



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

**Kauppateellinen tiedekunta**

**Kandidaatintutkielma**

**Kansainvälinen liiketoiminta**

**Tuotannon make or buy– päätöksentekoprosessi kansainvälisessä  
teknologiayrityksessä**

**Case: Yritys X**

**Manufacturing make or buy– decision making process in a global technology  
company**

**Case: Company X**

5.1.2014

Tekijä: Lauri Tirkkonen 0373439

Ohjaaja: Anni-Kaisa Kähkönen

Opponentti: Dilbagh Singh

## Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta .....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	2
1.3 Tutkimuksen rajaukset.....	3
1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto .....	3
1.5 Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen viitekehys .....	4
1.6 Käsitteet.....	5
2. Make or buy– päätös.....	6
2.1 Make or buy– päätösten taustateoriat .....	7
2.1.1 Transaktiokustannusteoria.....	7
2.1.2 Resurssiperusteinen näkemys.....	11
2.2 Liiketoiminnan ydinosaaminen .....	12
2.3 Ulkoistamisen riskit ja hyödyt .....	14
3. Make or buy päätöksentekoprosessi.....	16
3.1 Make or buy– päätöksentekomallit.....	16
3.1.1 McIvorin make or buy– malli .....	17
3.1.2 Cánezin make or buy– malli.....	19
3.1.3 van der Water ja van Peet kolmen vaiheen päätöksentekomalli .....	21
3.2 Make or buy– mallien vertailu.....	23
4. Kansainvälisen teknologiayrityksen make or buy– päätöksentekoprosessi.....	25
4.1 Taustatietoja esimerkkiyrityksestä ja toimialasta.....	25
4.2 Aineiston kerääminen .....	25
4.3 Toimialan vaikutus make or buy– päätöksiin.....	26
4.4 Make or buy– päätösten teoriat caseyrityksessä.....	27
4.4.1 Transaktiokustannusteoria.....	27
4.4.2 Resurssiperusteinen teoria .....	28
4.4 Liiketoiminnan ydinosaaminen.....	29
4.5 Make or buy– päätökset caseyrityksessä.....	30
4.6 Caseyrytyksen make or buy– päätöksentekoprosessi .....	31
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	34
Lähdeluettelo.....	37
Liitteet.....	41

Kuvat:

Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	5
Kuva 2. Transaktio- ja hallinnointikustannuksiin perustuva toiminnan järjestely.....	10
Kuva 3. McIvorin make or buy– päätöksentekomalli.....	18
Kuva 4. Cánezin make or buy– päätöksentekorunko.....	20
Kuva 5. van der Water ja van Peet kolmen vaiheen päätöksentekomalli.....	22
Kuva 6. Kansainvälisen teknologiayrityksen make or buy– pätöksentekoprosessi.....	32

## 1. Johdanto

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Maapallo on teknologisen kehityksen ja globalisaation myötä yhä pienempi paikka, ja kaukaisetkin maat ovat joka päivä lähempänä toisiaan. Globalisaation ja valtioiden rajojen avautumisen vuoksi yritysten on entistä helpompi ulkoistaa toimintojaan toisille yrityksille tai toiseen maahan. Yritykset ulkoistavat tuotantoaan yhä enemmän saavuttaakseen useita eri hyötyjä, kuten mm. kustannussäästöjä, parempaa laatua sekä keskittyäkseen itse omaan ydinosamaiseensa.

Ulkoistamisella on olemassa kuitenkin omat haasteensa. Ulkoistamisen riskejä on monia, kuten riippuvuus toimittajasta, toimittajan heikko taloudellinen tilanne ja toimittajan kyvykkyydet (kyky vastata asiakkaan tarpeisiin, kyky kehittyä muun toimialan mukana). (Quélin & Duhamel 2003) Välttyäkseen ulkoistamisen riskeiltä ja pitääkseen itsellään ydintoimintansa, on yrityksen pidettävä tuotantoa itsellään. Toisaalta yritykset eivät voi ja eikä heidän kannatakaan valmistaa kaikkia tarvitsemiaan osiaan itse. Yritysten tulee tarkkaan pohtia, ulkoistetaanko tuotantoa vai pidetäänkö sitä itsellään. Tällaista yrityksen muilta ostamisen ja itse valmistamisen välillä tehtävää päätöksentekoa kutsutaan make or buy- päätöksenteoksi (Nikolarakos & Georgopoulos 2001).

”Make or buy- päätös on erittäin moninainen ja vaikeimpia tehtäviä mitä organisaatiot voivat kohdata” (McIvor & Humphreys 2000). Tähän lauseeseen kiteytyy make or buy- päätöksiin liittyvä strateginen kriittisyys, kun ajatellaan yritysten tuotannon järjestämistä. Make or buy- päätöksissä yrityksen tulee valita eri vaihtoehtojen välillä, tehdä kompromisseja ja ottaa huomioon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet (McIvor & Humphreys 2000). Päätöksenteon liiketaloudellisen merkittävyyden vuoksi on suositeltavaa, että yrityksellä olisi käytössään jonkinlainen valmis toimintakaava jota noudattaa, kun pitää tehdä ostaa/valmistaa päätös. Kaava auttaisi yritystä suoriutumaan nopeammin päätöksentekoprosessista sekä mahdollistaisi yrityksen kannalta parhaimman päätöksen valinnan.

Yritysten tuotanto ja hankinta ovat kasvattaneet merkitystään viime vuosikymmeninä, ja yritysjohtajat alkavat yhä enemmän havahtumaan hankinnan tärkeyteen. Tasapainottelemalla tuotannossaan itse valmistamisen tai muilta ostamisen välillä yritys voi pyrkiä vaikuttamaan moneen eri asiaan samanaikaisesti, ja sillä on merkittävä rooli yrityksen tuloksen muodostumisessa. Lisäksi on vaikeaa kuvitella maailmaa ilman nykyaikaista teknologiaa, joka on mahdollistanut nykyaikaisen teollisuustuotannon. Tämän tutkimuksen empiirisenä tutkimuskohteena on teknologiayritys, ja onkin mielenkiintoista tutkia, millainen rooli make or buy– päätöksillä on teknologiayrityksessä. Teknologiateollisuudella on merkittävä osuus sekä Suomen että koko maailman taloudessa, ja teollisuus jatkaa yhä kasvuaan. Teknologiateollisuus on ollut osaltaan nostamassa Suomea 1990-luvun lamasta aina maailman varakkaimpien valtioiden joukkoon. Teknologiateollisuus on kehittynyt huimasti 1900– ja 2000– luvuilla, ja on osaltaan rakentanut nykyaikaisen tietoyhteiskunnan ja edistänyt maailman globalisaatiota. Teknologiateollisuus, kuten moni muukin teollisuudenala, sisältää paljon alkutuotantoa ja toimintoja joita voi ulkoistaa toimittajille. Teknologiateollisuus on siis ollut luomassa viime vuosikymmeninä alkanutta ulkoistamistrendiä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tässä tutkielmassa tutkitaan teknologiayrityksen make or buy– päätöksentekoprosessia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen tämä prosessi on: mitä elementtejä siihen liittyy, keitä päätöksentekoon osallistuu ja miten prosessi pääosin etenee. Tutkielman toinen tavoite on luoda eräänlainen prosessikuvaus caseyrityksen make or buy– päätösprosessista. Tutkielmassa tullaan etsimään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- **Tutkimusongelma:** Millainen on tuotannon make or buy– päätöksentekoprosessi kansainvälisessä teknologiayrityksessä?
- **Alaongelmia:**
  - Mitä päätöksentekoa tukevia työkaluja yrityksellä on käytössä?
  - Mitä ovat teknologiateollisuuden erityispiirteitä, joita tulee ottaa huomioon make or buy– päätöksissä?

### 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu tuotannon make or buy- päätöksiin ja esimerkiksi palvelut on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksessa tutkitaan make or buy- päätösten taustoja, mutta tutkimuksen empiriassa on keskitytty kuvaamaan päätöksentekoprosessia. Sovellettava toimiala on rajoitettu teknologiateollisuuteen ja sen vaikutuksiin päätöksentekoprosessiin. Työssä ei tulla tarkastelemaan täysmittaisesti make or buy- päätöksen seurauksia, kuten hyötyjä tai haittoja, vaan työssä keskitytään pelkästään make or buy- päätöksentekoprosessiin

### 1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

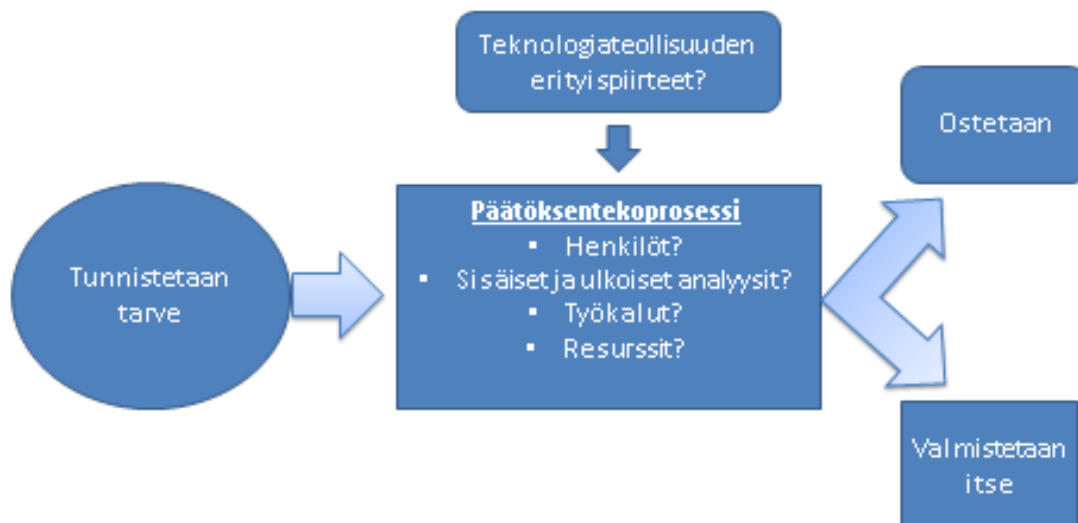
Tutkimus koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Työn teoriaosuudessa hyödynnetään aikaisempaa kirjallisuutta sekä tutkimuksia make or buy- päätöksistä ja päätöksentekoprosesseista. Empiriaa varten tutkimusmenetelmänä työssä käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä, ja tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella viitataan tiettyjä osallistujia tai pientä ryhmää koskevan yksityiskohtaisen tiedon keräämiseen ja esittämiseen. Tapaustutkimus tarkastelee intensiivisesti yksilöä tai pientä osallistujajoukkoa, tehden vain heitä koskevia johtopäätöksiä tutkimuksen aiheen rajoissa. Tutkijat eivät pyri tekemään uusia yleistettäviä totuuksia, vaan tavoitteena on tutkimuksen aiheen kuvaaminen ja syvällisempi tutkiminen. (Colorado State University 2013) Vaikka tapaustutkimuksen varsinainen tarkoitus ei ole tutkittavien asioiden yleistys, on tulosten yleistäminen kuitenkin mahdollisia tutkimuskohteita yhdistävien piirteiden avulla. Tapaustutkimus sallii muiden tehdä omia johtopäätöksiään tutkimusten tulosten pohjalta. (Metsämuuronen 2005, s. 206) Käytettävä laadullisen tutkimuksen menetelmä on haastattelu. Haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastateltavat vastaavat ennalta päätetyn teeman mukaan päätettyihin kysymyksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2013) . Puolistrukturoitu haastattelu on sopiva valinta tätä työtä ajatellen, sillä se antaa mahdollisuuden vastata kysymyksiin vapaammin ja laajemmin, mutta haastattelu pysyy silti aiheelle uskollisena ennalta annettujen kysymysten vuoksi. Tutkimuksen empiriaa

varten on haastateltu nimettömänä pysyvän teknologiayrityksen edustajia. Haastateltavia oli kaksi, ja yhdessä he edustavat caseyrityksen omaa tuotanto-organisaatiota sekä ulkoisen valmistuksen hallintaa.

### **1.5 Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu make or buy- prosessia ja päätöksenteon rakenteita käsittelevästä kirjallisuudesta. Make or buy- päätöstä käsitteleviä tutkimuksia on olemassa paljon, sillä näiden päätösten tekeminen on ollut yrityksille ajankohtaista niin kauan kuin teollisuutta on ollut olemassa ja yhä enenevässä määrin mitä lähemmäs saavutaan nykypäivää kohti ulkoistamisen yleisesti lisääntyessä. Make or buy- päätökset ovat yrityksille yhä vaikeampia ja monimutkaisempia, sillä yritysten on otettava huomioon useita eri vaihtoehtoja ja tehtävä vaikeita kompromisseja, jotka tasapainoilevat yrityksen lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä (McIvor & Humphreys 2000). Myös päätöksentekoprosessia on tutkittu, ja ehdotuksia päätöksenteon helpottaviksi työkaluiksi on myös olemassa. Esimerkiksi Cáneez et al. (2000) ehdottavat tutkimuksiensa perusteella kehittämänsä mallia päätöksenteon läpiviemiseksi. Eri toimialoihin sovellettuja make or buy- tutkimuksia on olemassa, mutta tutkimukset jäävät pääosin yleiselle tasolle, eivätkä paneudu aiheeseen tarkemmin.

