovat pääosin keskittyneet suuriin yrityksiin, jättäen pienet- ja keskisuuret yritykset vähälle huomiolle. Tämän vuoksi tutkielman case-osio

käsittelee PK-yrityksiä. Case-osiossa tutkitaan yhden ulkoistamisen muodon, alihankinnan roolia ja erityisesti syitä sen käytölle PK-yritysten liiketoiminnassa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkielman case-tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä syyt ajavat PK-yritykset alihankkimaan ja minkälaisia etuja alihankinnan käyttö voi tuoda PK-yrityksen liiketoimintaan. Näiden etujen myötä haetaan myös vastausta siihen, miten alihankinta voi tukea PK-yritystä sen kilpailukyvyn parantamisessa. Lisäksi tutkitaan mitä mahdollisia riskejä alihankintaan liittyy sekä selvitetään, miten PK-yritykset voivat niihin varautua.

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

- Mitkä ovat PK-yritysten alihankintapäätösten liiketoiminnalliset perusteet ja niiden painotus?

Alatutkimusongelmia ovat:

- Minkälaisia etuja alihankinnan käyttö on tuonut PK-yrityksen liiketoimintaan?
- Millaista tukea alihankinta voi tarjota PK-yritykselle sen kilpailukyvyn parantamiseen?
- Minkälaisia riskejä alihankintaan liittyy ja miten PK-yritykset voivat niihin varautua?

Tutkimus rajataan suomalaisiin PK-yrityksiin, koska enemmistö aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista on käsitellyt ulkoistamiskäytäntöjä vain suuryritysten osalta. Tekijä toivoo, että tutkielma tuo alihankinnan ja ulkoistamisen ajatteluun jotain uutta sekä tarjoaa uusia näkökulmia PK-yritysten toimintaan.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on menetelmältään laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus sopii tutkimusotteeksi silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista ja tietyssä tapahtumassa mukana olleiden toimijoiden merkitysrakenteista sekä silloin, kun halutaan tietää tapahtumaan liittyvistä syy-

seuraussuhteista. (Metsämuuronen 2005, 198, 203) Tutkimus toteutetaan case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena, joka on toiminnassa olevan tapahtuman tutkimus. Case-tutkimuksessa tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoja. (Metsämuuronen 2005, 206) Tutkimuksen aineisto kerätään strukturoidulla haastattelulla eli lomakehaastattelulla, jossa kysymykset sekä niiden esittämisjärjestys ovat kaikille vastaajille samat. Strukturoitu haastattelu sopii metodiksi, koska haastateltavia on useita ja he edustavat melko yhtenäistä ryhmää (Metsämuuronen 2005, 225). Haastateltavat ovat PK-yritysten toimitusjohtajia.

1.3 Määritelmät

1.3.1 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen on prosessi jossa toiminto, joka on aiemmin toteutettu yrityksen sisällä, siirretään ulkopuoliselle toimittajalle suoritettavaksi. Toimittaja voi sijaita kotimaan sijasta, myös ulkomailla. Ulkoistamisessa usein toimintoon liittyvä omaisuus ja joissain tapauksissa myös henkilöstö siirtyvät toimittajalle (Van Weele 2005, 120).

1.3.2 Kilpailukyky

Kilpailukyky on yrityksen kykyä selviytyä taloudellisen kilpailun olosuhteissa. Kilpailukykyyn vaikuttavat esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne eli esimerkiksi vakavaraisuus, mutta myös ulkoiset, kuten lainsäädäntöön liittyvät tekijät. Yrityksen kilpailukykyä voidaan arvioida useista eri näkökulmista, kuten hinnan tai tietotaidon perusteella. (Opetushallitus 2011; Wikipedia 2013)

1.3.3 PK-yritys

PK-yrityksellä tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä. PK-yritykseksi määritellään yritys, jonka henkilöstömäärä on alle 250 ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50

miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Edellä mainittujen kriteerien lisäksi yrityksen tulee täyttää riippumattomuuskriteeri, jotta se voidaan luokitella PK-yritykseksi. Riippumattomuuskriteerin mukaan yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista ei saa olla 25 prosenttia tai enemmän sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa PK-yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2006)

1.3.4 Alihankinta

Alihankinta on yksi ulkoistamisen muoto. Kuten ulkoistamisessa siirtyy, alihankinnassa ei siirry voimavaroja, ihmisiä ja kyvykkyyksiä kahden yrityksen välillä (Van Weele 2005, 120). Siinä hankkiva yritys eli niin kutsuttu päähankkija, tilaa alihankkijalta jonkin komponentin, tuotteen, palvelun tai prosessin, joka on jollain lailla osa päähankkijan lopputuotetta. Alihankkija tuottaa kyseisen tuotteen omaan lukuunsa. Perinteisen ostamisen ja alihankinnan ero on se, että alihankinnan kohteena oleva tuote tai palvelu on räätälöity päähankkijan tarpeisiin sopivaksi. Alihankinnassa alihankkija hoitaa siis päähankkijan tuotteen koko tuotannon tai osan siitä. Alihankinnassa tuote on nimenomaan kustomoitu päähankkijan tarpeisiin sopivaksi. Sopimuksesta riippuen tuotannon tukitoiminnoista, kuten raaka-ainehankinnoista ja tuotannon suunnittelusta, voi vastata kumpi tahansa osapuoli. Yleensä kuitenkin päähankkija toimittaa materiaalit ja siirtää teknologian sekä tekniset apuvälineet alihankkijalle. (Forte & Brandão 2005)

1.3.5 Arvoketju

Arvoketju kuvaa yksittäisiä toimintoja, joita yritys suorittaa lopputuotteensa suunnittelemiseksi, valmistamiseksi, markkinoimiseksi, toimittamiseksi ja tukemiseksi (Porter 1985, 54). Se koostuu joukosta säännöllisesti toistuvia toimintoja. Arvoketju auttaa analysoimaan yrityksen eri toimintojen tuottamaa panosta, eli arvonlisäystä lopputuotteen hyväksi. (Strategy-Train 2009)

1.3.6 Ydinosaaminen

Yrityksen ydinosaaminen on yhdistelmä useampia taitoja ja tekniikoita, joita yritys omaa. Ydinosaamisella tarkoitetaan ajan kuluessa tapahtuneen oppimisen kerryttämää asiantuntijuuden määrää yrityksessä. Ydinosaaminen on yrityksen ainutlaatuisuuden lähde, joka erottaa yrityksen sen kilpailijoista ja luo arvoa sen asiakkaille. (Hamel & Prahalad 1994, 223)

2 ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisella on useita määritelmiä, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan yrityksen sisäisten toimintojen siirtämistä ulkopuolisen tahon hoidettavaksi (Van Weele 2005, 119). Ulkoistamisessa yritys siis ostaa ulkopuoliselta toimittajalta välituotteita, komponentteja tai kokonaisia työ- ja tuotantovaiheita (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205). Ulkoistaminen on järjestely, jossa tuotteita tai palveluita tuottava yritys hyödyntää valmistuksessaan, omien kyvykkyyksiensä lisäksi, toisen yrityksen erikoisosaamista. (Holcomb & Hitt 2007)

Yrityksen liiketoiminta koostuu useista eri toiminnoista, joista yksi tai useampi voidaan ulkoistaa. Tiettyyn toimintoon erikoistuneella yrityksellä on paremmat edellytykset saavuttaa esimerkiksi kustannustehokkuutta, jolloin ulkoistavalle yritykselle on järkevämpää siirtää toiminto ulkopuolisen hoidettavaksi, kuin itse suorittaa sitä. (Holcomb & Hitt 2007) Ulkoistamispäätöksiä tehdään usein silloin, kun yrityksissä halutaan keskittyä ja panostaa liiketoiminnan ydintoiminnoiksi koettuihin alueisiin.

Ulkoistamisen käyttö liiketoiminnassa on siirtynyt yhä enemmän yrityksen sivutoimintojen kuten siivous-, ravintola- sekä turvallisuuspalveluiden ulkoistamisesta, kohti kriittisempiä toiminta-alueita kuten suunnittelu, valmistus, markkinointi, jakelu sekä tietojärjestelmät (Jennings 1997). Suomessa ulkoistaminen on ollut suosituinta teollisuusyrityksissä, joista lähes kaksi kolmasosaa on ulkoistanut toimintojaan muille, pääasiassa kotimaisille yrityksille. Ulkomaille suuntautuva ulkoistaminen on suosituinta valmistustoiminnassa, jossa työvoimakustannukset ovat yksi suurimmista kustannuseristä. Työvoimakustannusten määrää pienentääkseen

yrietykset siirtävät työn tekemisen kustannustasoltaan edullisempiin maihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 204)

Ulkoistamispuheet nousevat esiin yleensä heikon taloustilanteen aikaan. Ulkoistamispäätöksiä tehdäänkin yleensä juuri kustannusleikkausten painostuksen alaisina. Ulkoistaminen nähdään usein vain taktisena lähestymistapana leikata kustannuksia. Tällöin oletetaan ilman sen tarkempia analyyssejä, että ulkoistamalla toimintoja saavutetaan säästöjä välittömästi ja merkittäviä määriä. Ilman asiaankuuluvaa suunnittelua yritys kuitenkin asettaa itsensä riskialttiiseen tilaan, kun toteutus ei vastaakaan odotuksia. Ulkoistamissitoumukset ovat yleensä täynnä piileviä kustannuksia, jolloin ainoastaan kokonaisvaltaisella suunnittelulla voidaan taata toteutuksen maksimaalinen arvo liiketoiminnalle. (Boguslauskas & Kvedaraviciene 2008)

Ulkoistamista on siis harjoitettu yrityksissä jo kauan, mutta vasta viime aikoina sitä on alettu tarkastelemaan enemmän yrityksen strategiaan linkittyvänä toimintona. Vielä pari vuosikymmentä sitten yritykset toimeenpanivat valtavia ulkoistusprojekteja tavoitteenaan ainoastaan leikata kustannuksia. Nykyään ymmärretään paremmin ulkoistamisen rooli yrityksen strategian toteutuksessa, sekä kilpailukyvyyn ja liiketoiminnan kehittämisessä yleensä. (Boguslauskas & Kvedaraviciene 2008)

2.1 Make-or-buy, valmistaako itse vai ostaako valmiina?

Ulkoistamisessa on pohjimmiltaan kyse niin kutsutusta valmista itse vai osta- eli englanninkielistä termiä käyttäen, make-or-buy -päätöksestä. Monilla toimialoilla yritykset ovat havainneet, ettei toiminnan tehokkuuden kannalta kaikkien tarvittavien tavaroiden ja palveluiden tuottaminen itse ole järkevää, saati edes mahdollista. Make-or-buy -päätös on yksi kriittisimmistä strategisista päätöksistä kaikissa organisaatioissa. (Erridge 1995) Se vaikuttaa usein merkittävästi yrityksen kannattavuuteen, jolloin sillä on suora yhteys yrityksen taloudelliseen tilaan (McIvor, Humphreys & McAleer 1997).

Make-or-buy -päätöstä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma nojaa transaktiokustannusteoriaan ja omaa puhtaasti

kustannusperusteisen tarkastelun. Näkökulman mukaan make-or-buy -päätöksessä ei ole kyse vain tuotantokustannusten vertailusta vaihtoehtojen välillä. Ulkoistamispäätöksessä on huomioitava myös kustannukset, jotka liittyvät sopimuksen tekemiseen, valvontaan ja täytäntöönpanoon. Näin ollen niihin kuuluvat myös kustannukset, jotka liittyvät itse kauppatahtumaan sekä liikesuhteen ylläpitoon. Näitä kaikkia kustannuksia nimitetään transaktiokustannuksiksi. Transaktiolla viitataan organisaatioiden väliseen liiketoimeen kun oletuksena on, että kyseinen liiketoimi perustuu sopimukseen. (Holl 2008; Van Weele 2005, 125)

Transaktiokustannusten määrään vaikuttavat kolme tekijää, jotka ovat liiketoimien tiheys, liiketoimikohtaiset investoinnit sekä ulkoiset ja sisäiset epävarmuustekijät. Liiketoimien tiheys vaikuttaa transaktiokustannuksiin siten että, mitä useammin liiketoimia tehdään, sitä enemmän kustannuksia syntyy. Yksittäiseen liiketoimeen tehtävät investoinnit vaikuttavat nekin transaktiokustannusten määrään, koska ne ovat enemmän tai vähemmän yksilöllisiä tietylle ostaja-toimittajasuhteelle. Mitä enemmän esimerkiksi suuren autovalmistajan on investoitava erilaisiin malleihin ja muotteihin sekä muiden erikoistyökalujen välittämiseen tietylle toimittajalle, sitä suuremmat transaktiokustannukset tulevat olemaan. Kolmas ja viimeinen tekijä joka vaikuttaa transaktiokustannusten määrään, on sisäinen ja ulkoinen epävarmuus. Epävarmuus on asia, jota esiintyy kaikissa päätöksentekotilanteissa. (Van Weele 2005, 125–126) Se voi liittyä esimerkiksi markkinoiden epävakautteen tai ennalta-arvaamattomuuteen (Mohiuddin & Su 2013). Mitä korkeampi epävarmuus, sitä todennäköisemmin sopimuksetekotilanteessa toimittaja pysyy tiukasti ehdotuksessaan ja on haluttomampi neuvottelemaan hinnoista hankkivan yrityksen kanssa. Tällöin yrityksellä voi olla vaikeuksia saada solmittua kaikenkattavaa, kertakorvaukseen perustuvaa tai kiinteämääräistä sopimusta. Transaktiokustannusten määrä on siis sitä korkeampi, mitä enemmän tilanteessa esiintyy epävarmuutta. (Van Weele 2005, 125–126)

Edellä esitelty kustannusperusteinen näkökulma on se klassisin tapa yrityksissä tarkastella make-or-buy päätöstä. Tällöin pyritään laskemaan yhteen kaikki kustannukset, jotka liittyvät valmistamiseen itse sekä ostamiseen ulkopuolelta. Lopuksi valitaan se vaihtoehto, joka tuottaa alhaisimmat kokonaiskustannukset. (McIvor et al. 1997) Make-or-buy -päätöksen strateginen, resurssiperusteinen näkökulma nostaa esiin kustannusten rinnalle, muitakin tekijöitä. Tässä

tarkastelutavassa ulkoistaminen pyritään linkittämään yrityksen suoritus- ja kilpailukykyyn. (Cánez, Platts & Probert 2000; Mohiuddin & Su 2013) Näkökulma ei ole uusi, sillä jo Porter (1985) painotti strategisten tekijöiden huomioimisen tärkeyttä make-or-buy -päätöksissä. Resurssiperusteinen näkökulma olettaa, että yritys maksimoi pitkän aikavälin voittojaan kehittämällä ja hyödyntämällä niitä resursseja, jotka ovat sen kilpailuedun kannalta merkityksellisiä. Ulkoistamalla yritys siis laajentuu yli organisaatorajojensa, jotta se pääsee käsiksi sellaisiin resursseihin, joita se ei itse omaa. (Mohiuddin & Su 2013)

Vaikka make-or-buy -päätöksen vaikutus yrityksen strategiaan on nostettu esille, päätöstä silti perustellaan usein puhtaasti kustannusperusteisista syistä (Cánez et al. 2000). Usein vaikutukseltaan suuria, strategisia päätöksiä tehdään yrityksissä miettimättä miten ne vaikuttavat pitkällä aikavälillä yrityksen toimintaan. Ulkoistamispäätös on yksi näistä. Monissa tapauksissa ulkoistamisen mielletään olevan vain yksi hankinnan muoto ja siten myös uskotaan, että ulkoistamispäätös on helppo tehdä silloin kun huomataan, että toiminto voidaan suorittaa yrityksen ulkopuolella edullisemmin. Tämä säästääkin kustannuksia lyhyellä aikavälillä ja organisaatio voi hyvin löytää sellaisia toimittajia, jotka voivat tarjota kustannussäästöjä yritykselle. (Vagadia 2012, 3) Kilpailun näkökulmasta tarkasteltuna kustannusten vähentäminen ei kuitenkaan tarjoa yritykselle kestäväää ja pitkäkestoista kilpailuetua (Elango 2008).