## Teorettinen viitekehys



Kuva 1. Tutkielman teorettinen viitekehys

Teorettisessa viitekehyksessä esitetään eräänlainen make or buy– päätöksentekomalli. Viitekehyksessä painotetaan tutkielman keskittymistä päätöksentekoprosessiin, mitkä ovat sen vaiheet, mitä siihen liittyy ja kuinka taustalla toimiala ohjaa yrityksen päätöksentekoprosessia.

### 1.6 Käsitteet

**Yrityksen ydinkyvyykkyys/–osaaminen** (core competence): ”ydinkyvyykkyys on koelma kykyjä ja teknologioita jotka mahdollistavat yrityksen tuottamaan erityistä hyötyä asiakkaille” (Hamel & Prahalad 1996, 219). ”Ydinkyvyykkyys on ainutlaatuinen sekoitus teknologiaa, tietoa ja kykyjä jotka ovat markkinoilla vain yhden yrityksen hallussa” (Petts 1997). Tämä tarkoittaa siis toimintoja, mitä yritys tuottaa paremmin kuin muut yritykset ja ovat yrityksen kilpailuedun pääasiallinen lähde.

**Make or buy– päätös (valmistaa tai ostaa– päätös)**: Yritykset voivat tuottaa tuotteita itse tai ostaa niitä muilta. Make or buy – päätökset ovat muilta ostamisen ja itse valmistamisen välillä tehtävää päätöksentekoa (Nikolarakos & Georgopoulos 2001).



## 2. Make or buy– päätös

Ulkoistaminen ja make or buy– päätökset ovat tärkeitä ja yhä toistuva asia hankintaketjun johtamisessa (Mantel & al. 2005). Yritykset ovat alkaneet havahtua tuotantostrategioissaan yhä enemmän make or buy– päätöstenteon tärkeyteen. Yritykset ovat voineet historiansa saatossa ajautua tilanteeseen, jossa yrityksen sijainti vertikaalisessa ja horisontaalisessa hankintaketjussa on jo määritelty. Tämä on todennäköisesti seurausta yritysten lyhytaikaisen strategian noudattamisesta, eikä yrityksen pitkän ajan strategiaa ole otettu huomioon. (McIvor & Humphreys 2000) Pitkällä aikavälillä ulkoistaminen alhaisten palkkatasojen maihin pelkästään kustannussyistä voi olla erittäin riskialtista yrityksen tuloksen kannalta, johtuen huonosta laadusta sekä epävarmoista toimituksista (van de Water & van Peet 2006).

Moni yritys tekee ulkoistamispäätökset vain lyhytaikaiset tavoitteet mielessään ja tavoitteena ovat yleensä nopeat kustannussäästöt. Yritykset eivät ota huomioon valmistamiseen ja ostamiseen liittyviä tärkeitä asioita, kuten pitäisikö yrityksen kehittää ja pitää itsellään teknologisia kyvykkyyksiä, vai ostetaanko alan parhaimmalta? Omaako yritys tarvittavan kapasiteetin tuottaakseen itse? Ovatko yrityksen suunnittelu ja tuotannon toteutus potentiaalisia toimittajia jäljessä? Jos jokin tuotteen osa tarvitsee useita tuotannon eri vaiheita yhteistyökumppaneiden kanssa, onko tuotanto mahdollista koordinoida sisäisten prosessien kanssa tyydyttävästi? Jos toimittajan ja ostajan välillä on eriarvoisuutta, kuinka paljon tarvitaan sisäisiä investointeja, jotta saavutetaan sama kapasiteetti kuin toimittajalla? (McIvor & al. 1997)

Syitä tilanteeseen jossa yrityksen pitää pohtia itse valmistamisen tai muilta ostamisen väliltä voi olla monia. Yritysten tärkeimpiä syitä ulkoistamiselle ovat toimintakustannusten alentaminen, keskittyminen yrityksen omaan ydinosaamiseen ja joustavuuden tai ketteryyden lisääminen. Juuri toimintakustannusten alentaminen on usein tärkein syy ulkoistamiselle. (Quélin & Duhamel 2003) Omassa tuotannossa voi olla laadullisia ongelmia verrattuna kilpailijoihin, joten ulkopuolisten toimittajien tuottama parempi laatu on vartenotettava vaihtoehto. Kysynnän vaihtelu on suuri syy make or buy– päätöksenteon aiheuttaja epävakailta markkinoilla. Epävakailta markkinoilla on paljon kilpailua ja uusia tuotteita ilmestyy usein, joten omaa tuotantoa on muutettava joskus rajusti pysyäkseen kilpailussa mukana. Työmäärän vaihtelullakin on vaikutuksia ma-

ke or buy– päätöksiin. Tämä korostuu yrityksissä, joilla ei ole tasaista tuotantoa ympäri vuoden, vaan työt kasautuvat tietyille ajankohdille. Työmäärän vaihtelu altistaa yrityksen tuotantokapasiteetin ylittämislle tai kapasiteetti jää kokonaan käyttämättä. Uuden tuotteen kehittäminen voi laukaista päätöksentekoprosessin, jos uusi tuote vaatii uutta teknologiaa tai suuria muutoksia nykyiseen tuotantolinjaan, jotka taas voivat vaatia suuria investointeja. (Moschuris 2007)

## **2.1 Make or buy– päätösten taustateoriat**

### **2.1.1 Transaktiokustannusteoria**

”Liiketoimi (transaktio) tapahtuu kun tavara tai palvelu siirretään teknologisesti erotettavan järjestelmän yli” (Williamson 1985, 1). Transaktiokustannusteoria (Transaction Cost Economics) pyrkii selittämään yrityksen rajoja sekä vertikaalisen integraation tasoa hallinnointikustannusten avulla. Hallinnointikustannukset ovat kustannuksia jotka syntyvät, kun hankitaan tarvittavia panoksia liiketoimien ylläpitämiseksi. Tällaisia ovat neuvottelujen, kaupankäynnin sekä sopimusten tekemisen kustannukset. Nämä kustannukset voivat olla sisäisiä jos yritys päättää valmistaa itse, tai ulkoisia, jos yritys ostaa toimittajilta tarvitsemat panoksensa. (Gulbrandsen & al. 2009) Ronald Coase loi aikoinaan pohjan transaktiokustannusajattelulle, ja myöhemmin Oliver Williamson jatkoi Coasen ajattelutavan jalostamista ja loi nykyaikaisen transaktiokustannusteorian, jonka tunnemme tänä päivänä.

Transaktiokustannusteoria perustuu kahteen käyttäytymiseen liittyvään ilmiöön, jotka aiheuttavat epävarmuutta markkinoilla ja näin aiheuttavat transaktiokustannuksia: rajattu rationaalisuus ja opportunisti. Rajattu rationaalisuus tarkoittaa, että ihmisen kognitiiviset taidot ovat rajallisia ja ihmiset eivät omaa täydellistä tietoa, eikä ihminen täten voi ottaa huomioon kaikkia toimiensa seurauksia ja sopimukset ovat epätäydellisiä. (Krzeminska 2008, 32–33) Jos ihmiset olisivat täysin rationaalisia, ei transaktiokustannuksia olisi, koska yritysjohtajien välinen epävarmuus olisi poissa sen vuoksi, että kaikki tieto olisi saatavilla ja toimenpiteiden seuraukset olisivat ennustettavissa (Crook & al. 2013).

Opportunismilla tarkoitetaan itsekeskeisyyttä ja oman edun tavoittelemista, joka on lähtöisin ihmisen perimmäisestä luonteesta. Tämä ilmenee markkinoilla epätäydellisen ja/tai vääristyneen tiedon levittämisenä. Opportunistisen käytöksen tarkoituksena on johdattaa harhaan, hämätä ja ylipäättänsä hämmentää. Opportunismi on osaltaan luomassa epävarmuutta liiketoimien suorittamisessa. Jos liiketoimen osapuolet olisivat täysin rehellisiä aikomuksiansa suhteen, ei transaktiokustannuksia olisi olemassa. (Williamson 1985, 47–49)

Transaktiokustannusteoriassa on olemassa kolme Williamsonin (1985) kehittämää ulottuvuutta, jotka lisäävät liiketoimintojen monimutkaisuutta, vaihtamisen vaaroja sekä ajavat johtajia kohti hierarkiaa. Transaktiokustannusteorian kolme ulottuvuutta ovat: varojen erityisyys (asset specificity), epävarmuus (uncertainty) sekä yleisyys (frequency). (Crook & al. 2013)

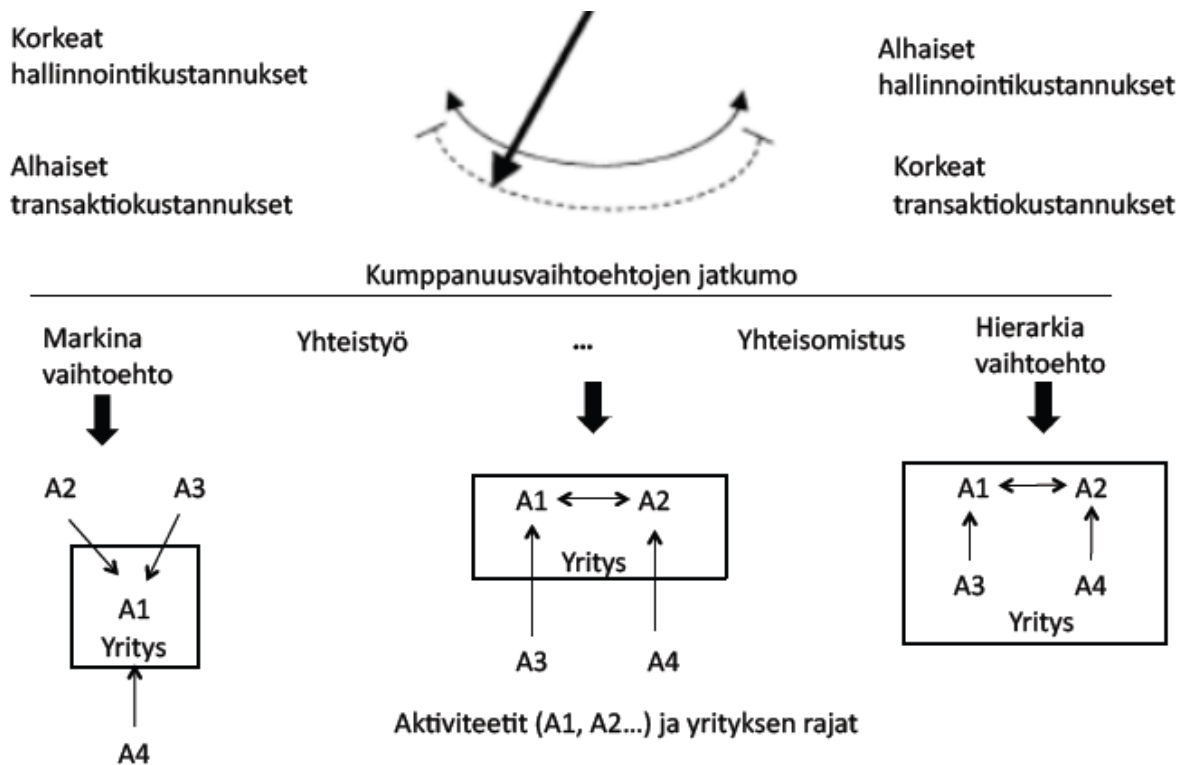
Varojen erityisyydessä on kyse investointien merkittävydestä ja yksilöllisyydestä. Erityisyydellä tarkoitetaan sitä, että missä määrin varat voidaan ottaa uudelleen käyttöön muussa toiminnossa ilman menetyksiä (Krzeminska 2008, 37) On olemassa yleisiä ja erityisiä investointeja. Yleiset investoinnit ovat helposti myytävissä ja siirrettävissä muihin tehtäviin (esim. kuorma- autot). Erityisissä investoinneissa ovat haasteena hankala jälleenmyynti, siirtämisen vaikeus tai sitten niitä ei voi käyttää muissa prosesseissa ilman, että tuottavuus kärsisi (esim. räätälöity laite joka voi tehdä vain yhtä toimintoa). Ovatko siis erityiset investoinnit niiden mukanaan tuomien haasteiden kanssa mahdollisen kustannussäästöjen arvoisia? Varojen erityisyys määrittelee myös liiketoimen osapuolten riippuvuuden toisistaan. (Williamson 1985, 54) Yhä kasvavat varojen erityisyys, sekä niistä johtuvat sopimusten valvomisen kompleksisuus voivat johtaa suuriin transaktiokustannuksiin otettaessa käyttöön ulkopuolisilta tahoilta hankittuja erityisiä varoja. Tällöin on otettava huomioon kuinka paljon kyseisen transaktion tuottaminen kustantaisi, jos se tuotettaisiin talon sisäisesti. (Aubert & al. 2004)