2.2 Strateginen ulkoistaminen

Nykypäivänä kilpailupaineiden kasvaessa yritykset pyrkivät keskittymään muutamaan, ydinosaamiseksi koettuun toimintoon ja turvautuvat ulkoistamiseen niiden toimintojen osalta, joiden hoitamisessa heillä ei ole vastaavaa etua (Bustinza, Arias-Aranda & Gutierrez-Gutierrez 2010). Yritykset eivät näe toimittajiaan enää vain pelkkinä tuotteiden ja palveluiden lähteinä, vaan yhä enemmän toimittajia tarkastellaan voimavaroina, jotka voivat täydentää yrityksen omia kyvykkyyksiä (Paik 2011). Strategisen ulkoistamisen erottaa perinteisestä, taktisesta ulkoistamisesta pääasiassa ulkoistavan yrityksen ja toimittajan välisen suhteen laatu ja kesto. Perinteisessä ulkoistamisessa taktiset syyt, kuten kustannukset ovat keskeisessä

roolissa toimittajien valinnassa. Strategisessa ulkoistamisessa pyritään saavuttamaan taktisten hyötyjen lisäksi myös strategista hyötyä. (Agarwal 2011)

Strateginen ulkoistaminen on järjestely, jossa yritys täydentää omia voimavarojaan ja kyvykkyyksiään, välituotemarkkinoiden tarjoamalla erikoisosaamisella arvoketjuna eri vaiheissa (Holcomb & Hitt 2007). Strategisen ulkoistamisen avulla yritys voi vahvistaa strategiaansa uudelleenjärjestelemällä toimintojaan edistääkseen ydinliiketoimintansa kasvua (Bustinza et al. 2010). Yritysten tulee nähdä ulkoistaminen strategisena menettelynä ja tunnistaa sen potentiaalinen tuki yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa (Boguslauskas & Kvedaraviciene 2008).

Strategian luominen ei ole perimmäinen tarkoitus yrityksen johdon strategisessa työskentelyssä, vaan tavoitteena on myös yrityksen kilpailukyvyn parantaminen sekä kilpailuetujen luominen. Ulkoistaminen on kehittynyt johdon strategisen työskentelyn välineeksi, jolla on vaikutusta yrityksen rakenteen ja toimintojen lisäksi, myös yrityksen kilpailukykyyn ja kasvuun. (Hakanen 2004, 17; Hoecht & Trott 2006) Johdon suurin haaste ulkoistamisessa onkin se, miten pystytään hankkimaan yritykselle lyhyen aikavälin kustannussäästöjä pitäen samalla mielessä pitkällä aikavälillä merkitsevät tekijät, kuten yrityksen ydinosaaminen ja kilpailukyky (Quélin & Duhamel 2003).

Strateginen ulkoistaminen tarjoaa yritykselle ennakoitavuutta hankintatoimintaan ja se voi toimia myös selviytymisstrategiana ja apuna yrityksen kohdatessa riskejä (Holcomb & Hitt 2007). Strateginen ulkoistaminen mahdollistaa yrityksen keskittämään energiansa ja resurssinsa ydinosaamiseensa (Glagola 2000). Hoechtin ja Trottin (2006) mukaan strateginen ulkoistaminen parantaa yrityksen kyvykkyyksien valikoimaa sekä arvontuotannon mahdollisuuksia. Silloin kun yritys pystyy luomaan omista sekä yrityksen ulkopuolisista kyvykkyyksistä ainutlaatuisen yhdistelmän, kilpailijoiden on vaikeampaa kopioida syntyviä arvoketjutoimintoja. (Hoecht & Trott 2006) Arvoketjutoimintoja käsitellään seuraavassa kappaleessa.

2.3 Mitä on yrityksen kilpailukyky ja miten se muodostuu?

Nykypäivän nopeat muutokset liiketoimintaympäristössä, muun muassa teknologian kehittyminen sekä globalisaatio, ovat saattaneet yritykset uudelleentarkastelemaan sekä -muotoilemaan liiketoimintojaan pysyäkseen kilpailukykyisinä (Glagola 2000). Pitkällä aikavälillä yritysten on tärkeää ylläpitää kilpailukykyään. Tällöin perinteinen näkökulma kustannuksista huolehtimisesta on toissijaista, kun pohditaan miten säilytetään yrityksen kyky kilpailla tulevaisuuden nopeasti muuttuvilla ja ennalta-arvaamattomilla markkinoilla. (Hoecht & Trott 2006) Kilpailukykyään parantaakseen yritykset ovat yhä enemmän alkaneet ulkoistamaan toimintojaan (Van Weele 2005, 118). Ulkoistaminen tarjoaa yritykselle monia hyötyjä kilpailukykyyn kehittämiseen (Holcomb & Hitt 2007). Keskeisin hyöty on se, että ulkoistaminen mahdollistaa yrityksen omien resurssien siirtämisen palvelemaan sen ydinosaa, jolloin yrityksen on mahdollista saavuttaa ylivoimaisuutta tietyllä alueella ja näin tarjota ainutlaatuista arvoa asiakkailleen (Glagola 2000).

Pysyäkseen kilpailukykyisenä yrityksellä tulee olla yksi tai useampi kilpailuetu. Kestävä kilpailuetu on ollut jo kauan aikaa yritysten strategisten tavoitteiden keskeinen teema. Kilpailuetu on yrityksen menestymisen ydin. Se tarkoittaa erityistä voimaa, jonka organisaatio omaa suhteessa muihin, voimaa, jonka avulla organisaatio kykenee vastaamaan markkinoiden ja ympäristön muutoksiin paremmin kuin kilpailijansa. (Lysons & Farrington 2006, 9) Kilpailuedun potentiaalisia lähteitä löytyy kaikkialta yrityksen sisältä. Kilpailuedun perustana ovat kaikki erilliset toiminnot, joita yritys suorittaa lopputuotteensa hyväksi aina suunnittelusta, sen markkinointiin ja menekien tukemiseen. (Porter 1985, 10, 51)

Porterin (1985) mukaan kilpailuedun lähtökohtana on yrityksen asiakkaalleen tuottama arvo. Arvona pidetään summaa, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä, mitä yritys heille tarjoaa. Tämä arvo syntyy arvoketjussa, joka jakaa yrityksen sen strategisesti tärkeisiin toimintoihin. (Porter 1985, 51, 56) Kestävän kilpailuedun saavuttaakseen, yrityksen tulee rakentaa itselleen tehokas arvoketju (Ståhle, Kyläheiko, Sandström & Virkkunen 2002, 37). Yrityksen tulee suorittaa arvoketjunsä strategiset toiminnot pienemmin kustannuksin tai paremmin kuin kilpailijansa. (Porter 1985, 56)

Arvoketju kuvaa niitä vaiheita, joita pitkin yrityksen tuottama tuote tai palvelu kulkutuu raaka-aineesta lopulliseen kulutukseen. (Weele 2005, 8) Näitä vaiheita kutsutaan arvotoiminnoiksi ja ne ovat yrityksen suorittamia, fyysisesti ja teknisesti erillisiä toimintoja, joiden avulla yritys luo tuotteen. Toimintoja ovat esimerkiksi hankinnat, tutkimus ja tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, markkinointi, myynti ja huolto. Kukin näistä toiminnoista synnyttää lisäarvoa yrityksen lopputuotteelle. (Stähle et al. 2002, 37) Kunkin yrityksen arvoketju on omanlaisensa, koska arvotoimintojen suoritustapaan vaikuttavat muun muassa yrityksen historia ja strategia sekä lähestymistapa strategian toteuttamiseen. Tämä selittää sen miksi yleensäkin yritysten välillä on eroja niin rakenteen, toiminnanohjauksen, suunnittelutapojen, johtamistyylin sekä kilpailuaseman osalta. Erityisesti saman toimialan yrityksiä tarkasteltaessa, huomattavia eroja voidaan havaita erityisesti kilpailuaseman osalta. (Weele 2005, 8)

Yrityksen arvoketjun toiminnot toteutetaan resursseilla, rutiineilla ja kyvykkyyksillä, joita löytyy niin yrityksen sisältä kuin myös ulkopuolelta (Stähle et al. 2002, 37). Jotta toimintojen ulkoistamisella olisi merkitystä, yrityksen tulee arvioida monipuolisesti arvonluontiaan sekä arvontuotantoprosessiaan (Quélin & Duhamel 2003). Perusteellisen arvoketjuanalyysin tekeminen helpottaa yrityksen ulkoistamispäätöstä (Boguslauskas & Kvedaraviciene 2008). Yrityksen johdon on ymmärrettävä mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kussakin arvoketjutoiminnossa ja sen perusteella valita, mitä resursseja tuotetaan itse ja mitä hankitaan muualta. Ulkoistaminen voi uudistaa koko arvoketjun. (Boguslauskas & Kvedaraviciene 2008) Yritys voi erikoistua yhteen tai useampaan arvoketjunsä toimintoon ja ulkoistaa loput (NetMBA 2010). Usein tiettyyn toimintoon erikoistunut ulkopuolinen yritys pystyy toiminnallaan tuottamaan korkeampaa lisäarvoa lopputuotteelle kuin ulkoistava yritys itse (Weele 2005, 8). Ne arvoketjutoiminnot joihin yritys päättää erikoistua ja suorittaa itse, ovat yrityksen ydinosaa. Ydinosaminen on tärkein kilpailuedun lähde, koska se muodostaa suurimman osan arvoketjussa syntyvästä ja asiakkaalle tuotetusta arvosta. (Hamel & Prahalad 1994, 229)

2.4 Yrityksen ydinosaaminen ja sen määrittäminen

Yrityksen kilpailuedun keskeisin lähde on yrityksen ydinosaaminen, se ainutlaatuinen asiantuntemus ja taito, joka erottaa yrityksen sen kilpailijoista ja houkuttaa asiakkaita (Glagola 2000). Ydinosaamisella ei tarkoiteta jotakin tiettyä yksittäistä taitoa tai tekniikkaa, vaan se on pikemminkin yhdistelmä useampia taitoja ja tekniikoita, joita yritys omaa. Yrityksen ydinosaamisella tarkoitetaan ajan kuluessa tapahtuneen oppimisen kerryttämää asiantuntijuuden määrää yrityksessä. Sillä tarkoitetaan erityisesti kykyä koordinoida tuotantoa sekä yhdistää ja hyödyntää erilaisia teknologioita. Ydinosaamisena pidetään niitä ominaisuuksia, jotka erottavat yrityksen sen kilpailijoista ja jotka tuottavat arvoa yrityksen asiakkaille. (Hamel & Prahalad 1994, 223; Glagola 2000; Glagola 2001)

Ennen ulkoistamispäätöstä yrityksen tulee määrittää ydinosaamisensa. Ydinosaamisen määrittely voi olla yritykselle haastavaa, sillä rajanveto tietyn taidon ja ydinosaamisen johon se myötävaikuttaa, välillä on vaikeaa. Ydinkyvykkyyksiä joista ydinosaaminen koostuu, ei saa olla liian montaa. Yritys saattaa esimerkiksi määrittää 50 kykyä, joita se pitää mahdollisesti tärkeinä sen menestymiselle. Tällaisella määrällä ei saavuteta minkäänlaista hyötyä, koska ylin johto ei voi kiinnittää huomiotaan tasaisesti niihin kaikkiin. Johdolla tulee olla käsitys siitä mitkä toiminnot todella kehittävät yritystä pitkällä aikavälillä, jotta se voi keskittää kaiken huomionsa palvelemaan näitä toimintoja. Hamelin ja Prahaladin (1994) mukaan sopiva määrä ydinkyvykkyyksille on jossakin viiden ja viidentoista kyvykkyyden välillä. (Hamel & Prahalad 1994, 223–224)

Ydinkyvykkyyksien tunnistamisessa yritystä auttaa asian tarkastelu asiakkaan näkökulmasta. Ydinosaaminen vaikuttaa suureen osaan asiakkaan kokemasta arvosta ja ydinkyvykkyydet ovat olennainen osa tätä arvontuotantoprosessia. Se että ydinosaamisella on merkittävä osuus asiakkaan kokemasta arvosta ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen ydinosaaminen olisi näkyvässä asiakkaalle. Yleensä jos yritysten asiakkailta kysytään, he eivät osaa sanoa kuvailla miksi valitsevat jonkin tietyn yrityksen tuotteen muiden vastaavanlaisten tuotteiden joukosta. Tämän vuoksi yrityksen ydinosaamisen määrittelyprosessissa tulee selvittää, mitkä ovat tietyn tuotteen tai palvelun "arvon elementit" eli mistä asiakas loppujen lopuksi maksaa?

Miksi asiakas on valmis maksamaan jostakin tuotteesta enemmän tai vähemmän kuin jostain vastaavanlaisesta? Näiden kysymysten myötä voidaan todeta, että yrityksen asiakas aina viime kädessä päättää mikä on sen ydinosaamista ja mikä ei. (Hamel & Prahalad 1994, 224–225)

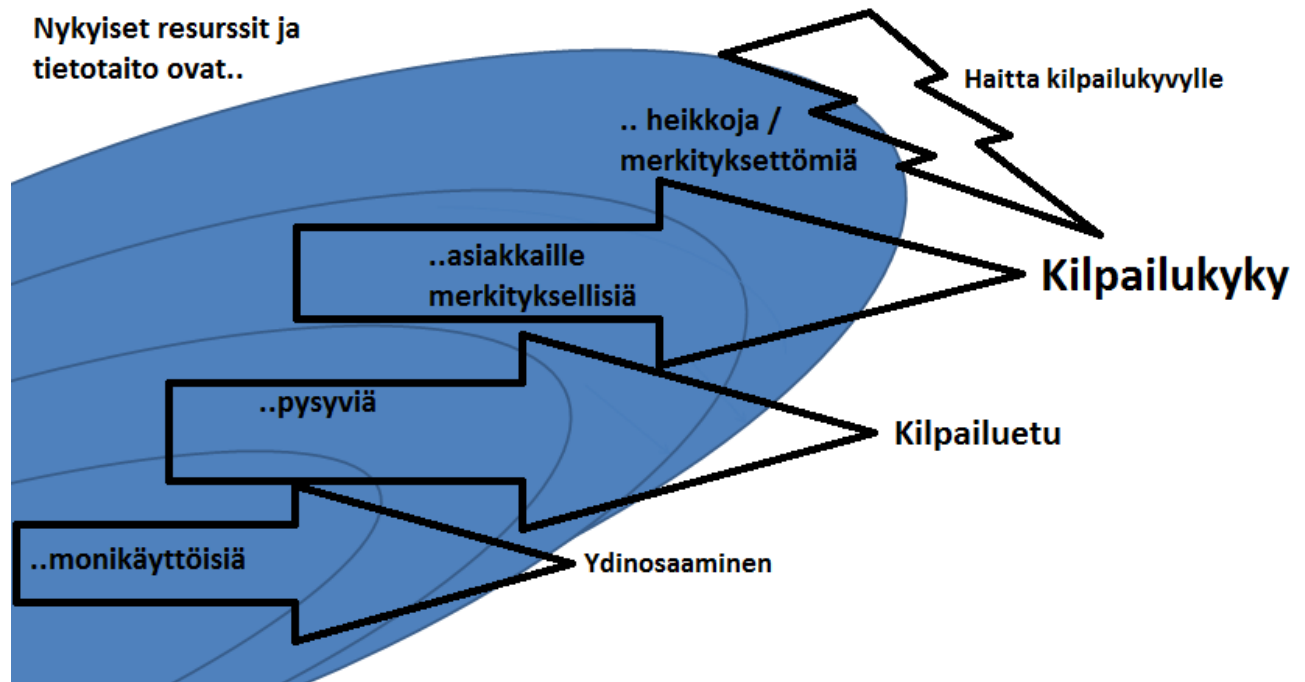
Yrityksen ydinkyvykkyyksien tulee olla kilpailukykyisesti ainutlaatuisia. Tämä tarkoittaa sitä että yritys ei voi esimerkiksi määritellä ydinkyvykkyydekseen sellaista, joka liittyy niihin taitoihin ja valmiuksiin joita edellytetään alalla toimimiseen. Tällaiset kyvyt jotka ovat olennainen osa toimialaa, eivät tarjoa yritykselle erottautumismahdollisuutta sen kilpailijoista. Sen sijaan ydinkyvykkyyksien tulisi olla sellaisia, joita kilpailijat eivät pysty helposti jäljittelemään. Ydinkyvykkyyksien määrittelyssä on tärkeää ottaa huomioon myös se, että niiden tulee olla apuna yrityksen kehittämisessä tulevaisuudessa. Toisin sanoen, ydinosaamista tulee voida soveltaa uusilla tuotealueilla ja sen tulee mahdollistaa yrityksen toiminnan laajentaminen uusille tuotemarkkinoille. Ydinkyvykkyyksien määrittelyssä ylimmän johdon tulisi siis välttää ottamasta tuote-keskeistä näkemystä. Johdon tulee arvioida jokaista yksittäistä kyvykkyyttä niin, että samalla pystytään tunnistamaan niiden laajennettavuuden potentiaali tulevaisuudessa. (Hamel & Prahalad 1994, 226–227) Yrityksen ydinosaamista tulee myös arvioida jatkuvasti, koska se muuttuu kokoajan. Henkilöstön ammattitaito kehittyy ja yritys saattaa ulkoistaa yhä enemmän toimintojaan. (Nayak, Sinha & Guin 2007) Johdolla tulee olla ajan tasalla oleva käsitys yrityksen ydinkyvykkyyksistä ja tämän vuoksi ydinosaaminen onkin hyvä määritellä säännöllisin väliajoin.