Epävarmuuden ydin on, että rajoitetun rationaalisuuden vuoksi hallinnointirakenteet ovat erilaisia ja niillä on erilaiset kyvyt vastata tehokkaasti häiriöihin. Myös tulevaisuus ja liiketoimien eri osapuolten mahdollinen opportunistisuus aiheuttavat yrityksissä epävarmuutta. (Williamson 1985, s. 56- 57) Epävarmuus voi olla yrityksen ulkoista, jolloin yritys ei pysty vaikuttamaan epävarmuuteen. Ulkoinen epävarmuus voi joh-

tua esim. liiketoimintaympäristön turbulenssista. Yrityksen sisäinen epävarmuus voi johtua tietyistä yhteistyösuhteista, mutta sitä yritys voi yrittää itse vähentää. Suhteisiin liittyvä epävarmuus voi johtua esim. epäsymmetrisestä tiedonjaosta sekä opportunistisiin liittyvistä epäilyistä. (van de Vrande & al. 2009)

Yleisyydellä tarkoitetaan transaktioiden toistuvuutta ja kuinka usein niitä tehdään. Harvoin toistuvat transaktiot saatetaan hoitaa useasti markkinoiden kautta. Kun liiketoimien osapuolet ovat yhteydessä usein, on taloudellisin vaihtoehto usein luoda erikoistunut hallinnointimekanismi tiettyä tilannetta varten. Tämän vuoksi liiketoimien sisäistäminen yrityksen sisäiseksi on kannattavaa vain toistuvien transaktioiden osalta. Yritysten on helpompi sietää harvoin toistuviin liiketoimiin liittyvää opportunistisia ja epävarmuutta, toisin kuin usein toistuviin, sillä yrityksen tulee päättää haluaako se maksaa uuden hallintomekanismin luomisen tyhjästä vai laajentaako se olemassa olevaa mekanismia. (Aubert & al. 1996)

Transaktiokustannusteoriaa voidaan käyttää teoreettisena pohjana make or buy-päätösten tekemiselle. Opportunismi, rajattu rationaalisuus ja varojen erityisyys ohjaavat johtajien päätöksiä siitä mikä on paras tapa järjestää yrityksen toimintaa. Ne määrittelevät myös millaisia yhteistyökumppanuuksien tulee olla ja miten ne parhaiten edistävät yrityksen suorituskykyä? (Crook & al. 2013). Transaktiokustannusteoria on luonut pohjan hankinnan ohjesäännöille, jotka määrittelevät yrityksen sisäiset ja ulkoiset rajat. Transaktiokustannusteorian mukaan liiketoimien ominaisuudet määrittävät mitkä edistävät tehokasta hallinnointirakennetta. (McIvor 2003)



Kuva 2. Transaktio- ja hallinnointikustannuksiin perustuva toiminnan järjestely (mukailen Blomqvist & al. 2002).

Kuvassa 2 on esitetty kuinka transaktio- ja hallinnointikustannukset ohjaavat yritysten valintaa siitä, pitäisikö toimintoja tuottaa yrityksen sisällä vai ostaa toiminnot markkinoilta. Kuvassa on esitetään, että mitä korkeammat transaktiokustannukset (markkinoilla esiintyy opportunismia, epävarmuutta, varojen erityisyys on merkittävä, ja markkinoilla on vain joitain päteviä toimittajia) ja mitä alhaisemmat hallinnointikustannukset, tulisi yrityksen pitää tuotantoa itsellään. Taas päinvastaisessa tilanteessa, kun transaktiokustannukset ovat alhaisia (epävarmuutta ja opportunismia on vähän, toimittajapohja on laaja ja liiketoimi ei vaadi erityisiä investointeja), mutta yrityksen hallinnointikustannukset ovat korkeat, yrityksen tulisi ulkoistaa toimintojaan. Yritys pystyy ulkoistaessaan hyödyntämään toimittajan mittakaavaetuja. Yritykset voivat myös toimia "hybrideinä". Yritysten tulisi luoda hybridiratkaisuja (kumppanuus, partnership, verkostot) silloin, kun olosuhteet markkinoilla puhuvat sekä oman tuottamisen että ulkoistamisen puolesta. Tällainen tilanne voi olla, kun on olemassa ulkopuolisia uhkia (epävarmuus, opportunismi), mutta yrityksellä on tarvetta ulkopuoliselle osaamiselle. (Blomqvist & al. 2002).

### 2.1.2 Resurssiperusteinen näkemys

Resurssiperusteinen näkemys (Resource Based View) on ollut pitkään tutkimuksen kohteena ja on yleisesti käytetty näkökulma yrityksen kilpailuetua selittävänä teoria-  
na. Oletuksena on, että strategiset resurssit ovat jakautuneet heterogeenisesti (epä-  
yhtenäisesti) eri yrityksille, eikä niitä ole helppo siirtää yritykseltä toiselle. Näkemys-  
sen perusta on, että yritykset hankkivat kilpailuetua noudattamalla strategiaa, joka  
hyödyntää yrityksen sisäisiä vahvuuksia vastaamalla ympäristön luomiin mahdolli-  
suuksiin, neutralisoimalla ulkoisia uhkia ja välttämällä sisäisiä heikkouksia. (Barney  
1991) Resurssit ovat niitä edellytyksiä, joita tarvitaan reaali maailman muokkaami-  
seen, kuten aineettomat voimavarat tieto, kyvykkyydet innovoida ja kyvyt reagoida  
muutoksiin markkinoilla ja asiakasvaatimuksissa (Broedner & al. 2009). Grant (1992)  
jakaa yrityksen resurssit viiteen eri kategoriaan: rahoitus, fyysiset, inhimilliset, tekno-  
logiset sekä maine. Kaksi ensimmäistä ovat aineellisia ja muut aineettomia resursse-  
ja (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina 2006). Resurssiperusteinen näkemys koros-  
taa, että resurssit ohjaavat yritysten toimintaa ja näiden resurssien hallinta on yrityk-  
sen kilpailuedun säilyttämisen keskiössä (Holcomb & Hitt 2007).

Make or buy– päätöksiin resurssiperusteilla näkemyksellä on suuri rooli. Syy siihen  
miksi jotkin yritykset menestyvät verrattuna muihin, on heidän kykynsä tuottaa toimin-  
toja ylivertaisesti kilpailijoihin nähden. Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat organisaa-  
tion kyvyt investoida osaamiseen ja ylivertaisen suorituskyvyn säilyttämiseen verrat-  
tuna kilpailijoihin. Toiminnot, joiden suorittamiseksi yrityksillä ei ole tarpeeksi resurs-  
seja tai kyvykkyyksiä, voidaan ulkoistaa. (McIvor 2009) Koska resurssit ovat hetero-  
geenisesti jakautuneet yritysten välillä, yritykset ulkoistavat toimintojaan ja tekevät  
yhteistyötä muiden yritysten kanssa päästäkseen käsiksi näiden strategisiin kyvyk-  
kyksiin sekä vaikeasti kopioitaviin toimintoihin, ja luovat näin arvoa yli tavallisen kus-  
tannusajattelun (Holcomb & Hitt 2007).

Yrityksen kilpailukyky ei riipu vain resursseista joita sillä on olemassa sisäisesti. Jos  
yritys ei omaa tarvittavia resursseja tai resurssit ovat puutteellisia toiminnon suoritta-  
miseen, on yrityksen harkittava ulkoistamista. Ulkoistaminen tulisi nähdä mahdolli-  
suutena täydentää yrityksen puutteellisia resursseja sekä lisätä organisaation kilpai-  
lukykyä hyödyntämällä toimittajien resursseja. Ulkoistaminen voi olla tarpeen uusien

kyvykkyyksien kehittämiseen yrityksen sisällä, jotta resurssien aiheuttama puute voitaisiin korjata. (Grant 1991) On olemassa neljä eri resurssiperusteista näkemystä strategiselle ulkoistamiselle: resurssien täydentävyys, strateginen samankaltaisuus, suhteiden kyvykkyyksien rakentamismekanismit sekä yhteistyöllinen kokemus. (Holcomb & Hitt 2007)

Resurssien täydentävyydessä yritykset omaavat toisiaan täydentäviä resursseja. Yritykset pyrkivät liittoutumaan niiden yritysten kanssa, joiden strategiset resurssit täydentävät eniten yrityksen omia tai puuttuvia resursseja. Resurssien täydentävyys voi lisätä suurtuotannon etuja ja parantaa laatua. Ja koska tällaiset suhteet ovat usein suhdekohtaisia, voi prosessien kopiointi olla haastavaa ja näin luoda kilpailuetua muihin nähden. Strategisella samankaltaisuudella tarkoitetaan astetta, millä tasolla yritykset omaavat samoja resursseja ja prosesseja. Tärkeää on myös tavoitteiden yhteneväisyys. Strategian ja tavoitteiden yhteneväisyys voi tiivistää suhteita yhteistyöyritysten välillä, koska on yhteistyökumppanien etu, että he jakavat enemmän tietoa toistensa kesken sekä tukevat kyvykkyyksien rakentamisessa. Luottamus ja tiiviimpi yhteistyö vähentää mahdollisia konflikteja ja valvonnan määrää. (Holcomb & Hitt 2007)

Suhteiden kyvykkyyksien rakentamismekanismeissa on kyse yritysten välisten suhteiden hallinnasta, ja päätavoitteena on kyvykkyyksien kehittäminen sekä integroiminen koko arvoketjussa. Yhteistyöllisessä kokemuksessa tarkoitetaan toistettujen kanssakäymisten vuoksi syntyneitä yhteistyömallia, joka mahdollistaa luottamuksen syntymisen yritysten välille ja sitä kautta strategisen yhteistyön täyden hyödyntämisen. (Holcomb & Hitt 2007)

## **2.2 Liiketoiminnan ydinosaaminen**

Ajatus yritysten liiketoiminnan ydinkyvykkyyksistä yritysten kannattavuuden perustana on yleistynyt 1990-luvulta lähtien. Yrityksen on tärkeää osata tunnistaa mitkä yrityksen prosessit voidaan luokitella ydinosaamiseksi ja mitkä ei. Pitämällä kiinni liiketoimintansa ydinosaamisestaan ja luopumalla ei-kriittisistä funktioistaan yritys voi

keskittää enemmän voimavaroja ja huomiota ydinosaamisen suorittamiseen. (Fill 2000)

”Ydinkyvykyys on kokoelma kykyjä ja teknologioita jotka mahdollistavat yrityksen tuottamaan erityistä hyötyä asiakkaille” (Hamel & Prahalad 1996, 219). ”Ydinkyvykyys on ainutlaatuinen sekoitus teknologiaa, tietoa ja kykyjä jotka ovat markkinoilla vain yhden yrityksen hallussa” (Petts 1997). Kyseessä on aineettomia voimavaroja, jotka ovat kilpailijoille näkymättömiä ja ovat hankalasti kopioitavissa. Ydinosaamisella on olemassa monta erilaista ominaisuutta, kuten monimuotoisuus (ydinosaamisen pitävät hallussaan tietyt ihmiset jotka käyttävät erilaisia teknologioita), kestävyys (ydinosaamisen hyödyt kerääntyvät omistajalle ajan myötä), korvaamattomuus (ydinosaamista ei voida korvata vaihtoehtoisella osaamisella) sekä ylivertaisuus (organisaation ydinkyvykyys on selvästi parempi kuin muiden omistamat kyvykkyydet). (Petts 1997)

Jotta yritys voisi saada täyden hyödyn ydinosaamisistaan, tulee yrityksen osata tunnistaa sellaiset. Ydinosaamisen tulisi täyttää seuraavat kriteerit: asiakasarvo, kilpailijan differentointi sekä jatkuvuus. Ydinosaamisen on tuotettava asiakkaalle ainutlaatuista arvoa, sillä asiakas lopulta päättää mikä on yrityksen ydinosaaminen. Yrityksen tulee jatkuvasti pohtia, mikä on se osaaminen joka tuottaa eniten arvoa asiakkaalle. Osaaminen voi kanavoitua asiakasarvoksi monella eri tapaa, esim. prosessin hintana tai laatuna. Asiakas lopulta päättää mitä osaamista se arvostaa eniten. Ollakseen ydinosaamista, tämän funktion tulee myös olla kilpailijoihin verrattuna ainutlaatuinen. Tämä tarkoittaa, että prosessi on heikosti kopioitavissa. Yrityksen on omattava edes jonkinlaista kyvykkyyttä, jotta se voisi toimia jollain teollisuudenalalla. Jatkuvuus ydinosaamisen kannalta tarkoittaa, että ydinosaamisen avulla yritys pystyy menestymään myös tulevaisuudessa. Tämä vaatii ydinosaamisen muokkaamista tarpeen tullen sekä uusien prosessien ja tuotteiden kehittämistä. (Hamel & Prahalad 1996, 224–228)

Kuten edellä mainittu, jakamalla toimintojaan ydin- ja ei-ydinosaamiseksi ja ulkoistamalla ei-ydintoimintojansa yritysten pääasiallinen tavoite on resurssien ja huomion kohdistaminen ydinosaamisen suurempaan hyödyntämiseen. Organisaation eri prosessien luokittelu ydin- ja ei-ydinosaamiseen voi kuitenkin olla ongelmallista. Tämä johtuu siitä, että tällaisen luokittelun perusteella yritykset määrittelevät sen mit-



kä aktiviteetit on parasta tehdä talon sisäisesti ja mitkä ulkoisesti. Yrityksessä voi olla monta prosessia, jotka luokitellaan ydinosaamisen ulkopuoliseksi toiminnaksi, mutta se on tarpeellinen itse ydinosaamisen suorittamiseksi eli toimintojen välillä on riippuvuutta. Ulkoistamalla jonkin toissijaisen toiminnon yritys voi vaarantaa kykynsä hyödyntää ydintoimintoaan. Vaarana on myös, että koska ydinosaaminen on dynaamista, teknologian ja markkinoiden kehittyessä se mikä on ydinosaamista tänä päivänä, ei välttämättä ole sitä tulevaisuudessa. (Bengtsson & Berggren 2008) On kuitenkin mahdollista, että yritys ulkoistaa ydinosaamistaan. Tällöin on tärkeää, että yritys pyrkii muodostamaan toimittajaan tiiviin yhteistyösuhteen joka mahdollisuuksiensa mukaan hyödyntää molempia osapuolia ja mahdollistaa ydinosaamisen jatkojalostuksen. (McIvor & al. 1997) Tutkimuksessaan Marshall et al. (2007) havaitsivat, että huolimatta siitä, kuinka yrityksen toimintaa jaetaan ydin – ja ei ydintoiminnaksi sekä kirjallisuudessa että käytännössä, yritykset voivat menestyksekkäästi ulkoistaa ydinosaamistaan, mikä on seurausta asiakasvaatimusten kasvusta ja toimittajien kyvykkyyksien kehittymisestä yhä laajemmalla skaalalla. (Marshall & al. 2007)

### **2.3 Ulkoistamisen riskit ja hyödyt**

Nykypäivänä yritykset ulkoistavat yhä enemmän omia toimintojaan ulkopuolisille toimittajille. Ulkoistamalla osan tuotannostaan yritykset tavoittelevat useita eri hyötyjä. Siirtämällä omaa tuotantoaan muille säästää yritys kiinteissä kustannuksissa, kun sen ei tarvitse omistaa tuotantolaitteita, sijoittaa pääomaa tehtaiden kunnostamiseen tai palkata henkilökuntaa itse. (Bettis & al. 1992) Yritys saavuttaa kustannusetuja ulkoistamalla tuotantoaan alihankkijalle, joka pystyy tekemään saman prosessin halvemmalla. Ulkoistava yritys voi päästä alihankkijan kautta käsiksi uuteen teknologiaan ilman omia pääomasijoituksia ja pystyy lisäämään oman tuotannon joustavuutta siirtämällä tuotantoriskiä toimittajalle. Luopumalla liiketoimintansa kannalta merkitysettömistä toiminnoistaan ulkoistava yritys pystyy paremmin keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa ja kohdistamaan sitä kohtaan enemmän resursseja. Ulkoistaminen lisää toimittajien keskinäistä kilpailua ja voi tästä johtuen parantaa tuotteiden sekä toimintojen laatua. (Gilley & Rasheed 2000)

Ulkoistamisella on myös olemassa omat riskinsä. Ulkoistamisella tavoitellut kustannussäästöt eivät ole niin suuria kuin aluksi on arvioitu ja jatkuvat markkinapohjaiset liiketoimintapäätökset voivat lisätä transaktiokustannuksia (Gilley & al. 2000). Bettis et al. (1992) toteavat, että ulkoistaminen saattaa aiheuttaa ”heikentymisen spiraalin”, jossa ulkoistamalla jonkin toiminnan yritys ajaa muut omistamansa prosessit mahdollisen ulkoistamisuhan alle, jolloin yrityksen ydintoiminta ja oma kyvykkyys tuottaa kilpailuetua katoaa muille toimijoille (Bettis & al. 1992). Lisäksi ulkoistamisen ongelmana voi olla, että toimittajan laatu ei vastaa ostajan odotuksia tai vaatimuksia. Ulkoistettava yritys myös menettää ulkoistettavan prosessin hallinnan ja voi saada tunteen ettei se voi tehokkaasti vaikuttaa prosessin laatuun, saatavuuteen tai suorituskykyyn. Tällaisten ongelmien ilmestyessä yrityksen pitää lisätä valvontaa toimittajia kohtaan. Ulkoistamalla toimintojaan yritys voi myös menettää toimittajilleen kyvykkyksiään ja teknologista osaamistaan, jolloin yrityksen tulevaisuuden kilpailukyky voi heiketä merkittävästi. (Handfield & Nichols 2002, 129–130) Ulkomaille tuotantoaan ulkoistavat yritykset voivat kohdata odottamattomia poliittisia ja laillisia ongelmia, kuten korruptiota ja erilaisia verotustapoja. Ongelmia voi ilmetä jos toimittaja ei ymmärrä ostavan yrityksen tapaa toimia sekä yrityskulttuuria, joka voi johtaa kommunikaatio-ongelmiin ja väärinymmärryksiin. (Weidenbaum 2005).

Vaikkakin ulkoistamisella on etunsa, on myös itse valmistamisella olemassa kuitenkin selviä etuja. Yrityksillä voi olla toimivia ja kilpailuetua tuottavia prosesseja sekä heikkoja prosesseja, jotka olisivat ulkoistettavissa. Organisaation rakenne sekä päällekkäiset toiminnot voivat kuitenkin tehdä ulkoistamisen vaikeaksi tai alttiiksi toimittajan opportunistille. Tällöin yrityksen tulee investoida heikkojen prosessien kehittämiseksi. Toisarvoisten prosessien kehittäminen voi tulevaisuudessa edistää yrityksen yleistä suorituskykyä ja näistä prosesseista voi tulevaisuudessa kehittyä yrityksen ydinosaamista. Pitämällä toimintoja itsellään yritykset pystyvät ylläpitämään ydintoimintojaan ilman pelkoa että nämä päätyisivät kilpailijoille. Pitämällä toimintoja itsellään organisaatiot voivat myös vähentää riippuvuuttaan toimittajista. Organisaatioiden on siis tehtävä perinpohjainen analyysi omista prosesseistaan (miksi jotkut toiminnot ovat heikompia), potentiaalisista toimittajista tai vaihtoehtoisista yritysjärjestelyistä, kuten esimerkiksi tytäryhtiön perustaminen. (McIvor 2008)

### **3. Make or buy päätöksentekoprosessi**

Kuten tutkimuksen johdannossa todettiin, ”make or buy– päätös on erittäin moninainen ja vaikeimpia tehtäviä mitä organisaatiot voivat kohdata” (McIvor & Humphreys 2000). Make or buy– päätöksentekomallien tarkoituksena on tukea ylintä johtoa ja auttaa päätöksen läpiviemisessä, sekä auttaa tekemään mahdollisimman oikea päätös (van der Water & van Peet 2006). Koska yritykset tekevät yhä enemmän ulkoistamispäätöksiä, on tärkeää että yrityksillä on olemassa kokonaisvaltainen toimintamalli päätöksenteon tukena (Balakrishnan & Cheng 2005). Huolimatta make or buy– päätösten strategisen merkityksen korostumisesta viime vuosina, perustuvat yritysten päätökset yhä usein kustannuksiin. Kirjallisuudessa käsitellään paljon make or buy– päätöksiä, mutta käytännöllinen ja toiminnallinen lähestymistapa päätösten tekemiseen on jäänyt uupumaan. (Cáñez & al. 2000)

#### **3.1 Make or buy– päätöksentekomallit**

Seuraavaksi tässä tutkimuksessa käsitellään kolmea erilaista make or buy– päätöksentekomallia. Tutkimukseen valitut mallit esittelevät yksityiskohtaisen vaiheittaisen toimintamallin päätöksenteon läpiviemiseksi. Mallit pyrkivät tuomaan esille päätöksentekoon vaikuttavia eri näkökulmia ja huomioonotettavia seikkoja. Make or buy– päätöksentekomalleja on olemassa useita, mutta tutkimukseen valitut mallit ovat hyvin kokonaisvaltaisia sekä soveltuvat hyvin eri yritysten make or buy– päätösten läpiviemiseksi sellaisinaan. Mallit eivät keskity mihinkään tiettyyn liiketoiminnan osa – alueeseen, kuten tuotantoon tai palveluihin, vaan soveltuvat monien eri toimintojen make or buy– päätösten pohjaksi.

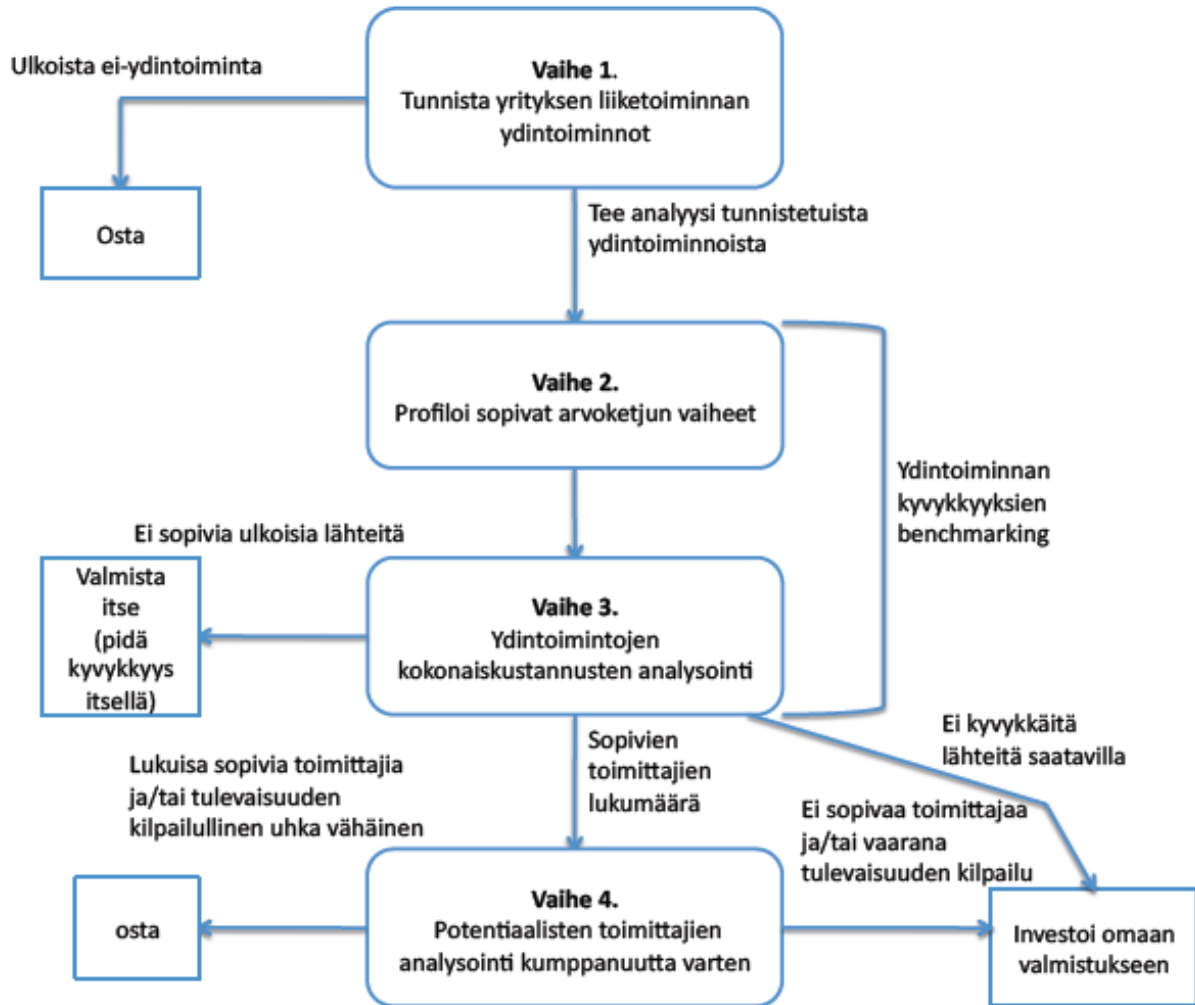
### 3.1.1 Mclvorin make or buy– malli

Mclvor et al. (1997) ovat luoneet oman mallinsa make or buy– päätöksenteon läpiviemiseksi yrityksissä. Mallin tehtävänä on selventää joitain ongelmia mitä yleensä kohdataan make or buy– päätöksissä, sekä toimia apuna organisaatioille, kun päätöksiä tehdään.