Kuvaan 1 on havainnollistettu ydinosaamiseen perustuva malli ulkoistamispäätökselle. Kuva hahmottaa yrityksen nykyisten, käytössä olevien kyvykkyyksien ja voimavarojen vaikutusta sen kilpailukykyyn. Malli toimii hyvänä apuna, kun pohditaan mitä yrityksen kannattaa ulkoistaa. Toiminnot jotka sijoittuvat soikion ulkoreunalle suositellaan ulkoistettavan, koska ne ovat yrityksen olemassaolon kannalta merkityksettömiä sekä ydinosaamiseen kuulumattomia. Ne haittaavat kilpailukykyä siten, että yritys käyttää panoksiaan niiden hoitamiseen turhaan. Niihin panostaminen ei anna yritykselle mitään takaisin. Ne niin sanotusti syövät yrityksen voimavaroja sisempänä soikiossa sijaitsevilta toiminnoilta, eli niiltä

joilla on oikeasti merkitystä yrityksen toiminnassa. Nämä toiminnot yhdessä luovat perustan yrityksen menestymiselle.

Toiminnot joiden hoitamisessa yrityksen resurssit ja tietotaito ovat asiakkaille merkityksellistä, vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Kilpailuetu kuitenkin luodaan niillä toiminnoilla, jotka ovat merkityksellisyyden lisäksi myös pysyviä. Tämä on nähtävillä kuvassa 1. Yritys voi saavuttaa kilpailuetua esimerkiksi tilanteessa, jossa se on ensimmäinen tarjoaja markkinoilla tai tilanteessa, jossa se saa neuvoteltua edullisen sopimuksen toimittajan kanssa, jolloin yritys pystyy tarjoamaan tuotteitaan edullisemmin asiakkaille. Näissä molemmissa tapauksissa yritys saavuttaa kilpailuedun, mutta vain hetkellisesti. Kilpailuetu poistuu kun muut yritykset tuovat tarjontansa markkinoille tai kun sopimus toimittajan kanssa raukeaa. Tämän vuoksi kilpailuedun saavuttaminen ja sen ylläpitäminen on mahdollista vain niillä toiminnoilla, jotka ovat asiakkaille merkityksellisiä sekä pysyviä. Yrityksellä voi olla toimintoon liittyen esimerkiksi jokin patentti tai ainutlaatuinen toimittajayhteistyösuhde, joka estää kilpailijoita saavuttamasta yhtä vahvaa asemaa markkinoilla.

Kuvassa 1 sisimpään soikioon sijoittuvat ne toiminnot, joiden hoitamisessa yrityksen resurssit ja tietotaito ovat monikäyttöisiä ja näin ollen laajennettavissa myös uusille tuotealueille. Nämä toiminnot liittyvät yrityksen ydinosamiseen, jolla on suora vaikutus ulommissa soikioissa oleviin kilpailuedun sekä kilpailukyvyyn mahdollistamiin toimintoihin. Kuten kuva havainnollistaa, yrityksen menestymisen ydin on yrityksen ydinosaminen.



Kuva 1: Ydinosaamiseen perustuva suositus ulkoistamiselle. (mukaillen Weele 2005, 127)

3 ULKOISTAMISEN EDUT

Nopeat muutokset liiketoimintaympäristössä ovat ajaneet yritykset ulkoistamaan toimintojaan saavuttaakseen kilpailuetua. Nykyisin useissa yrityksissä ulkoistamista pidetään ainoana keinona pitää liiketoiminta kilpailukykyisenä. Laajamittainen ulkoistaminen on muodostunut hyväksyttäväksi ja vartenotettavaksi vaihtoehdoksi monille yrityksille. Erityisen suosittua ulkoistaminen on ollut valmistavilla toimialoilla, jossa on ulkoistettu viime vuosina yhä enemmän logistiikan, henkilöstöhallinnon, kirjanpidon ja hankintatoimen toimintoja. (Abdul-Halim, Ahmad & Ramayah 2012)

Yritysten tehokas kilpailu edellyttää erilaisia kilpailukykyisiä strategioita. Näissä strategioissa on kussakin oma lähestymistapansa hankintatoimille (Jennings 1997). Tämä vuoksi syyt ulkoistamisen käytölle voivat olla oleellisesti erilaisia eri yritysten, jopa samalla toimialalla vaikuttavien välillä. Kun erilaisia tekijöitä pidetään strategisina, on yrityksillä myös erilaisia prioriteetteja ohjatessaan ulkoistamispäätöksiään. (Boguslauskas & Kvedaraviciene 2008) Cáneez, Platts ja

Probert (2000) selvittivät tutkimuksessaan syitä, jotka ajavat yritykset ulkoistamispäätöksen äärelle. Tutkimuksesta nousi esiin seuraavat syyt:

- hintakilpailu
- kapasiteetin puute
- osaamisvaje
- tarve lisätä reagointikykyä
- tarve parantaa laatua
- tarve lyhentää markkinoilletulon aikaa

Kustannusten alentamisen paine on yleisin syy yrityksille lähteä kartoittamaan ulkoistamisvaihtoehtoja. Kova hintakilpailu markkinoilla ajaa yritykset etsimään kustannusten säästämisen paikkoja. Toinen kannustin pohtia ulkoistamista on lisääntynyt kysyntä ja yrityksen rajalliset resurssit. Niiden yhtäaikainen vaikutus pakottaa hakemaan lisäkapasiteettia yrityksen ulkopuolelta, sekä keskittymään ydinosaamiseen ja siihen liittyviin toimintoihin. Yrityksellä saattaa olla myös riittämätön osaaminen hoitaa toimintoja itse. Ulkopuolinen toimittaja omaa kehittyntä teknologiaa ja erikoisosaamista, jolloin vaikutukset näkyvät niin toiminnon laadussa kuin myös sen suoritusnopeudessa. (Cánez et al. 2000)

Perinteisesti liiketoiminnan kukoistaessa yrityksellä tulee houkutus laajentua palkkaamalla lisää työvoimaa tai rakentamalla vaikkapa uuden tehtaan tai varaston. Tällöin yleensä pyrkimyksenä on luoda liiketoimintaa enemmän talon sisälle, jossa yritykset toivovat hallitsevansa kustannuksiaan paremmin. Monissa tällaisissa tapauksissa yrityksen tulisi kuitenkin tehdä juuri päinvastoin. Nykypäivän tietoyhteiskunta sekä palveluihin perustuva talous tarjoavat menestyville yrityksille lukemattomia mahdollisuuksia lisätä voittojaan ulkoistamisen avulla. (Jiang & Qureshi 2006) Seuraavaksi esitellään millaisia etuja ulkoistaminen voi tuoda yrityksen liiketoimintaan.

3.1 Kustannussäästöt ja pääoman vapautuminen

Kustannussäästöt on se merkittävin ja nopeimmin todennettavissa oleva hyöty, joka ulkoistamisella voidaan saavuttaa. Yleisesti ottaen yritysten toiminnan kiinteät tuotantokustannukset ovat korkeammat kuin liiketoimista markkinoilla syntyvät muuttuvat kustannukset. Ulkoistamisen avulla yritykset voivat muokata kustannusrakennettaan kiinteäpainotteisesta kohti muuttuvaa. Kiinteisiin kustannuksiin painottuva kustannusrakenne on jäykkä ja se vaatii jatkuvia investointeja. Se myös heikentää toiminnan joustavuutta, jolloin yrityksen selviytyminen epävakaaassa markkinaolosuhteissa voi olla hyvin haastavaa. (Mohiuddin & Su 2013)

Yrityksen toimintokustannukset vähenevät sen siirtäessä toimintonsa ulkopuoliselle toimittajalle, joka pystyy sen tehokkaammin ja pienemmin kustannuksin suorittamaan. Toimittajalla on yleensä skaalaetu jonka myötä se pystyy tarjoamaan tuotetta edullisesti. Skaalaetu syntyy kun toimittaja tekee kokonaan tai osittain samanlaista tuotetta useammalle asiakkaalle, jolloin sen keskimääräiset tuotantokustannukset ovat matalat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 211) Tällöin siis ulkoistava yritys saa tuotteen ulkopuoliselta toimittajalta halvemmalla, kuin mitä tuotteen valmistaminen itse kustantaisi (Bustinza et al. 2010). Esimerkiksi korkeista työvoimakustannuksista kärsivät yritykset voivat vähentää kulujaan ulkoistamalla osan toiminnoistaan halvemmän palkkatason tuottajille (Holl 2008).

Yritys saa kassaansa rahaa vastineeksi tuotannontekijöistä, jotka ulkoistamisen myötä siirretään tai myydään välimarkkinoille. Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi tilat, laitteet, hallinto, tuotanto ja henkilöstö. Ulkoistamalla yritys voi myös vähentää tai poistaa kokonaan pidemmän aikavälin pääomamenoja, kun sen ei tarvitse enää omistaa ja ylläpitää tietyn toiminnon hoitamiseen tarvittavia koneita ja laitteita. Myös investointeihin liittyvät kiinteät kulut, kuten poistot ja arvonalentumiset poistuvat. (Holcomb & Hitt 2007; Van Weele 2005, 123) Käyttöomaisuuden muuttuessa rahoitusomaisuudeksi, myös toiminnan joustavuus paranee. Lisäksi yrityksen mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen paranevat, kun rahaa vapautuu käyttöpääomasta muiden asioiden rahoittamiseen. (Apak, Gümüş & Kurban 2012) Vapautunutta pääomaa voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen ydinosaamiseen ja

siihen liittyviin investointeihin, jolloin toiminta tehostuu (Van Weele 2005, 123). Kustannussäästöillä sekä yritykseen sitoutuneen pääoman pienenemisellä on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen. Jiang, Frazier ja Prater (2006) tutkimuksellaan osoittivat että ulkoistamisella on erityisesti pitkällä aikavälillä, merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen.

3.2 Keskittyminen ydinosaamiseen

Ulkoistaminen mahdollistaa yrityksen keskittymisen ydinosaamiseensa ja ydinkyvykkyyksiinsä. Yrityksen kannattaa ulkoistaa ne toiminnot, jotka eivät ole yrityksen toiminnan kannalta strategisesti kriittisiä ja toiminnot, joiden hoitamiseen yrityksellä ei ole erikoisosaamista. Tällöin yritys pystyy keskittämään resurssinsa palvelemaan niitä toimintoja, joissa se voi saavuttaa ylivoimaisuutta ja näin myös tuottaa asiakkaalleen ainutlaatuista arvoa. (McIvor et al. 1997)

Kun yrityksessä suoritettujen toimintojen määrää rajataan pienemmäksi, yrityksen johto pystyy keskittämään kaiken huomionsa, tietämyksensä ja kokemuksensa yrityksen ydinosaamiseen liittyviin toimintoihin. Ulkoistettavien toimintojen osalta yritys hyötyy ulkopuolisen erikoisosaamisesta, asiantuntijuudesta ja kokemuksesta kyseisen toiminnon hoitamisessa. (Bustinza et al. 2010) Ulkoistaminen mahdollistaa pääsyn käsiksi ulkopuolisen toimittajan erikoiskyvykkyyksiin, jotka edistävät ulkoistavan yrityksen suorituskykyä (Holcomb & Hitt 2007). Jopa aivan pienet yritykset saavat ulkoistamisen avulla käyttöönsä esimerkiksi markkinointiexpertin, tutkijan tai muun ammattilaisen ilman että yrityksen tarvitsee ottaa henkilöä palkkalistoilleen (Jiang & Qureshi 2006).

Glagolan (2001) mukaan fiksusti ulkoistava yritys ei käytä ulkoistamista vain vähentääkseen kustannuksia, vaan myös lisätäkseen tuotteidensa laatua. Toiminnon siirtäminen sen suorittamiseen erikoistuneelle, ammattitaitoiselle yritykselle parantaa toiminnon laatua (Van Weele 2005, 123). Näin ollen yrityksen tulee tunnistaa toiminnolle paras toimittaja, joka kykenee sen laadukkaasti suorittamaan (Nayak et al. 2007). Ulkoistamisen myötä paremmin kohdennetut resurssit mahdollistavat laadun paranemisen myös ydinosaamisen toiminnoissa. Pitämällä ydinosaamisen

talon sisällä ja ulkoistamalla muita toimintojaan, yrityksen organisaatorakenne myös kevenee ja byrokratia vähenee. (Mohiuddin & Su 2013).

3.3 Toiminnan joustavuuden lisääntyminen

Ulkoistaminen parantaa yrityksen mahdollisuuksia selviytyä epävakaassa ja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Mohiuddin & Su 2013). Bustinza et al. (2010) osoittivat tutkimuksellaan, että ulkoistamisen mahdollistamalla joustavuudella on suora yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Tämä ilmenee muun muassa kykynä vastata markkinoiden kysyntään nopeammin kuin kilpailijat. Yrityksen kyky sopeutua markkinaolosuhteisiin vähentää epävarmuutta ja kehittää kestäväää kilpailuetua, jonka avulla yritys voi saavuttaa paremman suorituskyvyn (Bustinza et al. 2010).

Kun ulkoistuksen kohteena oleva toiminto siirretään, myös siihen liittyvä riski siirtyy toimittajalle. Ulkoistava yritys siis samalla lieventää joidenkin ulkoisten epävarmuustekijöiden aiheuttamien riskien vaikutuksia liiketoimintaansa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi luonnonkatastrofit sekä erilaiset häiriöt toimitusketjussa. (Mohiuddin & Su 2013)

Sen sijaan että yritys olisi valmistustoiminnassaan sidottu tiettyyn teknologiseen osaamiseen, ulkoistamisen avulla yritys voi suorittaa toiminnon sellaisella toimittajalla, jolla on käytössään viimeisintä teknologista osaamista. Näin ollen yrityksellä on myös mahdollisuus vaihtaa toimittajaa teknologisen kehityksen mukaan. Tällä tavoin ulkoistaminen mahdollistaa yritykselle joustavuuden vastata jatkuvasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. (Brewer, Ashenbaum & Ogden 2013)

Koska päätökset tuotantomääristä tehdään ennen kuin tiedetään todellista kysyntää, yrityksen voi olla vaikea käyttää optimaalisesti omaa tuotantokapasiteettiaan. Ulkoistaminen mahdollistaa yrityksen tukeutumaan ulkopuolisiin markkinoihin tarvittaessa. Esimerkiksi itsenäisten alihankkijoiden käyttäminen tuo toimintaan joustavuutta, kun yritys voi palkata apua vain silloin ja vain niin kauaksi aikaa kuin se sitä tarvitsee. (Jiang & Qureshi 2006) Tästä menetelmästä käytetään nimitystä kapasiteettiulkoistaminen. Tällöin ulkoistamisella pyritään hakemaan nimenomaan

toiminnan joustavuutta, jolloin yrityksen on helpompi reagoida ja vastata kysynnän muutoksiin. (Holcomb & Hitt 2007)

3.4 Yhteistyö toimittajan kanssa ja uudet innovaatiot

Ulkoistamisen käytön yleistymisen myötä ovat monet tutkijat ryhtyneet korostamaan sen strategista puolta ja ennen kaikkea osapuolten välistä suhdetta. Suurin osa toimittajan ja ostajan välisistä suhteista ovat luonteeltaan kaupallisia eli puhtaita ostomyyntisuhteita. Niistä puuttuu tällöin strateginen, yhteistoiminnallinen henki jolloin tällaisen suhteen luomat edutkin jäävät saavuttamatta. (Vagadia 2012, 3) Yleensä kuitenkin vain harvoin ulkoistamisessa yritysten väliset suhteet jäävät kaupalliselle tasolle (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 221). Forte ja Brandão (2005) painottavat, että ulkoistamisessa tavoitteena on löytää kumppani, jonka kanssa luoda molemminpuoleinen ja pitkä-aikainen sopimussuhde. Tämä ilmenee myös Kakabadse ja Kakabadsen (2005) suorittamasta laajasta kyselytutkimuksesta, jonka mukaan yritysten keskuudessa on yhä suosituempaa käyttää useiden toimittajien sijaan vain yhtä ensisijaista toimittajaa.

Ulkoistamisella voidaan saavuttaa toimittajan kanssa pitkäaikainen yhteistyösuhde, joka perustuu molemminpuolisten etujen tavoitteluun. Yhteistyöhön perustuvat hankintasuhdeet voivat kehittää yrityksen strategista kyvykkyyttä. Niiden avulla yritys voi myös suunnitella uudelleen liiketoimintaprosessejaan. (Jennings 1997) Yhteistoiminta voi parhaimmillaan tehostaa yrityksen muita strategisia tavoitteita kuten laatua ja innovaatiokykyä (Glagola 2000). Paik (2011) selvitti tutkimuksellaan, että toimittajasuhteen tyyppi on merkittävästi yhteydessä hankinnan tehokkuuteen ja yrityksen suorituskykyyn. Pohjimmiltaan tulevaisuuden menestyminen hankinnoissa riippuu siis yrityksen kyvystä rakentaa ja hallita ulkopuolisia suhteitaan (Glagola 2001).

Ulkopuolisen toimittajan erikoisosaamisella on vaikutusta myös toiseen yrityksen strategian kannalta tärkeään tekijään nimittäin innovatiivisuuteen (Quinn 1999). Ulkoistamalla yritys pääsee hyötymään toimintoon erikoistuneen, ulkopuolisen toimittajan monipuolisista innovaatiotaidoista. Ulkoistaminen kehittää myös ulkoistavan yrityksen omaa innovointikykyä, kun resursseja kohdistetaan

ydintoimintoihin. Tällöin siis yrityksen henkilöstö voi keskittyä osaamiseen perustuviin toimintoihin, jolloin yrityksen kyky kehittää uusia tuotteita ja palveluita ydinosuamisen ympärille paranee. Yrityksen innovointikyky on hyvin merkityksellistä, koska uudet innovaatiot luovat yritykselle menestymisen mahdollisuuksia nykypäivän kilpailuympäristössä. (Oke & Onwuegbuzie 2013)

3.5 Teknologinen ajantasaisuus

Liiketoiminnan kehittäminen ja kilpailuedun ylläpitäminen edellyttävät tuoreimman teknologian hyödyntämistä (Jennings 1997). Yrityksellä ei välttämättä ole resursseja hankkia sen kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä teknologiaa. Esteenä voi erityisesti olla nopeat muutokset teknologiassa tai vaadittavien investointien suuruus. Ulkopuolisella toimittajalla saattaa myös olla patenttisuoja johonkin tiettyyn teknologiaan. Skaalaedun myötä ulkopuolisella toimittajalla on suuremmat mahdollisuudet investoida uusimpaan teknologiaan eli esimerkiksi tehokkaampiin koneisiin. Toimittajalla on myös yleensä selkeä intressi, tarvittava osaaminen ja mahdollisuudet panostaa teknologian jatkuvaan kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 213)

Tehtäessä päätöstä, mitä teknologioita yrityksen tulisi pitää ja kehittää talon sisällä, tulee valinnat tehdä kilpailuedun perusteella valikoivasti. Teknologiat jotka tuottavat yrityksen tuotteelle kilpailukykyisesti merkittävät erityisominaisuudet täytyy pitää yrityksen sisällä. Yrityksen tulee myös tarkastella ja määritellä miten kehittyntä teknologia on samalla toimialalla sekä muilla toimialoilla. Yrityksen ei ole järkevää niin sanotusti "lähteä keksimään pyörää uudelleen", jos se pystyy saamaan teknologian käyttöönsä ostamalla tai käyttämällä lisensointia. Yrityksen tulee myös arvioida teknologian kehittämisen suhteellista tehokkuutta kustannusten, laadun ja joustavuuden kannalta. Arviointi saattaa paljastaa, että teknologiaan pääsee helpommin ja kustannustehokkaammin käsiksi ulkoistamisen kautta. (Jennings 1997) Ulkoistamissopimuksen myötä yritys pysyy ajan tasalla nopeasti muuttuvissa teknologioissa, joita käyttämällä yritys voi kehittää itselleen valmiuksia, joita se ei yksin kykenisi kehittämään. Toisin sanoen yritys pystyy luomaan itselleen uusia kyvykkyyksiä ja kokoamaan niistä sekä ulkopuolisista kyvykkyyksistä ainutlaatuisen

yhdistelmän, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Tämä edistää kilpailukykyä ja vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen arvoon. (Jiang & Qureshi 2006)

4 ULKOISTAMISEN RISKIT

Liiketoiminnassa on kyse riskienhallinnasta ja ulkoistaminen ei tee tähän poikkeusta. Ulkoistamista tehtiin ennen vain niille toiminnoille, joilla oli pienimmät riskit epäonnistua. Nykyään ulkoistamista harjoitetaan kaikilla alueilla ja laajamittaisesta toimintojen ulkoistamisesta on tullut yhä hyväksyttävämpää. (Apak et al. 2012) Riskienhallinnasta on tullut yksi ulkoistamisen kriittisistä työkaluista (Quinn 1999). Ulkoistamisen epäonnistuessa negatiiviset vaikutukset voivat olla merkittäviä. Tässä kappaleessa käsitellään yleisimpiä riskejä sekä sudenkuoppia, joihin yritys saattaa ajautua ulkoistamisessa sekä esitellään keinoja, kuinka näitä riskejä voidaan välttää.

4.1 Vähäinen valmistautuminen ja suunnittelu

Ulkoistamispäätös on strateginen päätös, jossa perinpohjainen suunnittelu on hyvin tarpeellista. Tällainen strateginen suunnittelu voi tuntua joillekin pienille yrityksille myyttimäiseltä työskentelytavalta, joka sopii vain suuryrityksille. Verrattuna suuryrityksiin strateginen suunnittelu voi olla pienissä ja keskisuurissa yrityksissä hyvin satunnaista ja epämuodollista. Vähäiset taloudelliset resurssit sekä aika rajoittavat usein PK-yrityksen strategista suunnittelua. PK-yritysten johto keskittyy usein alueille, jotka vaativat välitöntä huomiota. Suurin osa ajasta kuluu päivittäisten rutiinien hoitamiseen, jolloin tulevaisuuden pohdintaan ei juuri jää voimavaroja. Huomio pysyy välttämättä lyhyen aikavälin tapahtumissa jolloin strateginen, pitkän aikavälin suunnittelu jää vähäiseksi. (Hakanen 2004, 15; Burke & Jarratt 2004; Paik 2011) Strateginen suunnittelu on olennaista jokaisen ulkoistamisprosessin onnistumisen kannalta. Suunnittelu on hyvin tärkeää yrityskoosta riippumatta, sillä ilman sitä yritys asettaa itsensä riskialttiiseen tilaan, kun tulokset eivät vastaakaan odotuksia. (Boguslauskas & Kvedaraviciene 2008, 60; Hakanen 2004, 16)

Ulkoistaminen vaikuttaa hyvin moneen osaan yrityksen toiminnassa. Ulkoistamisprosessin edetessä vaikutus henkilöstöön, prosesseihin sekä käytössä oleviin menetelmiin ja välineisiin on väistämätöntä. Yritysten naiivi suhtautuminen

sitoutumiseen ja kurinalaisuuteen joita ulkoistamisprosessi edellyttää, voi olla esteenä onnistuneelle ulkoistamisprojektille. (Power, Bonifazi & Desouza 2004) Yritykset hyvin helposti laiminlyövät suunnitteluvaiheen, jolloin ulkoistamista ei linkitetä yrityksen liiketoimintastrategiaan riittävän hyvin. Tällöin ulkoistaminen voi parhaimmillaan tuottaa vain taktisia, kustannusperusteisia ja lyhytkestoisia tuloksia. Suunnittelussa yrityksen tulee tarkastella asiaa laajemminkin kuin vain keskittymällä kustannusten leikkaamiseen. Suunnitelma tulisi tehdä siitä näkökulmasta, että se auttaa kehittämään yritystä ja vaikuttaa sen liiketoimintaan pitkällä aikavälillä. Huonosti tehty suunnitelma voi ohjata yritystä pitkällä aikavälillä kokonaan väärään suuntaan, jolloin toimintojen ulkoistaminen voi itseasiassa vahingoittaa yritystä pikemminkin kuin edistää sen toimintaa. (Boguslauskas & Kvedaraviciene 2008)

Suunnittelun laiminlyönnillä jätetään havaitsematta piilokustannukset, joita ulkoistamisprosesseihin usein liittyy (Quélin & Duhamel 2003). Hyvin monesti yrityksen johto yliarvioi ulkoistamisella saavutettavia kustannussäästöjä ja aliarvioi siihen liittyviä kustannuksia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 229). Tämän vuoksi suunnitteluvaiheeseen tulee panostaa, jotta yrityksessä tunnistetaan kaikki ulkoistamistoimeen kytkeytyvät kustannukset. Näihin kuuluvat esimerkiksi toimittajan valintaan, neuvotteluihin, uudelleenjärjestelyihin sekä ohjaukseen liittyvät kustannukset. Piilokustannukset voivat koitua yrityksen kohtaloksi tai vähintäänkin johtaa erittäin kalliiseen epäonnistumiseen. (Quélin & Duhamel 2003) Erityisesti silloin kun yritys on ulkoistamassa toimintoja, joita se on aikaisemmin hoitanut itse, ulkoistamispäätöksen vaikutus saatetaan jättää huomioimatta yleisessä tuotantosuunnitelmassa. Tämä voi aiheuttaa yllättäviä kustannusten nousuja sekä johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen valmistusprosessien yksittäiset, ulkoistetut toiminnot ovat satunnaisesti hajallaan yrityksen toiminnassa. Tällöin yritys tulee riippuvaiseksi yhä suuremmasta joukosta toimittajia. (McIvor et al. 1997)

Ulkoistamispäätöksen seurausten ennakointi sekä kaikkien mahdollisten lopputulemien tarkastelu on hyvin tärkeää (Boguslauskas & Kvedaraviciene 2008). Mikäli huolellista strategista suunnittelua ja perusteellista riskien arviointia ei tehdä, ulkoistaminen voi aiheuttaa yritykselle huomattavia taloudellisia menetyksiä ja ääritapauksessa tuhota koko liiketoiminnan. (Jiang & Qureshi 2006)

4.2 Heikko toimittaja-arviointi

Ennen ulkoistamista yrityksen tulee tunnistaa potentiaaliset toimittajat sekä arvioida niiden valtaa markkinoilla. Jos yrityksellä tulee toimittajan kanssa tulevaisuudessa ongelmia, saattaa yritykselle koitua merkittäviä toimittajan vaihtokustannuksia. Jos toimittajia on markkinoilla vain muutama, nykyisen toimittajan korvaaminen voi tarkoittaa yritykselle neuvottelua aiemmin hylättyjen toimittajien kanssa. Tästä voi koitua suuria neuvottelukustannuksia. Viimeisimpänä vaihtoehtona yritykselle jää toiminnon palauttaminen talon sisälle, mikä voi osoittautua hyvinkin vaikeaksi ja kannattamattomaksi omien vähäisten resurssien vuoksi. Tämä riskin välttämiseksi molemmilla osapuolilla tulee olla selkeä ja yhteinen ymmärrys toimittajan tarjoamasta palvelusta. Ulkoistavan yrityksen tulee olla selvillä potentiaalisten toimittajien strategisista aikomuksista. Yrityksen tulee varoa kehittämästä itselleen ulkoistamisen seurauksena mahdollisia kilpailijoita tulevaisuudessa. (Jennings 1997) Seurauksena voi syntyä tilanne, jossa yrityksen entinen toimittaja valtaa markkinaosuutta yritykseltä jota se ennen palveli (McIvor et al. 1997).

Ulkoistamiseen liittyy usein pitkäaikainen sopimus, jossa ei voida huomioida kaikkia tulevaisuudessa syntyviä menoja. Yrityksen toimittajalla tulee olla esimerkiksi valmiudet tehdä mahdollisesti tarvittavia lisäinvestointeja tulevaisuudessa. Tämän vuoksi hankkivan yrityksen on hyvä ottaa selville toimittajan taloudellinen tilanne, kansainvälisyys ja aiempi kokemus. Edellä mainitut tekijät auttavat yritystä pohtimaan toimittajan kykyä toimia ja kehittyä dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. (Quélin & Duhamel 2003)

Yrityksen harkitessa strategisesti merkittävää ja läheistä yhteistyösuhdetta toimittajan kanssa, on potentiaalisten toimittajien arviointi erittäin tärkeää (McIvor et al. 1997). Mitä pidempiaikaista yhteistyösuhdetta haetaan, sitä enemmän toimittajan valinta vaatii työtä, vertailuja ja laskelmia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 226). Ensinnäkään hinnan ei tulisi olla valinnassa ainoana perusteena, vaan huomiota tulisi kiinnittää erityisesti toimittajan laaduntuotantoon, toimitusvarmuuteen sekä aiempaan kokemukseen (Blombäck & Axelsson 2007). Yleensä juuri vähemmän mitattavissa olevat kriteerit ovat tärkeimpiä, kun etsitään kumppanuussuhdetta (McIvor et al. 1997). Toimittajan laaduntuotantokykyä voidaan arvioida esimerkiksi aiempien

kokemusten perusteella tai perustuen toimittajan yleisen maineeseen. Toimittajan osaamista arvioitaessa yritys voi ottaa selvää toimittajan aiemmista hankkeista ja niissä käytetyistä työmenetelmistä. (Hartmann, Ling & Tang 2009) Toimittajan aikaisempien asiakkaiden kokemukset siitä miten toimittaja on menetellyt ulkoistamispäätöksen jälkeen, voivat olla hyvin hyödyllisiä. Ne auttavat myös toimittajan yhteistyökyvyn arvioimisessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 226)

4.3 Huono toimittajasuhteen hallinta

Yhteistyöhön perustuvien suhteiden luomiseen ja hallintaan liittyy hyvin usein ongelmia. Läheinen yhteistyösuhde aiheuttaa merkittävää riippuvuutta toisesta osapuolesta ja luo kannustimia opportunistiselle käyttäytymiselle molempien tahojen puolelta. (Jennings 1997) Luovuttaessaan osan toiminnoistaan ulkopuolisille toimittajille, yritys tulee riippuvaiseksi heistä. Toimittajan epäonnistuminen toimituksessa esimerkiksi ajallisesti vaikuttaa välittömästi yrityksen omiin prosesseihin. Kausittaiset vaihtelut toimittajan kysynnässä saattavat heikentää toimitusten laatua. Yrityksen toimittajalla voi olla useita asiakkaita ja kysyntä saattaa esimerkiksi äkillisesti nousta, jolloin toimittajalle voi tulla paineita ja suoritusvaikeuksia. (Apak et al. 2012) Lisäksi puutteellinen viestintä erityisesti ongelmatilanteissa voi heikentää niin laatua kuin myös toimitusten aikataulua. Sopimusten hallinta on merkittävä tekijä ennaltaehkäistäessä edellä mainittuja riskejä. Lopullisen sopimuksen tulee sisältää yksityiskohtaisesti ulkoistetun toiminnon luonne ja laajuus, sekä haluttu palvelutaso. Sopimuksen tulee sisältää molempien osapuolten vastuut sekä velvollisuudet niissä tapauksissa, jos jokin riski realisoituu. (Glagola 2001)

Ulkoistaessaan toimintojaan, yrityksen kyky valvoa niiden laatua heikkenee merkittävästi (Quélin & Duhamel 2003). Tehokkaassa ja tasapuolisessa kumppanuussuhteessa molemmilla osapuolilla on selvä ymmärrys palvelutasosta ja yhteistyö perustuu avoimeen kommunikaatioon ja tiedonvaihtoon, luottamukseen sekä yhteisiin tulevaisuuden suuntaviivoihin (McIvor et al. 1997). Yrityksen tulee ilmoittaa toimittajalle sen odotuksista palvelutason ja sen kehittämisen suhteen (Jennings 1997). Yhteistyössä tulisi panostaa siis ennen kaikkea tiedonvaihtoon, yhteiseen hyödynjakoon, joustaviin ongelmanratkaisukäytäntöihin, suorituskyvyn

tarkkailuun sekä odotuksiin suhteen jatkuvuudesta. (Jennings 1997) Kakabadse ja Kakabadse (2005) korostavat, että tällaisen kaikinpuolin korkealaatuisen toimittajasuhteen luominen on haastavaa. Heidän mukaansa suhde vaatii myös jatkuvaa huomiota sekä vaalimista, jotta ylläpidetään tasapainoinen vuorovaikutussuhde osapuolten välillä.