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee määrittää omat ydintoimintonsa, jotka tuottavat yritykselle kilpailuetua. Mallin mukaan kaikki mikä ei ole organisaation ydintoimintaa, on ulkoistettava. Päätös tulee tehdä huolella ja siihen tulee osallistua ihmisiä läpi organisaation, koska päätöksillä tulee olemaan pitkät vaikutukset yrityksen toimintaan. Ensimmäisen vaiheen tarkoitus on, että yritys määrittelee mikä on heidän kilpailuetua tuottava toiminta, jotta he pystyisivät pitämään sen hallussaan. Ulkoistetavat toiminnot ovat yritykselle ”kriittisiä riippuvuuksia”, joita tarvitaan liiketoiminnan sujuvaan pyörittämiseen. (Mclvor & al. 1997)

Toisessa vaiheessa yrityksen tulee verrata ja arvioida omia kyvykkyyksiään toimittajiin ja kilpailijoihin. Yrityksen tulee käyttää benchmarkkingia eli vertaamista alan parhaisiin toimijoihin, jotta saadaan selville mikä on oman ydintoiminnan suhde ja taso verrattuna ulkopuolisiin toimijoihin jotka tuottavat samankaltaisia toimintoja. (Mclvor & al. 1997)

Kolmannessa vaiheessa yritys suorittaa kokonaiskustannusanalyysin kaikista kustannuksista, jotka liittyvät tai mahdollisesti liittyvät prosessin hankintaan joko sisäisesti tai ulkoisesti. Analyysi ottaa huomioon kaikki kustannukset läpi hankintaketjun sen sijaan että tarkasteltaisiin vain ostohintaa. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan, mitkä ovat kustannukset jos tuotetaan itse tai mitkä ovat arvioidut kustannukset potentiaalisella toimittajalla. (Mclvor & al. 1997)



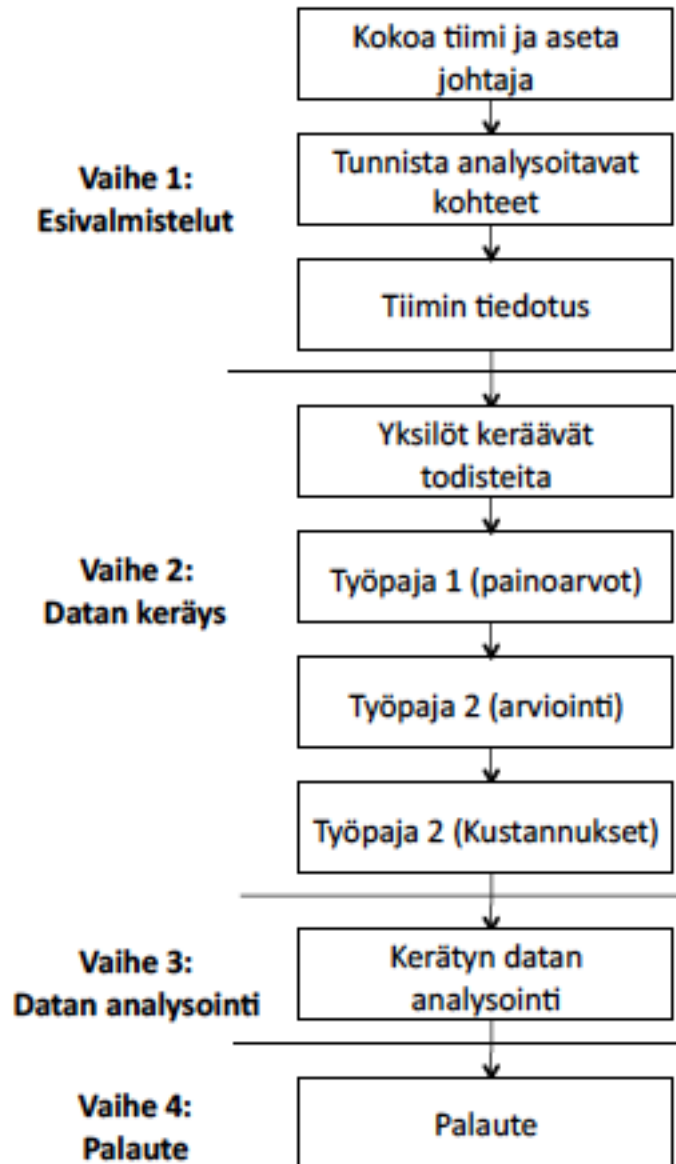
kuva 3. McIvorin make or buy– päätöksentekomalli (McIvor & al. 1997)

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa analysoidaan mahdollisia toimittajia, joiden kanssa voisi tehdä yhteistyötä. Mallin mukaan myös ydintoimintoja voidaan ulkoistaa, jonka vuoksi analyysin on oltava erityisen huolellinen. On tärkeää että yritys hallitsee tuotekehitystä sekä suunnitteluprosessia. Jotta yritys voisi täysin hyödyntää toimittajan kyvykkyyksiä, yrityksen tulisi luoda kumppanuussuhde toimittajan kanssa, joka sisältäisi intensiivistä yhteistyötä. Tällöin sekä ostaja että toimittaja jakavat mahdollisen riskin ja tuoton mikä kauppaan liittyy. Analyysin on siis oltava perinpohjainen. Jos sopivaa yhteistyökumppania ydintoiminnon tuottajaksi ei löydy, tulee yrityksen investoida ydintoiminnan itse valmistamiseen. (McIvor & al. 1997)

### 3.1.2 Cánezin make or buy– malli

Oman empiirisen tutkimuksensa pohjalta Cánez et al. (2000) ovat luoneet mallin organisaatioiden make or buy– päätöksenteon käytännön toteuttamiseksi. Heidän tutkimuksessaan osoitettiin, että yritykset jotka käyttivät make or buy– päätöksissään apunaan jonkinlaista päätöksentekorunkoa, todennäköisemmin päätyivät oikeaan ratkaisuun ja menestyivät. Menestyksen taustalla olivat koko organisaation eri osa-alueet kattavat tiimit sekä päätöksenteon rakenne ja koko päätöksentekoprosessin dokumentointi. Yritys joka käytti päätöksenteon kriteerinä pelkästään kustannuksia, menestyi huonosti. Tutkimuksen yritys jätti useita tärkeitä seikkoja huomioimatta ja hankintaprosessi oli epäjärjestelmällinen. Tutkimuksensa perusteella Cánez et. al. (2000) ovat kehittäneet seuraavanlaisen make or buy– päätöksentekokehyksen. (Cánez & al. 2000)

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan organisaation eri osa-alueista koostuva tiimi ja valitaan analysoinnin kohde. Toisessa vaiheessa suoritetaan datan keräys osastoitain. Valitaan myös kriteerit jotka otetaan pohdinnan alaisiksi ja kriteereille annetaan omat painoarvot, sillä kaikki kriteerit eivät ole yhtä tärkeitä tai keskenään verrattavissa. Painoarvojen tulee vastata jokaisen kriteerin suhteellista tärkeyttä. Lopuksi kriteerit arvioidaan neljän make or buy– päätöksen osa-alueella (teknologia- ja tuotantoprosessit, kustannukset, hankintaketjun johtaminen ja logistiikka sekä tukitoiminnot) molempia vaihtoehtoja (ostaa tai valmistaa) silmälläpitäen. (Cánez & al. 2000)



Kuva 4. Cádizin make or buy- päätöksentekorunko (Cádiz & al. 2000)

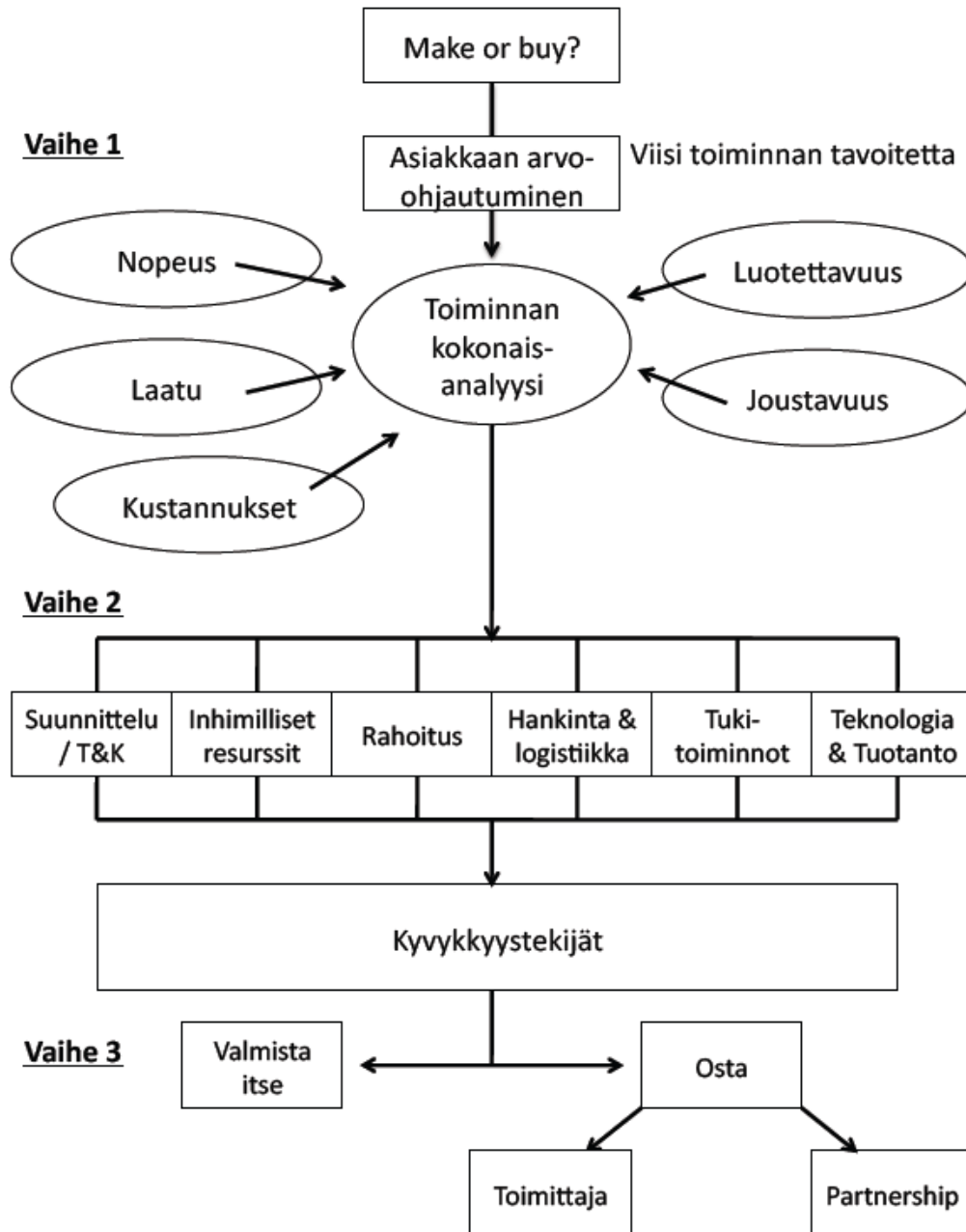
Kolmannessa vaiheessa suoritetaan kerätyn datan analysointi. Annettujen painoarvojen ja kerätyn datan avulla annetaan lopulliset pisteet omalle valmistamiselle ja mahdolliselle toimittajalle. Suuremman pistepotin saavuttanut on parempi valinta. Erot make or buy osa-alueilla kertovat parhaimman valinnan mahdolliset heikkoudet. Neljännessä vaiheessa suoritetaan valinnan arviointi ja palaute (Cádiz & al. 2000)

### 3.1.3 van der Water ja van Peet kolmen vaiheen päätöksentekomalli

Artikkelissaan van der Water ja van Peet (2006) ovat luoneet oman make or buy–pätöksentekomallin, jonka tarkoituksena on keskittyä enemmän strategiaan. Jotta make or buy– päätöksestä saataisiin mahdollisimman hyvä, tulee organisaation määrittellä monia asioista, kuten mm. mikä on strateginen tavoite ja mitkä ovat yrityksen toiminnan tehtävät. Jos ulkoistetaan, tulee myös pohtia mikä on paras yhteistyömuoto yrityksen ja toimittajan välillä. (van de Water & van Peet 2006)