4.4 Liiallinen toimittajan valvonta

Ulkoistavalla yrityksellä on luonnollisesti korkeat odotukset toimittajan tuottavuuden kehittymiselle. Toimintokustannusten pienentämisen tavoite edellyttää, että yritys valvoo toimittajan suorituskykyä niin kustannusten, laadun kuin myös palvelun kehittämisen osalta. Yrityksen tulee jatkuvasti ylläpitää tiukkaa valvontaa toimittajan tekemisistä (Quélin & Duhamel 2003). Huomiota tulee osittain kiinnittää myös toimittajan omiin alihankkijoihin ja arvioida heidän vaikutustaan laatuun ja toimitusten ajantasaisuuteen. (Mohiuddin & Su 2013) Toisaalta valvontaa voi olla myös liikaa. Jos ulkoistamisessa on pyrkimys päästä hyötymään toimittajan erikoisosaamisesta ja asiantuntemuksesta, liian tiukka valvonta voi estää toimittajan mahdollisuuksia muutokselliseen toimintaan. Näin ollen jos yritys antaa liian tarkkoja kriteereitä toimittajalle työn suorittamisesta ja tämän jälkeen valvoo tiukasti toimittajan työtä, se nujertaa samalla toimittajan innovatiivisuuden. (Quinn 1999) Oke ja Onwuegbuzie (2013) painottavat innovatiivisuuteen huomion kiinnittämistä erityisesti alihankintatilanteissa, joissa alihankkijayrityksen suorittama toiminto on kustomoitu päähankkijan tarpeisiin sopivaksi. Alihankintatöissä innovatiivisuus toimittajan puolelta perustuu yleensä pikemminkin kyseessä olevan työn parannuksiin, kuin täysin uusien innovaatioiden luomiseen. Tämä on yleistä erityisesti pienissä alihankkijayrityksissä, joissa jo resurssit rajoittavat niiden mahdollisuuksia etsiä uutta tietoa ja hyödyntää sitä. Näin ollen alihankkiessaan yrityksen tulee ottaa tietoinen askel kohti uusien innovaatioiden saavuttamista. Johdon tulee tunnistaa, mitä mahdollisuuksia yhteistyö toimittajan kanssa tarjoaa yritykselle ja kuinka niitä pystytään hyödyntämään. (Oke ja Onwuegbuzie 2013) Sopivassa määrin jatkuva toimittajasuhteiden valvonta ja tarkkailu on kuitenkin välttämätöntä, koska ulkoistamisen myötä tietovuotojen riski kasvaa ja on mahdollista, että kilpailijat saavat selville yrityksen strategisesti tärkeää, erikoisosaamiseen ja kilpailuetuun liittyvää tietoa. (Van Weele 2005, 123)

4.5 Oppimisvuoto

Vaikka tietyn toiminnon ulkoistaminen mahdollistaisi sen suorittamisen tehokkaammin tai matalammin kustannuksin, ei yritys aina päädy ulkoistamiseen. Yrityksen tulee pyrkiä ylläpitämään valittujen ydinkyvyykkyksiensä etusija-asemaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys pitää joitakin toimintojaan yrityksen sisällä ikään kuin tukemassa yrityksen ydinkyvyykkyksiä. Tietyn toiminnon ulkoistaminen, vaikka se olisikin kustannusten näkökulmasta järkevää, saattaa tarjota yrityksen kilpailijoille pääsyn oppimaan toimintatavoista ja käytännöistä joita yritys omaa. Tällöin yritys menettää etusija-asemaansa kilpailijoiden hyötyessä sen erikoisosaamisesta. (Glagola 2000) Porter (1985) kutsuu tätä oppimisvuodoksi ja toteaa, että oppimisvuotojen osuus määrää sen, palveleeko oppiminen eli toisin sanoen yrityksen ydinosoaminen, kilpailuedun saavuttamista (Porter 1985, 97). Monet yritykset ovat tietämättään luovuttaneet ydinosoamistaan ulkopuolisille toimittajille samalla kun toimintoja, joita on virheellisesti luultu "kustannuskeskuksiksi", on ulkoistettu (McIvor et al. 1997). Äärimmäisessä tapauksessa yrityksestä saattaa tulla "ontto". Tällaiseksi kutsutaan lopputulosta, joka syntyy kun yritys on vähitellen ulkoistamalla toimintojaan menettänyt ne erikoisominaisuutensa, jotka tukivat aiemmin sen kilpailukykyä. (Jennings 1997)

5 CASE: PK-YRITYSTEN LIIKETOIMINNALLISET PERUSTEET ALIHANKINNAN KÄYTÖLLE

Tämä luku koskee case-tutkimusta, jossa käsitellään PK-yritysten alihankintakäytäntöjä. Aineisto tutkimukseen kerättiin haastattelemalla neljän eri aloilla toimivan PK-yritysten toimitusjohtajia. Haastattelut järjestettiin Marraskuussa 2014. Haastattelukysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1. Haastattelut toteutettiin strukturoituna haastatteluna puhelimitse. Tutkimuskohteena olevat PK-yritykset valittiin mukaan niiden koon sekä toimialan perusteella. Case-yrityksiin kuuluu kaksi keskisuurta sekä kaksi pientä yritystä. Yrityksistä kaksi harjoittaa palveluliiketoimintaa. Case-yritysten keskeiset tunnusluvut löytyvät liitteestä 2.

Globe Hope Oy on vuonna 2001 perustettu designyritys, joka suunnittelee ja valmistaa ekologisia tuotteita kierrätetyistä- sekä ylijäämämateriaaleista (Globe Hope

2014). Globe Hope voidaan luokitella Suomen tilastokeskuksen (Liite 3) antamien ohjearvojen mukaan pieneksi yritykseksi. Case-yrityksistä toinen pieni yritys on AIMS Finland, joka on vuonna 1997 perustettu liikkeenjohdon konsulttitoimisto. Yritys on erikoistunut toiminnassaan vaativiin rekrytointeihin, henkilöarviointeihin sekä johdon auditointeihin. AIMS Finland on osa kansainvälistä AIMS International -ketjua, johon kuuluu organisaatioita yli 50 maasta. (AIMS International Finland 2014) Loput kaksi case-yrityksistä ovat tilastokeskuksen antamien ohjearvojen (Liite 3) mukaan keskisuuria. Ensimmäinen niistä on Futurice Oy, joka on web- ja mobiiliohjelmistoja kehittävä yritys. Sen palveluliiketoiminta perustuu toisille yrityksille tehtäviin ohjelmistopalveluihin ja näiden ylläpitoon. Yritys on perustettu vuonna 2000 ja se on yksi nopeimmin kasvaneista tietotekniikkayrityksistä Suomessa. (Wikipedia 2014) Toinen keskisuurista case-yrityksistä on Temal Oy, joka on vuonna 1994 perustettu perheyritys. Temal tuottaa räätälöityjä kalusteita kylpy- ja kodinhoitohuoneisiin sekä keittiöihin (Temal 2014).

5.1 Alihankinnan rooli case-yrityksissä

Alihankintakäytännöt vaihtelevat case-yritysten keskuudessa. Joissakin yrityksissä alihankinta on erittäin kriittisessä roolissa lopputuotteen tuottamisessa, kun taas toisessa sitä käytetään vain liiketoimintaa tukevana oheistoimintona. Globe Hopenin toimitusjohtaja Seija Lukkala kuvaa alihankintaa elintärkeäksi yrityksen toiminnassa, sillä lähes kaikki Globe Hopenin tuotteet valmistetaan alihankintana. Yritys hoitaa itse vain malliompelun, joten tuotteiden varsinainen tuotanto toteutetaan kokonaisuudessaan alihankintana. Tämän lisäksi yritys alihankkii myös joitakin oheispalveluita, jotka ovat vähemmän kriittisiä toiminnan kannalta. (Lukkala 2014) Kuten Globe Hopella, myös palveluliiketoimintaa harjoittavalla AIMS Finlandilla alihankinta on erittäin kriittisessä roolissa. Toimitusjohtaja Mika Hiltunen (2014) kuvaa alihankintaa bisneksen elinehdoksi, koska heidän palvelutuotantonsa nojaa vahvasti heidän kansainväliseen ketjuunsa ja alihankintaan ketjun muiden maiden yhtiöiltä. AIMS Finlandin tuottamat palvelut voivat olla esimerkiksi yksittäisten avainhenkilöiden rekrytointia ja arviointia, joissa yritys käyttää alihankintaa täydentääkseen omaa henkilöstöä ja sen osaamista (AIMS International Finland 2014). Laajemmissa asiakasprojekteissa yritys alihankkii tyypillisesti koko projektin tai osan siitä. *"Ulkomailla tehtävään projektiin lähes aina alihankimme*

ehdokaskartoituksen paikalliselta ketjun partneryritykseltä", toimitusjohtaja Hiltunen (2014) kertoo. Alihankinta on keskeistä siis erityisesti ulkomaille suuntautuvien projektien toteutuksessa, jossa muiden maiden yhteistyökumppaneiden osaamista hyödynnetään omassa palvelutuotannossa.

Alihankinnan ollessa erittäin kriittistä AIMS Finlandilla sekä Globe Hopella, toista ääripäätä kuvaa Temalin lähestymistapa alihankinnan käyttöön. Toimitusjohtaja Harri Höglund painottaa, että yrityksen päästrategiana on olla mahdollisimman omavarainen. Toiminnassa pyritään tekemään mahdollisimman paljon itse, mutta yrityksellä on kuitenkin joitakin tiettyjä toimintoja, joita on ulkoistettu (Höglund 2014). Kaikista case-yrityksistä vähiten merkittävässä roolissa alihankinta on palveluliiketoimintaa harjoittavassa Futuricessa. Yrityksen toimitusjohtaja Tuomas Syrjäsen mukaan heillä lähtökohtana on se, että arvoketju toimii pääosin omin voimin. Hän kertoo, että alihankintaa käytetään lähinnä vain täydentämään yrityksen omaa henkilöstöä esimerkiksi kysynnän ollessa korkealla. Lisäksi joissain tapauksissa lisäosaamista saatetaan kaivata esimerkiksi markkinoinnin toiminnoissa, jolloin alihankinnan käyttö on myös ajankohtaista. (Syrjänen 2014)

5.2 Syyt alihankinnan käytölle

Case-yritysten välillä on selkeitä eroja sen suhteen, miksi alihankintaan on päädytty. Tämä johtuu ensinnäkin siitä että yritykset ovat eri toimialoilta, mutta myös niiden erilaisista toimintatavoista sekä strategioista. Yrityksestä riippuen alihankintapäätöksiä sekä ulkoistamispäätöksiä yleensä, tarkastellaan joko enemmän tai vähemmän strategisina. Toiminnan strateginen suunnittelu kuuluu yrityksen johdon tehtäviin. Näin ollen kunkin yrityksen johto tarkastelee asioita eri tavoin. Kullakin toimitusjohtajalla on myös omat, monesti persoonallisuuteen pohjautuvat näkemyksensä, jotka ohjaavat päätöksentekoa. Kysyttäessä case-yritysten toimitusjohtajilta syitä sille, miksi oman tuotannon sijaan yritys on päätenyt alihankintaan, esiin nousivat erityisesti seuraavat tekijät:

- Kustannussäästöt
- Laatu
- Joustavuus
- Kysyntäpiikkien tasoittaminen
- Mahdollisuus hyödyntää ulkopuolista erikoisosaamista

Kalustevalmistaja Temal on päätenyt alihankkimiseen niiden komponenttien osalta, joita valmistetaan määrällisesti vähän ja joiden tuottaminen itse vaatisi mittavan laiteinvestoinnin (Höglund 2014). Tällaisten komponenttien tuottaminen vaatii siis joko erikoisosaamista, työkaluja tai laitteita, joihin yrityksen ei ole järkevää investoida. Komponentit ostetaan alihankintana. Keskittyneisyyden ja suurtuotannon etujen myötä alihankkija pystyy tarjoamaan erikoiskomponenttia erittäin kilpailukykyiseen hintaan, jolloin erikoiskomponentin yksikkökustannus on huomattavasti pienempi, kuin jos se valmistettaisiin itse. Näin ollen yrityksen ei ole järkevää asettaa liikaa panoksia ja sitoa yrityksen pääomaa sellaiseen toimintoon, jonka tarve lopputuotteen kannalta on satunnainen ja vähäinen.

Kustannussäästöt sekä laatu ovat keskeisimmät syyt alihankinnan käytölle AIMS Finlandilla. Alihankinnalla AIMS Finland pystyy edullisesti ja joustavasti hankkimaan tarvitsemiaan palveluita, jotka liittyvät asiakkaille tuotettuihin projekteihin. Toimitusjohtaja Hiltusen mukaan projektibisneksessä myynti on säännöllisen epäsäännöllistä. Mikäli yrityksen kaikki tuotantoresurssit ovat kiinteäkustanteisia, myynnin kausittaiset vaihtelut vaikuttavat suoraan keskimääräiseen katteeseen. (Hiltunen 2014). Palveluliiketoiminnassa eräs merkittävimmistä kiinteäkustanteisista eristä on henkilöstökustannukset. AIMS Finlandilla erilaisten asiantuntijoiden käyttäminen on välttämätöntä laadukkaan palvelun tuottamiseksi asiakkaalle. Yrityksen ei ole järkevää "omistaa" osaamista eli ottaa palkkalistoilleen erilaisia asiantuntijoita, koska se kasvattaisi merkittävästi henkilöstökuluja. Kausina jolloin projekteja myydään vähän, yrityksen on suoriuduttava kiinteistä kustannuksista, joiden myötä kate saattaa jäädä hyvinkin alhaiseksi. Alihankintaa käyttämällä yritys saa ostettua projektiin tarvitsemansa erikoisosaamisen ulkopuoliselta. Näin ollen kiinteiden sijasta, kustannukset ovat muuttuvia, jolloin ne kulkevat yhtenäisemmässä

linjassa myynnin kanssa. Pääosin muuttuvista kustannuksista koostuva kustannusrakenne tuo joustavuutta yrityksen toimintaan.