Ensimmäisessä vaiheessa organisaation tulee päättää mitkä arvot ohjaavat asiakkaan päätöksiä sekä mitkä ovat toiminnan tavoitteet. Yritys voi valita erilaisia strategioita, kuten hintajohtaminen tai tuotedifferointi, mutta asiakaslähtöinen suuntautuminen auttaa yritystä määrittelemään paremmin yrityksen lopulliset tavoitteet ja päätös ulkoistetaanko vai ei, voidaan tehdä asiakas huomioon ottaen. Mallissa on kolme erilaista asiakkaan arvo-ohjautumista: ensimmäinen on toiminnallinen täydellisyys, toinen on tuotejohtajuus ja kolmas asiakasintimiteetti. Toiminnan täydellisyydessä tarkoituksena on tuottaa luotettavia tuotteita, joita asiakkaat voivat hankkia kilpailukyisillä hinnoilla ja minimaalisilla vaivoilla. Tuotejohtajuuden tarkoituksena on tuottaa kilpailijoihin nähden ylivertaisia tuotteita. Asiakasintimiteetissä yritys tuottaa asiakkaalle kokonaisvaltaisen ratkaisun, joka on enemmän kuin vain tuote tai palvelu. Organisaation ei tarvitse valita vain yhtä arvo – ohjautumista, vaan voi ottaa vaikutteita kaikista. Yrityksen tulee myös valita toiminnan tavoitteet, ja tavoitteiden tulee heijastaa päätöstä mikä on yrityksen asiakkaan arvo – ohjautuminen. Toiminnan tavoitteita ovat tuotannon nopeus, laatu, kustannus, joustavuus sekä luotettavuus. (van de Water & van Peet 2006)





Kuva 5. van der Water ja van Peet kolmen vaiheen päätöksentekomalli (van de Water & van Peet 2006)

Mallin toisessa vaiheessa yritys päättää arvoketjun toimet. Arvoketjun toimia ovat tutkimus ja kehitystyö, inhimilliset voimavarat, rahoitus, hankintaketjun hallinta ja logistiikka, tukijärjestelmät sekä teknologia ja tuotanto. Jokainen osa-alue lasketaan yrityksen kyvykkyydeksi ja/tai ulkoistettavaksi toiminnoksi. Riippuen siitä mikä on yrityksen strateginen tavoite ja suuntautuminen, haluaa yritys varmasti pitää jonkin näistä toiminnoista itsellään. Esimerkiksi jos yrityksen suuntautuminen on tuotejohdaminen, vaatii se merkittäviä investointeja tuotantoon ja tuotekehitystä, jotta tuote

vastaa asiakkaan tarpeita. Inhimillisillä voimavaroilla on tutkittu olevan merkittävä rooli tuotannon laatua sekä yrityksen kilpailuetua tuottavana ydinosaamisena. Yrityksen on siis määriteltävä, mitkä henkilöstön toiminnot tukevat eniten yrityksen ydinliiketoimintaa ja mitkä ovat sen kannalta toissijaisia. Toisen vaiheen lopussa on yritys on määritellyt liiketoiminnan kannalta tärkeät toimet sekä niiden suhteelliset kyvykkyudet. (van de Water & van Peet 2006)

Kolmannessa vaiheessa tehdään valinta valmistetaanko itse vai ulkoistetaanko sekä suoritetaan suhdeanalyysi. Ulkoistaessaan yrityksen on tärkeää valita oikeanlainen suhde toimittajaan, jotta yrityksen asema liiketoimintaympäristössä ei vaarantuisi, kun yritys ei enää hallitse joitain sen toimintoja. Yhteistyön suhde riippuu siitä, millainen on ulkoistettava prosessi ja mikä on valittu asiakkaan arvo-ohjautuminen. Suhde voi olla yksinkertainen, jossa toinen osapuoli ostaa ja toinen valmistaa. Yritys voi myös luoda tiiviimmät suhteet toimittajaan, jolloin puhutaan kumppanuussuhteesta. Kumppanuussuhteet ovat pitkäkestoisia ja pyrkimyksenä on molempien osapuolien hyödyn maksimointi ja koko operationaalisen toiminnan kehittäminen. (van de Water & al. 2006)

### **3.2 Make or buy– mallien vertailu**

Tutkimukseen valituissa malleissa on monta yhteneväistä piirrettä. Kaikki kolme mallia kannustavat vaiheittaiseen prosessiin sekä syvälliseen analyysiin omista vahvuuksista ja kyvykkyyksistä. Malleissa on kuitenkin eroja liittyen päätöksenteon kriteereihin sekä siihen kuinka lopullinen päätös tehdään.

Mclvorin malli pyrkii kokonaisvaltaisuuteen, toimien ikään kuin eräänlaisena ”perusmallina”. Malli ottaa huomioon yrityksen ydinosaamisen määrittelemisen, kokonaiskustannukset sekä millainen suhde toimittajiin tulee luoda. Malli ei syvällisemmin pohdi yrityksen strategisia tavoitteita, lukuun ottamatta mikä on yrityksen pitkän aikavälin voittoa tuottava ydinosaaminen sekä sen, kuinka ydinosaaminen tulisi ulkoistaa, jos näin päätetään tehdä.

Cánezin mallissa make or buy– päätös tehdään kriteereiden pisteytyksen perusteella. Merkittävin ero muihin malleihin on tehdyn päätöksen arviointi sekä siitä annettava palaute. Lisäksi mallissa kehoitetaan muodostamaan työryhmä, joka vie prosessin alusta loppuun. Cánezin malli ei myöskään ota huomioon yrityksen strategiaa, vaan päätös perustuu yrityksen sekä toimittajan kyvykkyyksiin ja kustannuksiin.

Van der Waterin ja van Peetin malli puolestaan keskittyy enemmän yrityksen strategiaan, jättäen kustannukset vähemmälle huomiolle. Mallissa yrityksen tulee tunnistaa, mikä on yrityksen pitkän tähtäimen strategia ja pysyä valitulle strategialle uskollisena. Mutta toisin kuin muut mallit, van der Waterin ja van Peetin malli ottaa huomioon yrityksen lopulliset asiakkaat. Malli ottaa myös kantaa yhteistyösuhteen laatuun, jos päätöksenteon lopputuloksena on ulkoistaminen.

#### **4. Kansainvälisen teknologiayrityksen make or buy– päätöksentekoprosessi**

Tässä tutkielman empiirisessä osuudessa keskitytään tutkimaan kansainvälisen teknologiayrityksen make or buy– päätöksentekoprosessia. Tässä empiirisessä osiossa tutkitaan myös kuinka tutkimuksessa aikaisemmin esitetyt teoriat vaikuttavat yrityksen make or buy– päätöksiin käytännössä. Tutkimusta varten on haastateltu kahta kansainvälisen teknologiayrityksen edustajaa, jotka edustavat sekä yrityksen oman tuotannon järjestelemistä että ulkoistamisen osapuolia.

##### **4.1 Taustatietoja esimerkkiyrityksestä ja toimialasta**

Tutkimuksen caseyritys pidetään salaisena yrityksen edustajien pyynnöstä. Caseyritys on perustettu 2000–luvulla ja viimeisimmän, vuoden 2012 vuosikertomuksen mukaan liikevaihto oli yli 10 miljardia euroa. Työntekijöitä yrityksessä on monta kymmentä tuhatta maailmanlaajuisesti. Yrityksen toimiala on tietoliikenne- ja elektronikkateollisuus ja pääasialliset tuotteet ovat telekommunikaatoratkaisut. Toimintaa ja tuotantoa yrityksellä on paljon ympäri maailman. Kilpailu toimialalla on kansainvälistä, ja kilpailu alalla on paikoittain erittäin tiukkaa.

##### **4.2 Aineiston kerääminen**

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kahta caseyrityksen edustajaa. Haastattelun runkona toimi puolistrukturoitu haastattelu, eli kysymyksiin ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Tämä osoittautuikin oikeaksi ratkaisuksi, sillä haastattelukysymyksiin ei ollut olemassa absoluuttisia vastauksia, vaan päinvastoin vastaukset olivat hyvin monipuolisia. Kysymykset oli lähetetty haastateltaville etukäteen, jotta he voisivat tutustua kysymyksiin paremmin ja valmistautua haastatteluun. Haastattelu suoritettiin kasvokkain kahdenkeskisinä haastateltavien omissa toimistoissa. Haastattelukysymysten luonteen vuoksi haastattelut käytiin lähinnä avoimena keskusteluna esillä olleesta aiheesta, samalla ottaen ylös muistiinpanoja ja vastaten ky-

symyksiin. Ensimmäisellä haastateltavalla on yli 15 vuoden kokemus toimialalta, ja henkilön pääasialliset työtehtävät yrityksessä ovat globaalien valmistuksen kehitys ja tuki. Toisella haastateltavalla puolestaan on yli 30 vuoden kokemus alalta, ja hänen tehtävänsä yrityksessä on kansainväliseen hankintaan liittyvä sopimusvalmistajien kanssa työskenteleminen. Haastateltavat yhdessä edustivat siis yrityksen sekä valmistus- että ulkoistamisorganisaatioita. Haastattelukysymykset on liitetty tutkimuksen liiteluotteloon.

#### **4.3 Toimialan vaikutus make or buy- päätöksiin**

Keskusteltaessa siitä kuinka caseyrityksen toimiala vaikuttaa yrityksen make or buy- päätöksiin, olivat haastateltavat pitkälti yhtä mieltä siitä, että toimialalla on vaikutusta make or buy- päätöksiin. Haastateltavien mukaan teknologiateollisuudessa kilpailu on yhä kasvavaa, ja kilpailijoiden määrä on myös kasvussa. Toimialalla pärjääminen on vaikeaa, ellei tuotannossa hyödynnetä ulkoista valmistusta. Yrityksen toimialalla kysyntä voi vaihdella suuresti, jolloin oma kapasiteetti voi olla ali- tai ylikäytössä. Tämän vuoksi tuotannon ulkoistaminen on otettava huomioon yrityksen strategiassa, sillä esimerkiksi alhaisen kysynnän aikana liiallinen oma tuotanto voi aiheuttaa suuria kustannuksia ja korkean kysynnän aikana on pakko turvautua enemmän toimittajiin. Osa yrityksen tuotteista on suunniteltu myös suoraan ulkoistettavaksi, ja lisäksi teknologian kehitys tekee tuotteiden kokoonpanosta yhä yksinkertaisempaa, jolloin niitä on helpompi ulkoistaa. Tuotteiden rakenne sekä yrityksen rakenne mahdollistavat nopean tasapainottelun oman tuotannon ja ulkoisen valmistuksen välillä.

Toimialan huomioiminen on siis tärkeää teknologiateollisuudessa, kun puhutaan make or buy- päätöksistä. Toimialan dynaamisuus ja tuotteiden kehittyminen ajan mittaan muuttavat tuotteiden valmistamisen halvemmaksi ja toimittajapohja laajenee, kun tuotteista tulee yksinkertaisempia. Vaikka tuotteet muuttuvat yhä yksinkertaisemmiksi, on silti tärkeää ylläpitää omaa tuotantoa mahdollisten toimitusongelmien ilmetessä ja jotta yritys voi noudattaa omaa pitkän aikavälin strategiaansa. Globaalien yritysten tulee ottaa huomioon globaalit markkinat ja mahdollinen kysynnän vaihtelu maantieteellisesti.

## 4.4 Make or buy– päätösten teorit caseyrityksessä

### 4.4.1 Transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannusteorian mukaan yritysmaailmassa ilmenee oman edun ajamista eli opportunistia sekä tulevaisuuden epävarmuutta. Caseyrityksessä pidetäänkin opportunistia ja epävarmuutta uhkina, joita ei sovi sivuuttaa. Haastateltavien mukaan nämä uhat ovat kuitenkin hyvin hallittavissa. Opportunistia ja epävarmuutta pyritäänkin torjumaan laajalla rintamalla. Toimittajilta vaaditaan jatkuvaa raportointia ja toimittajien kanssa pyritään mahdollisimman avoimeen kanssakäymiseen. Toimittajien kanssa käydään säännöllisiä tapaamisia ja hinnoittelu sekä laskutus pyritään pitämään ajantasaisina. Myös sopimuksilla on suuri merkitys epävarmuuden ja opportunistin torjunnassa, ja toimittajien kanssa laaditaan tarkkoja sopimuksia. Ulkoisiin uhkiin pyritään vastaamaan erilaisilla varasuunnitelmilla joilla varmistetaan tuotannon jatkuvuus, kuten oman tuotannon ylläpito sekä laaja toimittajaverkosto.