Globe Hopella alihankintaan on päädytty siksi, koska se joustaa enemmän (Lukkala 2014). Kierrätysmateriaaleista uusia tuotteita valmistavana designyrityksenä, yrityksen toiminta perustuu uusiin innovaatioihin ja näin ollen myös uusien materiaalien hyödyntämiseen. Yrityksen kaikki tuotteet valmistetaan alihankkijoilla, joista useat ovat erikoistuneet tietyn materiaalin työstämiseen. (Globe Hope 2014) Erikoistumisen myötä alihankkijalla on tarvittava osaaminen sekä välineet valmistaa tuote kustannustehokkaasti. Näin ollen Globe Hopen ei tarvitse sitoa pääomaa kunkin erilaisen materiaalin työstämiseen vaadittaviin koneisiin ja laitteisiin. Erikoistuneella alihankkijalla on tarvittava osaaminen ja välineet valmistaa tuote laadukkaasti. Alihankinnan käyttö tuo joustavuutta reagoida myös kysynnän muutoksiin. *"Me kasvatamme alihankintaverkostoamme niin, että ylimääräisiä toimittajia on siellä varalla odottamassa pahan päivän varalle. Jos tilaukset suurenevat tai jotain muuta tapahtuu, niin puskuria on kyllä olemassa"*, toimitusjohtaja Lukkala (2014) kuvaa.

Kuten Globe Hopen, myös Futuricen syyt alihankinnan käytölle pohjautuvat joustavuuteen. Toimitusjohtaja Syrjäsen (2014) mukaan alihankinta mahdollistaa heille paremman kyvyn reagoida asiakkaiden tarpeisiin. Futuricessa alihankinnan käyttö voidaan rinnastaa osittain kapasiteettialihankintaan. Kapasiteettialihankinnalla tarkoitetaan siis sitä, että alihankintaan turvaudutaan vain silloin, kun yrityksen omat resurssit eivät hetkellisesti riitä tarvittavaan tuotantomäärään. Toimitusjohtaja Syrjänen kertoo, että yritys käyttää alihankintaa tasoittaakseen kysyntäpiikkejä. Silloin kun kysyntää on paljon, ulkopuolisia freelancereita käytetään täydentämään omaa henkilöstöä. Tämän lisäksi, joissain tapauksissa yritys saattaa turvautua alihankintaan myös erikoisosaamista vaativien, kuten markkinointiin liittyvien, tehtävien hoitamisessa. (Syrjänen 2014)

Ulkopuolisen toimittajan erikoisosaamisen hyödyntäminen on merkittävä syy alihankinnalle myös Temalin toiminnassa. Alihankinnan käyttö laajentaa yrityksen tuote- ja palveluvalikoimaa. Tästä hyvän esimerkin antaa Temalin toimitusjohtaja Harri Höglund (2014): *"Meillä on eräs kohde Ruotsiin, mihin he halusivat että*

kyseisen kohteen paneelit rei'itetään. Meidän omalla laserleikkauskoneella emme olisi voineet tehdä sitä ollenkaan, koska reikien tekeminen kestää niin kauan. Alihankkijallamme oli kuitenkin levyntyöstökeskus, missä oli tällainen työkalu, jolla reiät pystyy tekemään kilpailukykyisesti ja nopeasti". Alihankinnan käyttö laajentaa yrityksen tuote- ja palveluvalikoimaa, kun yritys pystyy tehokkaasti yhdistämään alihankkijan osaamisen omaan osaamiseensa. Tämä yhdistelmä voi luoda yritykselle aivan uudenlaisia tuotteita ja palveluita, sellaisia joita yritys ei pelkillä omilla resursseillaan kykenisi asiakkailleen tarjoamaan.

Samoilla perusteilla myös AIMS Finland käyttää alihankintaa erityisesti ulkomaille suuntautuvissa projekteissaan. AIMS Finland alihankkii globaalin yhteistyöketjunsä jäseniltä joko kokonaisia tai osia asiakasprojekteistaan. (Hiltunen 2014) Tietyn maan partneriorganisaation konsulteilla on erikoisosaamista kuten kielitaitoa, paikallisten tapojen tuntemus sekä taitoa toimia kyseisen maan liiketoimintaympäristössä. Näin ollen AIMS Finlandille kansainvälisessä ketjussa jäsenenä oleminen, ja alihankinta partnereilta mahdollistaa maantieteellisen kattavuuden, jonka ansiosta se pystyy toimimaan myös kotimaan ulkopuolella.

5.3 Alihankintapäätöksenteon merkittävät tekijät

Alihankinnan käytöllä tavoiteltavista kustannussäästöistä puhuttaessa, ajatus siirtyväistä väistämättä alihankitun tuotteen tai komponentin hintaan. Alihankinnan kustannussäästöjä syntyy ennen kaikkea siitä, että alihankkivan yrityksen ei tarvitse sitoa pääomaa liikaa toimintaansa, mutta myös alihankkijan suurtuotannon eduista, joiden myötä yritys voi ostaa alihankkijalta tuotteen tai komponentin edulliseen hintaan. Tämän työn teoriaosiossa käsitellyn make-or-buy -päätöksen kustannusperusteinen näkökulma painottaa hinnan merkitystä ja tämän vuoksi case-yrityksiltä tiedusteltiin, mitä kriteereitä he pitävät kaikkein tärkeimpinä alihankintapäätöksenteossa. Merkittävin tekijä joka nousi esiin oli toimittajan osaaminen, toisin sanoen laaduntuotantokyky. Kaikkien case-yritysten osalta hinta mainittiin viimeisimpänä tekijänä. Globe Hopen toimitusjohtaja Lukkala (2014) kommentoi asiaa seuraavasti: "*Meidän täytyy saada tuote hyvälaatuisena asiakkaalle ajallaan. Meidän yrityksemme on se joka kärsii siitä, jos hinta on korkeampi kuin mitä hinnoittelua tehdessämme olemme kokeneet*". Hinnan merkitys

alihankintapäätöksissä oli jokaisessa case-yrityksessä toissijaista. Hintaa edelle sijoittuvat laadun lisäksi toimitusvarmuus ja alihankkijan palveluallttius sekä ongelmanratkaisukyky.

Kaikki edellä mainitut haastatteluista esille tulleet kriteerit viittaavat vahvasti ominaisuuksiin, joita alihankkijan halutaan omaavan. Tämä tukee aiemmin teoriassa mainitun kustannusperusteisen ajattelutavan siirtymistä kohti strategisia tekijöitä, jotka liittyvät olennaisena osana yrityksen pitkän aikavälin menestykseen. Alihankkijan ominaisuuksien ja kykyjen nähdään siis täydentävän yrityksen omia kykyjä. Tästä voidaan päätellä, että yrityksen koosta riippumatta alihankintapäätöksissä yrityksen johdon ajatukset ovat pitkässä aikavälissä, toimittajayhteistyössä ja yrityksen kilpailukyvyssä. Alihankintayhteistyön ja -suhteen tason voidaan katsoa vaikuttavan keskeisesti alihankinnasta saatuihin hyötyihin. Esimerkiksi Temal panostaa tiiviiseen yhteistyöhön alihankkijoidensa kanssa. Toimitusjohtaja Höglundin (2014) mukaan liikesuhdetta alihankkijan kanssa on ylläpidettävä niin, että alihankkija kokee että sille on hyötyä olla yhteistyössä Temalin kanssa. Tällainen win-win -ajattelutapa on perusedellytys toimivalle yhteistyösuhteelle.

Toimitusjohtajilta tiedusteltaessa sitä, millainen rooli alihankkijoilla on yrityksen tuotekehityksessä, useimpien case-yritysten osalta toimittajalla ei tällaista roolia ole ollenkaan tai se on lähes olematon. Esimerkiksi Globe Hopen toimitusjohtaja Lukkalan (2014) mukaan alihankkijalta saattaa joskus tulla ehdotuksia liittyen esimerkiksi tuotteen teknisiin ratkaisuihin, jotka saattavat vaikuttaa tuotteen lopulliseen malliin, mutta konkreettista tuotekehitysyhteistyötä ei alihankkijan kanssa tehdä. Temalin toiminnassa puolestaan alihankkijan rooli tuotekehityksessä voi olla hyvinkin vahva. Yritys on viime aikoina kehittänyt uutta tuotetta yhdessä alihankkijansa kanssa: *"He toimivat huomattavasti laajemmin kuin me, joten heillä on myös enemmän työkaluja käytössä. He ovat myös tarjoutuneet modifioimaan olemassa olevia työkaluja meidän tarpeeseen."*, toimitusjohtaja Höglund (2014) kertoo. Tällä tavoin alihankkija voi olla hyvinkin vahvassa roolissa ratkaistaessa tiettyjä ongelmatilanteita, joissa yrityksellä itsellään ei ole esimerkiksi koneita tai työkaluja tuottaa lopputuotetta itse. Höglund (2014) korostaakin, että alihankkijan

ongelmanratkaisukyky sekä halu palvella juuri heidän tarvettaan ovat merkittäviä tekijöitä, kun tehdään päätöksiä alihankkijoista.

Palveluliiketoimintaa harjoittavan AIMS Finlandin toimitusjohtaja Mika Hiltunen (2014) korostaa myös alihankkijan palveluhalun tärkeyttä. Erityisesti palvelualalla, jossa alihankittu tuote on niin sanotusti aineeton, ihmisten persoonallisilla ominaisuuksilla, kuten asenteilla on merkittävä vaikutus alihankintayhteistyöhön. Alihankittu palvelu syntyy vuorovaikutuksessa, jossa on yleensä mukana päähankkijan ja alihankkijan lisäksi myös päähankkijan asiakas. Näin ollen yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota asiakasrajapintaan ja alihankkijan vaikutukseen siinä. Yritys vastaa asiakkaalle työn lopputuloksesta, oli sen tuottamisessa sitten kokonaan tai osittain käytetty alihankintaa. Tämän vuoksi tietyistä, asiakasrajapintaa koskevista pelisäännöistä sopiminen sekä sopimustenhallinta ovat asioita joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota alihankintasuhteissa.

5.4 Koetut ongelmat sekä riskienhallintakeinot alihankinnassa

Tässä kappaleessa käsitellään ongelmia, joihin case-yritykset ovat alihankinnoissaan törmänneet. Kuten edellisessä kappaleessa tuli esiin, alihankintapäätöksissä merkittävin tekijä on laatu. Se on myös yleisin ongelmien aiheuttaja ja riskitekijä case-yritysten alihankinnoissa. Alihankintojen heikko laatu vaikuttaa väistämättä alihankkivan yrityksen asiakkaaseen joko suoraan käyttökokemuksena tai toimituksen viivästymisenä. Erityisesti valmistusliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä on erittäin tärkeää, että lopputuotteen tuotannossa käytettävät alihankinnasta tulevat komponentit ovat ajallaan ja oikeanlaatuisina yrityksen käytettävissä. Alihankitun komponentin heikon laadun havaitseminen jo sinänsä pelastaa yrityksen, koska virheellinen tuote ei ehdi kulkeutua asiakkaan käyttöön. Alihankkivan yrityksen asiakas kuitenkin kärsii alihankitun komponentin heikosta laadusta välillisesti, lopputuotteen toimituksen viivästymisenä. Temalin toimitusjohtaja Harri Höglund (2014) pitää virheiden korjaamiseen kuluvaan aikaa ongelmallisena alihankinnassa. Tätä riskiä kuitenkin minimoimaan siten, että alihankkijaa valitessa pyritään valikoimaan mahdollisimman luotettava ja järjestyksessä oleva toimija. Toimittajan arviointi on hyvin tärkeää valintaprosessissa, minkä vuoksi se tulisi tehdä huolellisesti. Toimittajan taustat sekä tietyt taloudelliset,

kuten rahoitukselliseen tilanteeseen liittyvät tunnusluvut on hyvä tarkastaa. Toimittajan työnjälkeä voidaan arvioida esimerkiksi aikaisemmillä työsuorituksilla ja luotettavuutta ottamalla yhteyttä suoraan toimittajan aikaisempiin asiakkaisiin. Esimerkiksi Globe Hopelle toimittajaehdokkaan yleinen maine markkinoilla on tärkeä mittari toimittajan luotettavuuden arviointiin (Lukkala 2014).

Myös Palveluliiketoiminnassa virheet ja niiden aiheuttama huono laatu ovat ongelmallisia. AIMS Finlandin toimitusjohtaja Hiltusen mukaan virheet vaikuttavat esimerkiksi suorahakuprojektissa tehdyn työn lopputulokseen, eli valitun henkilön osuvuuteen ja kelpoisuuteen. Näin ollen huono laatu näkyy asiakkaalle tarjotussa ratkaisussa. Asiakasprojektin lopputulos vaikuttaa suoraan asiakastytyvyyteen ja tulevaan asiakaskäyttäytymiseen. Epäonnistuneen projektin jälkeen asiakas ei tulevaisuudessa, vastaavanlaisten projektien tarpeen tullen enää käytäkään yrityksen palveluja. Näin ollen virheiden vaikutus näkyy suoraan yrityksen taloudellisissa luvuissa. Tällaisten riskien ennaltaehkäisyssä AIMS Finlandilla pyritään johtamaan alihankinnan osuuksia vahvasti. (Hiltunen 2014) Erityisesti kansainvälisissä projekteissa on tärkeää huolehtia, että alihankkijan osuus projektin toteutuksessa on yhtenäinen muiden projektiin liittyvien toimintojen kanssa. Tämä on edellytys paitsi projektin sujuvalle etenemiselle, myös projektin lopputulemalle, ja näin ollen asiakkaalle tuotetun ratkaisun laadukkuudelle. Maantieteellisestä etäisyydestä huolimatta, AIMS Finland pyrkii siis olemaan vahvasti läsnä kohdemaan projektin toteutuksessa, huolimatta siitä toteutetaanko projekti kokonaan tai vain osittain alihankintana. Laadukas projektinhallinta ja johtaminen sekä laadunvalvonta ovat avaintekijöitä projektiliiketoiminnassa ja siinä menestymisessä.

Globe Hopen toiminnassa laadun ongelmien lisäksi myös kommunikointi koetaan haastavaksi. Toimitusjohtaja Lukkalan mukaan haastavaa on löytää yhteinen kommunikoinnin kieli. Alihankkijan kanssa käytävissä keskusteluissa tulisi molempien osapuolten ymmärtää mistä puhutaan ja mitä halutaan. Osa Globe Hopen alihankkijoista sijaitsee ulkomailla, esimerkiksi Portugalissa ja Turkissa. Kommunikointi voi tällöin olla haastavaa ja väärinkäsityksiä voi syntyä kun laadunkriteereitä viestitetään alihankkijalle. Globe Hope pyrkii kuitenkin siihen, että kommunikointi olisi mahdollisimman selkeää. Tavoitteet käydään läpi yksinkertaisesti ja yhteisiä laatu- ja yhteistyökeskusteluja harjoitetaan alihankkijoiden kanssa. Usein

pitkällä tähtäimellä Globe Hope tekee alihankkijoillaan kokeiluita ei-kriittisillä tuotteilla tai ei niin kriittisillä aikatauluilla, ja pikkuhiljaa lisää alihankintamäärää tai tihentää aikataulua, jolloin yritys näkee mihin alihankkija pystyy. (Lukkala 2014)

Futuricen toiminnassa alihankinnan ongelmaksi toimitusjohtaja Syrjänen mainitsee yhteisen sävelen löytämisen. Hänen mukaansa aikaa voi kulua runsaastikin siihen, että yrityksen käyttämät freelancerit pääsevät kiinni Futuricen toimintamalleihin. *"Joskus saattaa käydä niin, että alihankkijat tekee ihan hyvää duunia, mutta sitten se jotenkin ei vaan integroidu meidän omaan tekemiseen"*, kuvaa Syrjänen (2014). Tällöin alihankinnalla tavoiteltavat hyödyt jäävät vähäisiksi, kun freelancereiden osaaminen jää etäälle yrityksen omasta osaamisesta. Tällaisia ongelmia Futurice pyrkii kuitenkin välttämään samalla tavoin kuin Globe Hope. Alihankkijoiden kanssa lähdetään tekemään yhteistyötä pikkuhiljaa. Näin heille annetaan aikaa omaksua toimintamallit ja tottua yrityksen toimintatapoihin. (Syrjänen 2014)

5.5 Alihankinnan rooli yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta

Tämä kappale esittelee case-yritysten näkemyksiä liiketoiminnan tulevaisuuden suunnista sekä siitä, miten he näkevät alihankinnan osana sitä. Globe Hopella alihankinta kuuluu tulevaisuudessakin olennaisena osana liiketoiminnan pyörittämiseen. *"Toimintamme perustuu siihen, että saamme alihankinnasta tavaraa, jota sitten myymme eteenpäin"*, toimitusjohtaja Lukkala sanoo. Tiedusteltaessa Lukkalalta alihankinnan lisäämisen mahdollisuudesta tulevaisuudessa, hän ei näe sitä kovinkaan todennäköisenä. *"Meillä on malliompelu enää täällä omissa hanskoissa ja sen me haluamme pitää niin pitkälle kuin mahdollista täällä"*, Lukkala (2014) kertoo. Malliompelun voidaan katsoa kuuluvan Globe Hopen ydinosaamiseen, koska se on osa suunnitteluprosessia, johon koko yrityksen toiminta ekologisia tuotteita kehittävänä designyrityksenä perustuu. Näin ollen malliompelun ulkoistaminen saattaisi heikentää yrityksen asemaa markkinoilla jos innovaatioihin perustuvaa tietoa pääsee yrityksen ulkopuolelle. Kaikki ydinosaamiseen liittyvät toiminnot ja tiedot tulee kilpailukyvyyn nimissä, pitää yrityksen sisällä. Ydinosaamiseen kuulumattomia toimintoja voidaan siirtää ulkopuolisille yrityksille hoidettavaksi. *"Markkinoinnissa ja viestinnässä voi olla että ulkoistetaan tulevaisuudessa tätä päivää enemmän joitain toimintoja"*, Lukkala (2014) toteaa.

Temalin tulevaisuuden suunnitelmiin ei ainakaan haastatteluhetkellä kuulu alihankinnan käytön lisääminen. Kuten aiemmin mainittiin, Temal pyrkii toiminnassaan olemaan mahdollisimman omavarainen ja tulevaisuudessa alihankinnan osuudet saattavat jopa vähentyä, kun lopputuotteen työvaiheita ryhdytään tekemään yrityksen sisällä. Yritys alihankkii tällä hetkellä komponentteja, joiden tuottaminen itse ei ole järkevää joko niiden tarpeen vähäisyyden tai niiden tuottamisen edellyttämien laiteinvestointien vuoksi. *"Kun määrät on pienet niin on järkevämpi ostaa alihankkijalta mutta uskon, että mikäli määrät kasvaa, niin silloin harkitsemme koneen ostamista"*, toimitusjohtaja Höglund (2014) kertoo. Kun kyseisen komponentin käyttötarve lisääntyy, olisi oman koneen ostaminen järkevää. Alihankinnasta tilattuna on toimitusaika yleensä useita päiviä. Oma kone toisi joustavuutta toimintaan, kun komponentti olisi aina tarpeen tullessa helposti ja nopeasti saatavilla. (Höglund 2014)

Vaikka edellä mainitun perusteella alihankinnan käytön ei ainakaan merkittävästi voida katsoa lisääntyvän Temalin toiminnassa, toimitusjohtaja Höglundin mukaan yritys on kuitenkin avoin uusille ideoille ja yhteistyön lisäämiselle nykyisten alihankkijoidensa kanssa. Jos yrityksellä itsellään tai esimerkiksi alihankkijayhteistyön myötä syntyy uusia ajatusmalleja uudenlaisista tuotteista, pitää Höglund alihankinnan lisäämistä mahdollisena. Hän ilmaisee alihankinnan käytön olevan hyödyllistä nimenomaan uusien tuotteiden kannalta. Jos yritys innovoi uudenlaisen tuotteen, jonka tuottaminen vaatii erikoislaitteita, on alihankinta järkevä tapa aloittaa tuotanto *"...varovaisuusperiaatetta noudattaen..."*, Höglund (2014) tähdentää. Tällaisissa tapauksissa, kun uudella tuotteella ei vielä ole jalansijaa markkinoilla, yritys voi aloittaa myynnin ja seurata lähteekö tuote menestymään, ilman että se heti sitoo pääomaansa tuotantolaitteisiin. Mikäli tuote ei menesty, yritykselle ei koidu merkittäviä kustannuksia, koska valmistus on toteutettu joko osin tai kokonaan alihankinnan kautta. Tällä tavoin alihankinnalla voidaan harrastaa pilotointia ja seurata, tuleeko tuotteesta niin tärkeä, että kannattaa investoida laitteisiin. *"Turha lähteä itse ostamaan laitteita jos ei ole varma, että tuote on sellainen mitä menee suuria määriä"*, Höglund (2014) summaa.

Alihankinnan ollessa vähemmän kriittinen Futuricen liiketoiminnassa, toimitusjohtaja Syrjäsen (2014) mukaan alihankintaa ei tulla tulevaisuudessa lisäämäänkään. Hän uskoo, että alihankinnan osuus yrityksen liiketoiminnassa tulee pysymään nykytilanteen tasolla. Tämä tarkoittaa, että alihankintaa käytetään jatkossakin vain lisäkapasiteetin tai jonkin tietyn, esimerkiksi markkinointikompetenssin tarpeen tullen. Alihankinnan rooli osana liiketoimintaa tulee siis jatkossakin pysymään vain tukitoimintona hankinnoissa. Kuten Futuricella AIMS Finlandilla puolestaan alihankinnan roolin nykyisessä palvelutuotannossa nähdään kasvavan tulevaisuudessa. Alihankinnan kasvavalla roolilla ei kuitenkaan AIMS Finlandin tapauksessa tarkoita lisäkapasiteettia. Yrityksellä on tällä hetkellä lähivuosien kasvuun tarvittava organisaatio, mikä tarkoittaa että sen tuotantokapasiteetti on hyvä ja yritys pystyy vastaamaan projektibisneksen volyymiltään runsaastikin kausittain vaihtelevaan kysyntään. Yritys toteuttaa kuitenkin yhä enemmän projekteja Suomen ulkopuolella, joten alihankkijoiden eli yrityksen kansainvälisen ketjun yhtiöiden merkitys osana liiketoimintaa tulee kasvamaan yhä enemmän tulevaisuudessa. (Hiltunen 2014)

5.6 Tutkimustulokset

Suoritetun case-tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että PK-yritysten liiketoiminnalliset perusteet alihankinnan käytölle riippuvat hyvin monesta asiasta kuten yrityksen koosta, toimialasta, strategiasta, toimintatavoista, sekä toiminnan laajuudesta. Taulukkoon 1 on koottu alihankinnan roolin merkitsevyydet kussakin case-yrityksessä sekä alihankinnan käytön tuomat edut kunkin case-yritysten liiketoimintaan. Toisille yrityksille alihankinta on erittäin kriittisessä, keskeisessä roolissa, jota ilman yritys ei voi harjoittaa liiketoimintaansa. Toisille yrityksille alihankinnan käyttö on tärkeä osa liiketoimintaa, mutta ei bisneskriittinen. Se voi olla esimerkiksi vain hetkellinen ratkaisu tai välivaihe ennen oman tuotannon käynnistämistä, tai apukeino yrityksen mukautuessa kysynnän muutoksiin. PK-yrityksellä peruste käyttää alihankintaa voi tulla myös melkein pakon sanelemana. Pienen- tai keskisuuren yrityksen resurssien rajallisuus estää toiminnon teettämisen yrityksen sisällä. Yrityksellä voi olla osaamisen ja tiedon puute, tai sillä ei ole tarvittavia laitteita tuottaa jotakin komponenttia.

Taulukko 1: Alihankinta case-yrityksissä

Yritys	Yrityksen koko	Alihankinnan rooli	Alihankinnan käytön edut
Globe Hope Oy	Pieni	Erittäin kriittinen	Joustavuus Pienempi sitoutunut pääoma
AIMS Finland	Pieni	Erittäin kriittinen	Joustavuus Maantieteellinen kattavuus Pienempi sitoutunut pääoma
Temal Oy	Keskisuuri	Tärkeä	Kustannussäästöt Parempi kokonaistarjoama Joustavuus
Furice Oy	Keskisuuri	Tärkeä	Joustavuus; Kysyntäpiikkien tasoittaminen Parempi kokonaistarjoama

Tutkimuksen mukaan keskeisin peruste alihankinnan käytölle case-yrityksissä on joustavuus. Sana sai tutkimuksen aikana useita erilaisia merkityssisältöjä, koska eri yrityksille sana joustavuus tarkoittaa erilaisia asioita. Sanaa käytettiin myös eri asiayhteyksissä, mikä vahvistaa edelleen sen monitulkintaisuutta. Joustavuus on ensinnäkin yrityksen kykyä vastata kysynnän muutoksiin. Alihankkijoihin voidaan turvautua aina silloin, kun yrityksellä on tarve tuotannon lisäkapasiteetille. Näin yrityksen ei ensinnäkään tarvitse omistaa toiminnon hoitamiseen tarvittavia laitteita, eikä sen tällöin myöskään tarvitse itse valmistaa komponenttia varastoon odottamaan. Lisäksi joustavuus ilmenee mahdollisuutena käyttää useita eri toimittajia. Jos yhdelle toimittajalle tulee ongelmia, voidaan tarvittaessa alihankkia toiselta. Joustavuudella voidaan tarkoittaa myös sitä, että alihankinta mahdollistaa yritysten kiinteiden kustannusten muuttamisen muuttuviksi kustannuksiksi. Näin liiketoimintaan sitoutuu vähemmän pääomaa ja yrityksen toiminta muuttuu joustavammaksi. Kustannuksista päästäänkin case-yritysten toiseen perusteeseen alihankinnan käytölle eli kustannussäästöihin. Yleensä yritys voi saada komponentin

alihankinnasta halvemmalla, kuin mitä sen valmistaminen itse kustantaisi. Alihankkijalla on monesti keskittymisen myötä suurtuotannon etuja, joiden ansiosta se voi tarjota komponenttia edulliseen hintaan. Kustannussäästöillä on positiivinen vaikutus myös yrityksen katteeseen. Kolmantena perusteena alihankinnan käytölle case-yrityksissä on alihankkijan erikoisosaamisen hyödyntäminen. Keskittymisen myötä alihankkijalla on kokemusta, taitoa ja osaamista tuottaa komponentti laadukkaasti. Yrityksen oman osaamisen ja alihankkijan osaamisen yhdistelmä voi myös mahdollistaa yrityksen tarjoamaan asiakkailleen täysin uudenlaisia tuotteita. Lisäksi esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys harkitsee uuden tuotteen markkinoille tuomista yritys voi kokeilumielessä käyttää alihankintaa, ennen omaan tuotantoon siirtymistä. Jos yritys on epävarma uuden tuoteinnovaationsa menestymisestä markkinoilla, tuotanto voidaan aloittaa ensin alihankinnassa ja jos tuote lähtee menestymään, yritys voi investoida omiin tuotantolaitteisiin ja aloittaa tuotannon itse.

Tutkimuksessa selvitettiin myös millaista tukea alihankinta voi tarjota PK-yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseen. Alihankinnan myötä yrityksen toiminta joustaa enemmän. Tällöin esimerkiksi jos yrityksen tuotteen kysyntä markkinoilla yllättäen nousee, voidaan lisäkapasiteetin tarpeessa turvautua alihankkijaan ja tarjota tuotteita markkinoille lisää ja nopeammin, kuin kilpailijat. Alihankinta mahdollistaa yritykselle myös enemmän muuttuvista kustannuksista koostuvan kustannusrakenteen. Yrityksen ei tarvitse omistaa tuotteen tai komponentin tuottamiseen tarvittavia laitteita, jolloin toimintaan sitoutuu vähemmän pääomaa ja näin ollen rahaa voidaan käyttää muihin, esimerkiksi ydinosaamiseen liittyviin ja kilpailukyvyyn kannalta tärkeisiin toimintoihin. Alihankinnalla saavutettavat kustannussäästöt vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn puolestaan niin, että sen on mahdollista tarjota tuotettaan markkinoille mahdollisesti edullisemmin kuin kilpailijansa. Alihankkijalla on yleensä kaikilta osin tarvittavat resurssit tuottaa tuote tai komponentti edullisesti. Tämä johtuu keskittymisen ja erikoistumisen mahdollistamista suurtuotannon eduista. Erikoistumisen aikaansaama asiantuntijuus ja huippuosaaminen, jonka alihankkija omaa, voi myös tarjota hankkivalle yritykselle kilpailukyvyyn kannalta etuja. Alihankkijalla on yleensä tarvittavat rahalliset resurssit hankkia tuotantoon tarvittavat koneet ja laitteet. Alihankkijalla voi olla käytössään viimeisintä teknologiaa, jonka vaikutus alihankkivan yrityksen tuotteisiin voi näkyä esimerkiksi korkeampana laatuna tai uusien tuotteiden markkinoille tuomisen nopeutena. Uusien tuotteiden

innovointi ja yhteistyö alihankkijan kanssa voi olla yrityksen kilpailutilanteen kannalta hyvinkin merkittävää. Yritys voi luoda ainutlaatuisen yhdistelmän omista sekä alihankkijan kyvykkyyksistä ja näin ollen tuoda markkinoille täysin uudenlaisen tuotteen, jota kilpailijoiden on hankala jäljitellä.

Case-tutkimuksella selvitettiin myös millaisia riskejä PK-yritysten alihankintaan liittyy ja kuinka riskeihin voidaan varautua. Case-yritysten keskuudessa suurimpana yksittäisenä riskitekijänä pidettiin laatuongelmia. Tällaisia aiheuttavat erilaiset virheet sekä niiden korjaamiseen kuluva aika alihankintaprosessissa. Alihankitun tuotteen tai sen osan heikko laatu vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti, toimitusviivästymisenä yrityksen asiakkaaseen. Näin ollen jo toimittajaa valitessa tulee kiinnittää huomiota toimittajan arviointiin, joka on erittäin tärkeää ennaltaehkäistäessä tällaisia riskejä. Yrityksen tulee varmistua, että alihankkijalla on edellytykset sekä tarvittavat resurssit tuottaa tuote tai komponentti laadukkaasti ja ajallaan. Heikon laadun lisäksi riskejä aiheuttavat myös erilaiset kommunikoinnin ongelmat alihankkijan kanssa, jotka saattavat olla osasyynä myös siihen, ettei alihankkijan panos integroidu yrityksen muun tuotannon kanssa. Tällöin alihankintasuhteella tavoiteltavat edut jäävät saavuttamatta. Tällaisten riskien ja virheiden sekä muiden laatuongelmia aiheuttavien tekijöiden ennaltaehkäisyssä on tärkeää johtaa alihankintaosuuksia vahvasti. Alihankkijalle tulee viestittää selkeät ohjeet ja laadunkriteerit, joiden mukaan tuote tai komponentti tuotetaan. Lisäksi yritys voi tehdä aluksi kokeiluja ei-kriittisillä tuotteilla, seurata alihankkijan suorituskykyä ja tämän jälkeen lähteä kasvattamaan alihankintamääriä kyseiseltä toimittajalta. Myös laadunvalvonta sekä erilaiset, säännöllisesti toteutettavat laatu- ja yhteistyökeskustelut ovat keskeisiä riskienhallintakeinoja alihankinnoissa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman aiheena oli strateginen ulkoistaminen, sen käytön edut sekä niiden vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. Lisäksi tutkielmassa käsiteltiin ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja niiden hallintakeinoja. Tutkielman case-osiossa käsiteltiin yhden ulkoistamisen muodon, alihankinnan käyttöä suomalaisissa PK-yrityksissä. Tutkimusongelmiin vastaamiseksi aineistoa kerättiin haastattelututkimuksella, joka suoritettiin puhelimitse neljän eri alalla toimivan PK-yrityksen toimitusjohtajille.