Jotta ulkoistettu valmistus olisi mahdollisimman sujuvaa ja täyttää yrityksen vaatimukset, harjoittaa caseyritys toiminnan ohjauksessa strategista johtamista ja toimittajasuhteiden hallintaa. Toimittajan suorituskykyä seurataan ja arvioidaan jatkuvasti operatiivisella tasolla. Toimittajan kanssa pyritään tasa-arvoiseen yhteistyöhön, eikä yritysten eriarvoisuutta korosteta. Lisäksi tärkeimpien toimittajien kanssa yritys on nimennyt omat vastuuhenkilönsä, joka toimii yhteyshenkilönä toimittajan ja caseyrityksen välillä. Samanlaisia vastuuhenkilöitä on myös eri tuotekategorioilla, ja nämä henkilöt vastaavat tuotteen tuotannon sujuvuudesta eri toimittajilla. Toimittajien kanssa pyritään myös strategiseen yhteistyöhön ja toimittajia pyritään omien kykyjen mukaan kehittämään. Tämä tapahtuu yhteisen strategian ja tavoitteiden avulla, kokousten sekä lisääntyvän yhteistyön kautta tapahtuvan luottamuksen lisääntymisen avulla.

Haastateltavilla oli hieman eri näkemykset siitä, miten ulkoinen epävarmuus vaikuttaa make or buy– päätöksiin. Haastateltavista oman tuotannon edustaja oli sitä mieltä, että ulkoinen epävarmuus ei ole syy tuotannon pitämiseksi yrityksen sisällä, sillä yrityksen tulee luottaa kykyynsä hallinta ulkoisia toimittajia. Haastateltavista taas sopi-

musvalmistajien kanssa työskentelevä oli sitä mieltä, että jossain määrin epävarmuus vaikuttaa päätöksentekoon. Tämä korostuu teknologisissa ratkaisuissa, jos vain yhdellä toimittajalla on pääsy teknologiaan. Tämä voi aiheuttaa riippuvuutta toimittajasta ja suurta riskiä, jos on vain yksi toimittaja. Tällöin tulisi investoida omaan tuotantoon riippuvuuden ja epävarmuuden vähentämiseksi.

Teoriaan viitaten voidaan todeta, että caseyritys toimii ”hybridinä”, eli yrityksen tilanne vaatii sekä omaa että ulkoista tuotantoa. Hybridinä toimiminen tarkoittaa, että yritys toimii läheisessä yhteistyössä toimittajien kanssa (Blomqvist & al. 2002). Yrityksellä on kaikki edellytykset pitää kaikki tuotanto itsellään, mutta toimialasta johtuvien kysyntävaihteluiden, globaalien markkinoiden sekä omaan tuotantoon liittyvien kustannusten vuoksi yritys tarvitsee ulkoista valmistusta. Ulkoisen valmistuksen hyödyntäminen lisää oman tuotannon joustavuutta ja lisää yrityksen ketteryyttä markkinoilla. Toisaalta ulkoiset toimittajat aiheuttavat epävarmuutta ja opportunistia, joten yhteistyön onkin oltava tiivistä näiden uhkien torjumiseksi. Sopimusten, tiiviin yhteistyön sekä oman tuotannon ylläpitämisen avulla caseyritys pystyykin torjumaan näitä uhkia ja parhaiten hyödyntämään omia sekä toimittajan kyvykkyyksiä.

#### **4.4.2 Resurssiperusteinen teoria**

Resurssiperusteisen teorian mukaan yrityksillä on erilaisia resursseja, joilla se luo kilpailuetua muihin nähden. Resurssit ovat kuitenkin jakautuneet epätasaisesti eri yrityksille, joten yritysten on tehtävä yhteistyötä päästäkseen käsiksi näihin resursseihin. Yritysten on siis pyrittävä varmistamaan ulkopuolisten resurssien saatavuus erilaisin keinoin. Caseyrytyksessä tiedostetaan, että ulkopuolisia resursseja on hyödynnettävä, ja molemmat haastateltavat mainitsivat tärkeimmäksi keinoksi resurssien saatavuuden varmistamiseksi olevan partnership– suhteiden luominen toimittajiin. Molempien osapuolten on luotettava toisiinsa ja yhteistyön on oltava pitkäaikaista, jotta molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Pitkäaikainen yhteistyö lisää työssä oppimista sekä lisää yritysten välistä luottamusta. Lisäksi toimittajia voidaan sitouttaa yhteistyöhön mm. tekemällä mittavia sopimuksia ja suuria tilauksia.

Resurssiperusteisen teorian mukaan resurssit ovat heterogeenisesti jakautuneet, ja tämä voi aiheuttaa riippuvuutta yritysten välillä. Haastattelun mukaan tutkielman caseyritys pyrkii vähentämään riippuvuuttaan toimittajistaan strategisella suunnittelulla sekä ylläpitämällä ja investoimalla omaan tuotantoon. Yrityksen tulee myös analysoida ja tunnistaa mahdolliset kriittiset alueet, jotka voivat ulkoistaessa aiheuttaa riippuvuutta toimittajista. Yhteistyötä tehdessä selkeä työnjako yritysten kesken auttaa riippuvuuden vähentämisessä. Caseyrityksen toimialalla on myös paljon toimittajia, joka vähentää mahdollisia riippuvuuksia toimittajista.

Haastattelusta kävi ilmi, että caseyrityksen näkyvimmit resurssipuutokset ovat oman tuotannon kapasiteetissa. Yritys voisi toki lisätä omaa kapasiteettiaan, mutta tämä ei ole kannattava vaihtoehto pitkällä aikavälillä kustannusten ja vaihtelevan kysynnän vuoksi. Lisäksi oman tuotannon lisäys vähentäisi yrityksen ketteryyttä siirtyä tuotantoalueilta toiselle. Yritys hyödyntääkin tehokkaasti toimittajien resursseja käyttämällä heidän kapasiteettiaan hyväkseen. Toimialan kehityksen vuoksi myös toimittajapohja laajenee, joka vähentää toimittajariippuvuutta. Riippuvuutta toimittajista voidaan tarpeen tullen vähentää oman tuotannon lisäyksellä, mutta tämäkin on äärimmäinen vaihtoehto. Yrityksen tuleekin sitouttaa toimittajat yhteistyöhön ja korostaa yhteisen toiminnan tuomia hyötyjä.

#### **4.4 Liiketoiminnan ydinosaaminen**

Tutkimuksen caseyrityksessä toimintoja jaetaan ydin- ja ei- ydinosaamiseen, joskus voimakkaastikin. Ydinosaaminen pidetään pääasiassa itsellä talon sisällä, mutta yrityksen strategia on dynaamista. Yrityksen ydintoiminnot määritellään pitkälti strategian mukaan, ja nykyiset ydintoiminnot eivät välttämättä ole enää ydintoimintaa tulevaisuudessa. Haastateltavat pitivät yrityksen ydintoimintoina tuotteen suunnittelun ja kehittämisen, sekä myynnin ja brändin hallinnan, sillä nämä ovat liiketoiminnassa tärkeämpiä kuin varsinainen tuotanto. Toinen haastateltava ei pitänytkaan tuotantoa ydinosaamisena, sillä tämä on pääasiassa tuotteiden kokoonpanoa. Jos kuitenkin tärkeitä liiketoiminnan osa-alueita ulkoistetaan, pyritään tämän laatu ylläpitämään



tarkoin määriteltyjen sopimusten sekä erilaisten laatumittareiden ja arvioinnin avulla ennallaan.

Vaikkakin ydinosaaminen on dynaamista ja saattaa muuttua ajan myötä (Bengtsson & Berggren 2008), ei tuotanto tule olemaan caseyrityksen ydinosaamista. Tämä johtuu siitä, että tuotanto on lähinnä komponenttien kasaamista yhteen ja tämä ei ole ydinosaamista, ellei yritys itse keksi uutta tuotantoteknologiaa. Koska caseyrityksen toimiala on teknologiateollisuus, tulee yrityksen ydinliiketoimintana pysymään tuotteiden suunnittelu ja kehitys pitkälle tulevaisuuteen, koska teknologiset ratkaisut ovat yrityksen pääliiketoiminta.

#### **4.5 Make or buy– päätökset caseyrityksessä**

Tutkimuksen caseyrityksellä on paljon omaa sekä ulkoistettua tuotantoa. Haastattelujen kanssa keskusteltaessa miksi yritys ulkoistaa tuotantoa, ovat syyt moninaisia. Ulkoistamalla tuotantoa yritys pyrkii tasaamaan välillä korkeitakin kysyntävaihtelun piikkejä ja tehostamaan omaa toimintaansa. Ulkoistamisella pyritään myös lisäämään oman yrityksen liiketoiminnan ketteryyttä ja lisäämään nopeasti omaa läsnäoloa tärkeimmillä markkina-alueilla. Lisäksi ulkoistettavat toiminnot ovat usein ydintoiminnan ulkopuolella, tai tuotteet ovat päätymässä elinkaarensa loppuun, jolloin niiden tuotanto on lähes lopetettu omissa tehtaissa.

Tuotannon ulkoistamisella caseyritys pyrkii myös erinäisiin hyötyihin. Ulkoistamisella pyritään kustannusten hallintaan sekä tehokkuuden säilyttämiseen omassa tuotannossa hyödyntämällä toimittajien suurta kapasiteettia. Toimittajien käyttäminen myös vähentää oman pääoman sitomista, jolloin sitä vapautuu käytettäväksi muihin prosesseihin. Caseyritys pyrkii myös vahvasti olemaan läsnä suurimmilla markkina-alueillaan. Oma tuotanto yrityksellä onkin tärkeimmillä markkina-alueillaan. Ulkoistamisella pyritäänkin hyödyntämään toimittajien joustavampaa tuotantoa ja tuotannon siirrettävyyttä sinne missä sitä kulloinkin vaaditaan, esimerkiksi uusille markkinoille voi aluksi olla helpompaa ja nopeampaa mennä toimittajien kautta kuin rakentamalla alueelle uutta omaa tuotantoa. Toimittajien käyttäminen voi myös johtua valtiollisista säädöksistä ja byrokratiasta, eli oman tuotannon aloittaminen voi olla hankalaa tai

hidasta. Toimittajien käyttäminen myös vähentää markkinoilta poistumiseen liittyviä riskejä.

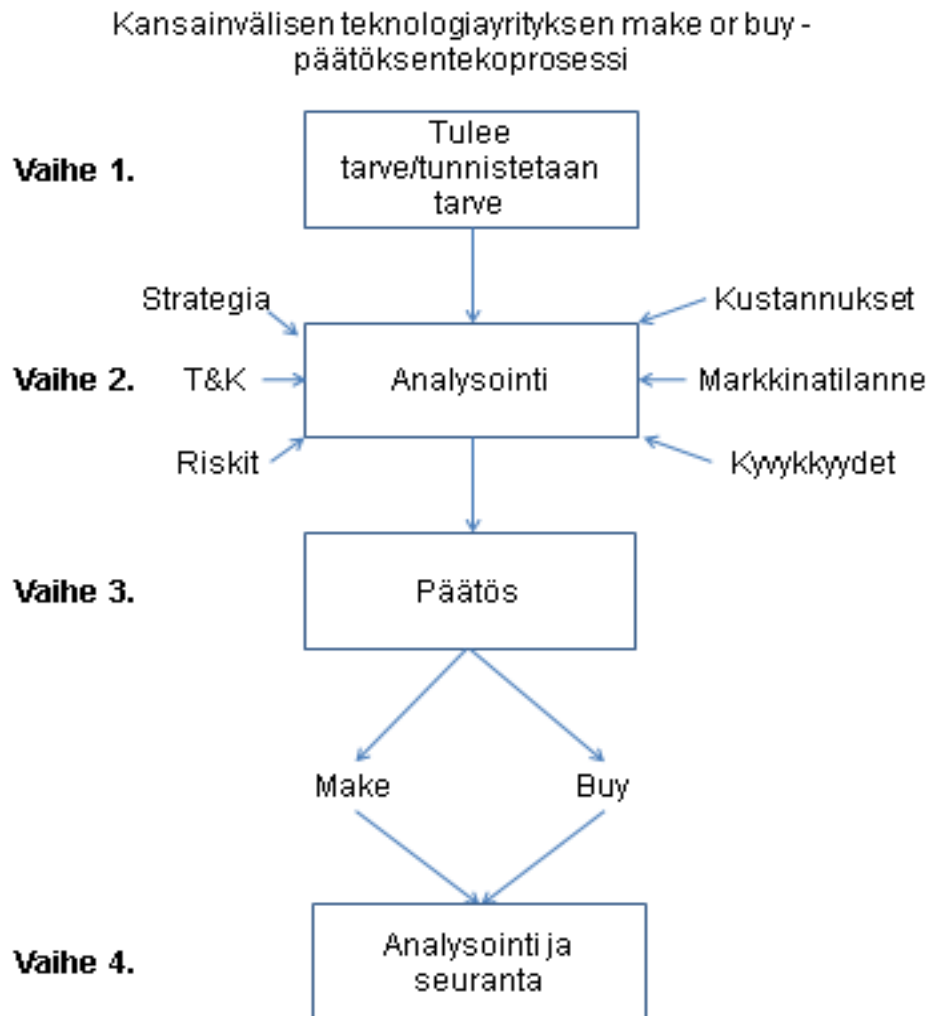
Caseyrityksessä ulkoistuksen seuranta ja arviointi on jatkuvaa. Näin pyritään varmistamaan tuotannon laatu sekä toimittajan suorituskyky. Arvioinnin työkaluina käytetään erilaisia määramittareita sekä balanced scorecardia. Jos toimittajan toiminnassa ilmenee ongelmia, on yrityksellä omat tehtaot jatkamassa tuotantoa varatoimenpiteenä. Yritys pitää tuotantoa itsellään muutoinkin kuin vain varatoimenpiteenä. Oma tuotanto on lähtökohtaisesti strateginen valinta. Kompleksisten tuotteiden valmistus pidetään itsellä, sekä myös uudet ja vielä kehitysvaiheessa olevat tuotteet.