Ulkoistamisen käytön perusteet yrityksissä liittyvät yhä enemmän strategiaan tekijöihin. Strateginen ulkoistaminen on siis nykypäivän ajankohtainen ilmiö. Tutkimustulokset mukailevat teoriaa, jonka mukaan ulkoistamispäätöksen kustannusperusteinen näkökulma, jossa painotetaan hinnan tärkeyttä on vanhanaikainen ja jäämässä strategisen näkökulman varjoon. Suoritetun case-tutkimuksen perusteella voidaan todeta että hinta on viimeisimpiä tekijöistä, jotka merkitsevät PK-yritysten alihankintapäätöksissä. Niissä strategiset tekijät kuten laatu ja toimitusvarmuus ovat kriteereitä, jotka menevät hinnan edelle. Yrityksen toimittajan halutaan myös omaavan tietynlaisia piirteitä, jotka viittaavat vahvasti siihen, että PK-yrityksissä toimittajasuhdetta tarkastellaan merkittävänä pitkän aikavälin tekijänä. Tämä myös osaltaan tukee ulkoistamispäätöksen strategisuutta nykypäivänä yrityksissä. Yrityksen ja toimittajan välinen suhde ei ole perinteinen osto-myynti -suhde vaan yhteistyö koetaan strategisesti tärkeäksi.

Suoritetun tutkimuksen mukaan perusteet alihankinnan käytölle ovat suurilta osin strategisia. Alihankintaan ryhdytään ennen kaikkea siksi, että se tuo joustavuutta toimintaan eli yrityksen organisaatorakenne kevenee, reagoitakyky muuttuviin markkinaolosuhteisiin, erityisesti kysynnän muutoksiin paranee sekä toimintaan sitoutuu vähemmän pääomaa. Tutkimuksessa kustannussäästöt tulivat yhtenä perusteena esiin, mutta niiden tavoittelu ei ollut yhdenkään case-yrityksen pääasiallinen syy alihankinnan käytölle. Käyttöä perusteltiin siis ensisijaisesti joustavuuteen liittyvien etujen sekä ulkopuolisen toimittajan erikoisosaamisen hyödyntämisellä. Tällaiset strategiset perusteet viittaavat vahvasti siihen, että alihankinnan käytöllä haetaan pitkän aikavälin strategista hyötyä yrityksen toimintaan. Tämä puolestaan tukee strategisen ulkoistamisen perusajatusta, jonka

mukaan sitä käytetään nimenomaan yrityksen kilpailukyvyyn kehittämässä. Tällöin ulkopuolisen yrityksen kykyjen nähdään täydentävän yrityksen omaa osaamista. Erityisesti PK-yrityksille strateginen ulkoistaminen voi olla hyvinkin keskeisessä roolissa sen kilpailukyvyyn kannalta. Ulkoistamisen avulla PK-yritys voi saada käyttöönsä sellaisia resursseja, joita se ei itse omaa. Niitä hyödyntämällä ja yhdistelemällä omaan osaamiseensa, yritys voi luoda omista sekä ulkopuolisen toimittajan osaamisesta ainutlaatuisen yhdistelmän, jota kilpailijoiden on hankala kopioida. Case-tutkimuksesta selvisi, että PK-yritys voi käyttää alihankintaa myös kokeilumielessä. Mikäli yritys on epävarma uuden, innovatiivisen tuotteen menestymisestä markkinoilla, voi tuotannon aloittaa ensin alihankinnassa ja jos tuote näyttää menestyvän, tuotanto voidaan käynnistää yrityksen sisällä.

Case-tutkimuksen tulosten mukaan alihankinnoissa suurin riski liittyy laatuun. Erilaiset toimittajan tekemät virheet aiheuttavat monenlaisia ongelmia, joiden vaikutus yrityksen asiakkaaseen on väistämätön. Virheiden taustalla voi olla heikko toimittaja-arviointi. Näin ollen toimittaja-arviointi on erittäin kriittisessä asemassa ja se on tärkeää tehdä huolellisesti, jotta yritys voi löytää kaikilta ominaisuuksiltaan parhaimman mahdollisen yhteistyökumppanin. Toisena virheitä aiheuttavana riskitekijänä ovat myös erilaiset kommunikoinnin ongelmat alihankkijan kanssa. Strategisessa ulkoistamisessa toimittajan kanssa solmittava suhde on yleensä pitkäaikainen, jolloin toimittajasuhteeseen ja yhteistyöhön liittyvät tekijät ovat erittäin tärkeitä. Toimittajasuhteen hallinta on tällaisten riskien ennaltaehkäisyssä avainasemassa. Tähän liittyvät niin sopimustenhallinta kuin myös toimittajan kanssa käytävät, erilaiset yhteistyökeskustelut liiketoimintasuhteen edetessä.

6.1 Rajoitteet

Tämän tutkimuksen tulokset rajattiin koskemaan suomalaisia PK-yrityksiä. Haastattelututkimukseen pyrittiin valitsemaan erikokoisia sekä eri toimialoilla toimivia PK-yrityksiä. Kaikkiin muihin case-tutkimuksen yrityksiin paitsi Futuriceen, voidaan käyttää PK-yrityksen virallista määritelmää. Suomen Tilastokeskuksen käyttämien ohjearvojen (Liite 3) mukaan Futurice Oy täyttää PK-yrityksen kriteerit kaikilta muilta, paitsi riippumattomuuskriteerin osalta. Yritys ei ole riippumaton. Tämän ei kuitenkaan voida katsoa vaikuttavan suoritettujen tutkimuksen tuloksiin merkittävästi, sillä Futurice

on yrityksenä pienehkö. Futurice on myös erittäin yrittäjäperusteinen, sillä yrityksen alkuperäinen perustaja toimii yrityksen toimitusjohtajana. Yritys on siis laajalti rinnastettavissa PK-yritykseen.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Strateginen ulkoistaminen on laaja aihealue, josta löytyy monenlaisia mielenkiintoisia tutkimusaiheita. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin alihankinnan käyttöä PK-yrityksissä, joten tarkastelunäkökulma oli päähankkijan eli ostavan yrityksen. Mahdollisen jatkotutkimuksen kannalta samaista aihepiiriä voitaisiin tarkastella myyvän, eli alihankkijayrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin käsitellä esimerkiksi millä perusteilla alihankkija valitsee yritykset, joita se ryhtyy palvelemaan, millaiseksi alihankkija kokee yhteistyösuhteen päähankkijan kanssa sekä mitä tekijöitä alihankkija pitää tärkeinä ominaisuuksina päähankkijayrityksessä. Ulkoistamiskäytännöistä nimenomaan PK-sektorilla on tehty hyvin vähän tutkimuksia, joten kyseinen tutkimus voitaisiin rajata koskemaan sellaisia alihankkijoita, joiden päähankkijat ovat PK-yrityksiä. Tällöin kyseisen jatkotutkimuksen tuloksia voitaisiin osittain peilata myös tämän tutkimuksen tuloksiin.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Erridge, A. 1995. Managing Purchasing. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. 1.painos. Helsinki: Multiprint.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Lysons, K., & Farrington, B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management. 7. painos. Essex, England: Pearson Education Limited.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Porter, M. E. 1985. Kilpailuetu. 2. painos. Espoo: Weilin+Göös.

Stähle, P., Kyläheikko, K., Sandström, J. & Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Vagadia, B. 2012. Strategic Outsourcing. Berlin: Springer.

Van Weele, A. J. 2005. Purchasing and Supply Chain Management. 4. painos. London: Cengage Learning.

Artikkelit:

Abdul-Halim, H., Ahmad, N.H. & Ramayah, T. 2012, "Unveiling the Motivation to Outsource Among SMEs", *Business Strategy Series*, vol. 13, no. 4, pp. 181-186.

Apak, S., Gümüş, S. & Kurban, Z. 2012, "Strategic Dimension of Outsourcing in the Information Technologies Intensified Businesses", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, no. 0, pp. 783-791.

Boguslauskas, V. & Kvedaraviciene, G. 2008, "Strategic Outsourcing Plan and the Structure of Outsourcing Process", *Engineering Economics*, vol. 58, no. 3, pp. 60-66.

Brewer, B., Ashenbaum, B. & Ogden, J.A. 2013, "Connecting Strategy-linked Outsourcing Approaches and Expected Performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 43, no. 3, pp. 176-204.

Burke, G.I. & Jarratt, D.G. 2004, "The Influence of Information and Advice on Competitive Strategy Definition in Small and Medium Sized Enterprises", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 7, no. 2, pp. 126-138.

Bustinza, O.F., Arias-Aranda, D. & Gutierrez-Gutierrez, L. 2010, "Outsourcing, Competitive Capabilities and Performance: An Empirical Study in Service Firms", *International Journal of Production Economics*, vol. 126, no. 2, pp. 276-288.

Cáñez, L.E., Platts, K.W., Probert, D.R. 2000, "Developing a Framework for Make-or-buy Decision", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no. 11, pp. 1313-1330.

Elango, B. 2008, "Using Outsourcing for Strategic Competitiveness in Small and Medium-sized Firms", *Competitiveness Review*, vol. 18, no. 4, pp. 322-332.

Forte, R., & Brandão, A. 2005, "Effects of Adverse Selection on a Multinational Firm's Decision on Where to Subcontract". EARIE Conference, Portugal 1. - 4. 9.2005, University of Porto.

Glagola, J. R. 2000, "Outsourcing: Opportunities and Challenges for Corporate Competitiveness", *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 2, no. 1, pp. 14-49.

Glagola, J. R. 2001, "Outsourcing: Opportunities and Challenges for Corporate Competitiveness # Part 2", *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 3, no. 3, pp. 260-269.

Hartmann, A., Ling, F.Y.Y. & Tan, J.S.H. 2009, "Relative Importance of Subcontractor Selection Criteria: Evidence from Singapore", *Journal of Construction Engineering & Management*, vol. 135, no. 9, pp. 826-832.

Holcomb, T.R. & Hitt, M.A. 2007, "Toward a Model of Strategic Outsourcing". *Journal of Operations Management*. vol. 25, no. 2, pp. 464-481.

Hoecht, A. & Trott, P. 2006, "Innovation Risks of Strategic Outsourcing". *Technovation*, vol. 26, no. 5–6, pp. 672-681.

Holl, A. 2008, "Production Subcontracting and Location", *Regional Science and Urban Economics*, vol. 38, no. 3, pp. 299-309.

Jennings, D. 1997, "Strategic Guidelines for Outsourcing Decisions", *Strategic Change*, vol. 6, no. 2, pp. 85-96.

Jiang, B., Frazier, G.V., Prater, E.L. 2006, "Outsourcing Effects on Firms' Operational Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, no. 12, pp. 1280-1300.

Jiang, B. & Qureshi, A. 2006, "Research on Outsourcing Results: Current Literature and Future Opportunities", *Management Decision*, vol. 44, no. 1, pp. 44-55.

Kakabadse, A. & Kakabadse, N. 2005, "Outsourcing: Current and Future Trends", *Thunderbird International Business Review*, vol. 47, no. 2, pp. 183-204.

Mclvor, R.T., Humphreys, P.K. & McAleer, W.E. 1997, "A Strategic Model for the Formulation of an Effective Make or Buy Decision", *Management Decision*, vol. 35, no. 2, pp. 169-178.

Mohiuddin, M. & Su, Z. 2013, "Offshore Outsourcing of Core and Non-core Activities and Integrated Firm-level Performance: An Empirical Analysis of Québec Manufacturing", *M@n@gement*, vol. 16, no. 4, pp. 454-478.

Nayak, J.K., Sinha, G. & Guin, K.K. 2007, "The Determinants and Impact of Outsourcing on Small and Medium Enterprises -- An Empirical Study", *IIMB Management Review (Indian Institute of Management Bangalore)*, vol. 19, no. 3, pp. 277-284.

Oke, A. & Onwuegbuzie, H. 2013, "Outsourcing, Subcontracting-in and Radical Innovativeness", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 24, no. 4, pp. 511-535.

Paik, S. 2011, "Supply Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Role of SME Size", *Supply Chain Forum: International Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 10-21.

Power, M., Bonifazi, C. & Desouza, K.C. 2004, "The Ten Outsourcing Traps to Avoid", *Journal of Business Strategy*, vol. 25, no. 2, pp. 37-42.

Quélin, B. & Duhamel, F. 2003, "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", *European Management Journal*, vol. 21, no. 5, pp. 647-661.

Quinn, J.B. 1999, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. (cover story)", *Sloan management review*, vol. 40, no. 4, pp. 9-21.

Haastattelut:

Hiltunen, M. 2014. Toimitusjohtaja. AIMS Finland. Puhelinhaastattelu 21.11.2014.

Höglund, H. 2014. Toimitusjohtaja. Temal Oy. Puhelinhaastattelu 18.11.2014.

Lukkala, S. 2014. Toimitusjohtaja. Globe Hope Oy. Puhelinhaastattelu 10.11.2014.

Syrjänen, T. 2014. Toimitusjohtaja. Futurice Oy. Puhelinhaastattelu 17.11.2014.

Internet:

Agarwal, P. 2011. Strategic vs. Tactical Outsourcing: Understand the Difference. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.10.2014]. Saatavilla <http://www.optimusinfo.com/blog/2011/03/30/strategic-vs-tactical-outsourcing.html>.

AIMS International Finland. 2014. AIMS Finland. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.11.2014]. Saatavilla <http://www.aims.fi/>.

Globe Hope. 2014. Mikä on Globe Hope?. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.11.2014]. Saatavilla <https://www.globehope.com/fi/story/>.

NetMBA. 2010. The value chain. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2014]. Saatavilla <http://www.netmba.com/strategy/value-chain/>.

Opetushallitus. 2011. Mitä on kilpailukyky. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2014]. Saatavilla http://www02.oph.fi/etalukio/yhteiskuntaoppi/taloustieto/yritykset_6.html#.

Strategy-Train. 2009. Arvoketju. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2014]. Saatavilla <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=270&L=2>.

Temal. 2014. Yritys. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2014]. Saatavilla <http://www.temal.fi/yritys/>.

Tilastokeskus. 2006. PK-yritys. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 9.11.2014]. Saatavilla http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html.

Wikipedia. 2013. Kilpailukyky. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 9.11.2014]. Saatavilla <http://fi.wikipedia.org/wiki/Kilpailukyky>.

Wikipedia. 2014. Futurice. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2014]. Saatavilla <http://fi.wikipedia.org/wiki/Futurice>.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Alihankintakäytännöt

- Kuinka kriittisessä roolissa alihankinta yrityksessänne on? Minkä tyyppisiä tuotteita/palveluita alihankitte?
- Mitkä ovat yleisimmät syyt sille, että oman tuotannon sijasta yrityksenne valitsee alihankinnan?
- Minkälaisiin ongelmiin olette törmänneet alihankinnoissa? Kuinka pyritte hallitsemaan riskejä?





Alihankintasuhde

- Mitä etuja alihankintayhteistyö on tuonut yrityksellenne?
- Mitä kriteerejä pidätte erityisen tärkeinä valitessanne toimittajaa/palveluntarjoajaa? (esim. hinta, laatu, toimitusvarmuus ym.)
- Minkälainen rooli toimittajilla/palveluntarjoajilla on yrityksenne tuotekehityksessä?

Tulevaisuus

- Millaiseksi arvioitte mahdollisuuden lisätä alihankinnan käyttöä nykyisessä tuotannossa? Millaisten tuotteiden/palveluiden osalta?
- Millaisena näette alihankinnan roolin yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta?

LIITE 2. Caseyritysten keskeisiä tunnuslukuja vuodelta 2013

	Liikevaihto (1000 €)	Taseen loppusumma (1000 €)	Henkilöstömäärä
	1 437	471	18
	1 953	597	12
	16 867	8 482	150
	8 794	5 584	62

**LIITE 3. Suomen tilastokeskuksen käyttämät ohjearvot PK-yritykselle.
(Tilastokeskus 2006)**

Yrityksen koko	Liikevaihto (1000 €)	Taseen loppusumma (1000 €)	Henkilöstömäärä
Keskisuuri	≤ 50	≤ 43	< 250
Pieni	≤ 10	≤ 10	< 50

Riippumattomuuskriteeri: Yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista ei saa olla 25 prosenttia tai enemmän sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa PK-yrityksen määritelmää.