Caseyrityksen tuotannon ulkoistamisella tavoitellut hyödyt noudattavat pitkälti kirjallisuudessa esiin tuotuja hyötyjä, kuten kustannussäästöt sekä oman tuotannon suorituskyvyn parantaminen. Ulkoistamisen riskeiltä tulee suojautua kuitenkin tarkoilla analyyseilla sekä toimintojen kriittisyyden määrittelemisellä. Ydinosaamisen ja oman tuotannon ylläpitäminen ovat kuitenkin selviä etuja, kun pyritään paikalliseen läsnäoloon sekä tuotannon jatkuvuuden varmistamiseksi. Vaikka ulkoistamisella on omat selvät hyötynsä, on yrityksen pitkän aikavälin strategia se joka pitkälti määrittelee paljonko yritys ylläpitää omaa tuotantoaan ja kuinka paljon ostetaan toimittajilta.

#### **4.6 Caseyrityksen make or buy– päätöksentekoprosessi**

Make or buy– päätösten kriittisyyden vuoksi yrityksellä on olemassa oma päätöksentekoprosessi make or buy– päätöksiä varten. Caseyritys on suuri kansainvälinen yritys ja toiminta suorastaan vaatii sitä. Haastateltavien mukaan päätöksenteko on jatkuva ja elävä prosessi, johon voidaan ajautua monesta eri syystä, esim. kysynnän nopean kasvun seurauksena tai erikseen tunnistetun tarpeen vuoksi. Pääasiassa yritys pitää tuotannon aluksi itsellään, mutta tuotannon volyymin kasvaessa tulee ulkoistamisen vaihtoehto ottaa huomioon. Päätöksentekoon osallistuu yrityksen henkilöstöä eri osastoilta laajalla skaalalla. Päätöksentekoon osallistuu ihmisiä mm. valmistus- ja ulkoistamisorganisaatioista, T&K osastolta sekä tuoteportfolioiden hallinnasta. Päätöksenteon tukena käytetään laskenta- ja taulukko-ohjelmia sekä erilaisia tuotantoon liittyviä simulointityökaluja, joilla simuloidaan erilaisia tuotannon järjestelyn vai-

toehtoja. Haastattelun perusteella caseyrityksen päätöksentekoprosessista voidaan piirtää seuraavanlainen kuva:



Kuva 6. Kansainvälisen teknologiayrityksen make or buy– päätöksentekoprosessi

Kuten tutkielmassa aikaisemmin esiteltyt mallit, myös caseyrityksen päätöksentekoprosessi on vaiheittainen. Päätöksentekoprosessissa pyritään huomioimaan yrityksen strategia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja luomaan laajempi kuva kokonaisuudesta. Myös mahdolliset riskit otetaan huomioon ja hankinnan tehtävät määritellään tarkasti. Yksinkertaistettuna päätöksentekoprosessi on seuraavanlainen: Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan make or buy– päätöksen tarve tai tilanteeseen ajaudutaan. Seuraavassa vaiheessa suoritetaan erilaisia analyyssejä markkinoista, kustannuksista, omista sekä toimittajan kyvykkyyksistä. Kustannuksissa otetaan huomioon kokonaiskustannukset, eikä vain hankintahintaa ostettaessa toimittajalta. Kolman-

nessa vaiheessa tehdään päätös oman tuotannon ja ulkoistuksen välillä. Päätöksen perusteella vastuu käytännön toteutuksesta siirtyy omalle valmistusorganisaatiolle tai ulkoistuksesta vastaavalle tiimille. Neljännessä vaiheessa tehtyä päätöstä analysoidaan ja seurataan.

Tehtyä päätöstä analysoidaan jälkikäteen jatkuvasti. Analysointi suoritetaan käyttämällä erilaisia mittareita laajalla skaalalla, tärkeimpiä mittareita ovat mm. tuotannon kustannukset ja suorituskyky. Kysyttäessä haastateltavilta kuinka hyvänä he pitävät omaa päätöksentekoprosessiaan asteikolla 1–5, pitivät haasteltavat prosessia hyvänä, mutta kehitettävää ja parantamisen varaa on aina. Oman tuotannon edustaja kehui prosessia jouhevaksi ja ripeäksi, mutta välillä päätöksenteko voi tökkiä ja antoi arvosanan 4. Ulkoisen valmistuksen edustaja myös kehui päätöksentekoprosessia hyväksi, mutta hänen mukaansa prosessi on kokenut kovia yrityksen jouduttua viime aikoina suurten muutosten kohteeksi ja toivoi tilanteen rauhoituttua prosessin palaa-  
van entiselle tasolle ja antoi tämän hetkiseksi arvosanaksi 3,5.

Valmiin päätöksentekoprosessin olemassaolo on yrityksille tärkeää. Sen tarkoituksena on vauhdittaa päätöksentekoa ja auttaa syvällisen pohdinnan avulla saavuttamaan yrityksen kannalta paras ratkaisu. Analysoinnissa on tärkeää ottaa päätöksentekoon mukaan väkeä läpi organisaation ja käyttää apuna mahdollisia sähköisiä työkaluja, kuten caseyrityksellä on. Prosessin tärkeys korostuu caseyrityksen suureen koon, kansainvälisen tuotannon, toimittajapohjan ja dynaamisen toimialan vuoksi, koska päätöksiä tulee koko ajan vastaan ja päätöksenteon pitää olla joissain tapauksissa nopeaa.

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kandidaattitutkielmassa tutkittiin kansainvälisen teknologiayrityksen make or buy– päätöksentekoprosessia. Tutkielman alun teoriaosuudessa tutkittiin kahta eri teoriaa jotka vaikuttavat yritysten make or buy– päätöksiin, ja nämä teoriat ovat transaktiokustannusteoria sekä resurssiperusteinen teoria. Make or buy– päätöksiä on tutkittu paljon ja suurin osa make or buy– päätösten tutkimuksista perustuvat näihin kahteen teoriaan. Lisäksi tutkittiin kuinka liiketoiminnan jakaminen ydintoiminnoiksi vaikuttaa yritysten make or buy– päätöksiin. Tutkimuksessa käytiin läpi myös eri tutkimuksissa tehtyjä havaintoja ulkoistamiseen liittyvistä hyödyistä sekä riskeistä. Myös päätöksentekoprosessia on tutkittu, mutta prosessien tutkiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle kuin itse make or buy– päätökset. Teoriaosuuden lopussa esitettiin kolme eri make or buy– päätöksentekoprosessia. Tutkielman empiirisessä osiossa tutkittiin kuinka edellä mainitut teoriat ja liiketoiminnan ydinosaaminen näkyvät caseyrityksen toiminnassa ja tuotannossa. Lisäksi selvitettiin, millainen on kansainvälisesti toimivan teknologiayrityksen make or buy– päätöksentekoprosessi ja miten caseyrityksen toimiala vaikuttaa make or buy– päätöksiin. Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineistokeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Tutkielmassa esitellyistä teorioista osalla on jo ikää yli puoli vuosisataa, mutta ne silti pitivät hyvin paikkansa nykyisessä liiketoiminnassa ja vaikuttavat edelleen yritysten make or buy– päätöksiin. Tutkielman caseyritys jakaa toimintojaan ydin- ja ei- ydintoiminnaksi. Luopumalla ei-ydintoiminnoistaan yritykset pyrkivät kohdistamaan voimavaroja yrityksen ydinosaamiseen (Fill 2000). Caseyritys pitää ydinosaamiseen suunnittelu ja kehitystyötä sekä myyntiä, mutta tuotantoa ei yleisesti pidetä ydintoimintana. Transaktiokustannusteorian mukaan liiketoiminnassa esiintyy oppor-tunismia ja epävarmuutta (Williamson 1985, s. 47- 57). Tutkielman caseyritys on tunnistanut tämän ongelman ja näitä vastaan pyritään suojautumaan ja hallinnoimaan monella eri tavoin, kuten sopimuksin ja vastuuhenkilöiden avulla. Resurssiperusteisen teorian mukaan yritysten resurssit ovat heterogeenisesti jakautuneet ja eivät omaa kaikkia tarvittavia resursseja itse. Tämän vuoksi yritysten on ulkoistettava toimintojaan joiden suorittamiseksi yrityksellä ei ole tarpeeksi resursseja (McIvor 2009)

tai tehtävä yhteistyötä muiden yritysten kanssa resurssipuutteiden kattamiseksi (Grant 1991). Teknologiateollisuudessa pyritään hyödyntämään laajaa toimittajapohjaa ja luomaan pitkäkestoisia kumppanuussuhteita tarvittavien resurssien saatavuuden varmistamiseksi. Make or buy– päätökset ovat tärkeä osa caseyrityksen liiketoimintaa, joilla tavoitellaan moninaisia hyötyjä ja mahdollisimman hyvää suorituskykyä, kuitenkin liiketoimintastrategiaa noudattaen. Toimialan ja yrityksen suuren rakenteen vuoksi make or buy– päätökset tulevat jatkuvasti olemaan liiketoiminnan kannalta kriittisiä.

Vastauksena tutkielman päätutkimusongelmaan ”Millainen on tuotannon make or buy– päätöksentekoprosessi kansainvälisessä teknologiayrityksessä?”, on päätöksentekoprosessi lyhyesti seuraavanlainen: ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan tarve tai tulee tarve tehdä make or buy– päätös. Seuraavassa vaiheessa suoritetaan erilaisia analyysieja kustannuksista ja markkinoista. Kolmannessa vaiheessa tehdään make or buy– päätös ja neljännessä vaiheessa tehtyä päätöstä arvioidaan. Päätöksentekoon osallistuu ihmisiä organisaation eri osastoista, ja tiimi muodostetaan aina ennen analysointia. Voidaan kuitenkin sanoa mallin olevan suuntaa antava, sillä haastateltavat eivät varmasti ole kertoneet prosessin tärkeimpiä yksityiskohtia. Malli ei ole suoraan vastaavanlainen kuin tässä tutkielmassa esitetyt kolme eri päätöksentekomallia. Mallissa on kuitenkin elementtejä kaikista näistä malleista. Tutkielmassa esitetyistä malleista caseyrityksen malli muistuttaa rakenteeltaan ja toimintoiltaan eniten van de Waterin ja van Peetin (2006) päätöksentekomallia. Caseyrityksen ja van de Waterin ja van Peetin (2006) päätöksentekomallit ovat vaihteellaisia ja malleissa otetaan huomioon kustannukset, markkinatilanne ja kokonaisvaltaisesti yrityksen strategia.

Yrityksen suuri koko ja lähes koko maapallon kattava liiketoiminta suorastaan vaativat päätöksentekoprosessin olemassaoloa. Tämän kokoluokan yritys varmasti kohtaa useita make or buy– päätöksentekotilanteita, joten olemassa oleva toimintamalli nopeuttaa päätöksentekoa, auttaa ihmisiä työskentelemään koordinoitusti ja toimii ihmisille eräänlaisen tehtävälistanä.

Tutkielman ensimmäinen alaongelma kysyi ”Mitä päätöksentekoa tukevia työkaluja yrityksellä on käytössä?”. Voidaan vastata, että make or buy– päätöksissä käytetään tukena erilaisia laskenta – ja taulukko – ohjelmia (esim. Microsoft Excel) sekä tuo-

tannon simulaatio – ohjelmia, joilla simuloidaan tuotannon erilaisia järjestelymahdollisuuksia. Työkaluina voidaan myös pitää organisaation eri osastojen asiantuntijoita ja heistä koostuvaa ryhmää, joka auttaa ja tukee make or buy– päätösten tekoa.

Tutkielman toinen alaongelma oli ”Mitä ovat teknologiateollisuuden erityispiirteitä, joita tulee ottaa huomioon make or buy– päätöksissä?”. Voidaan sanoa, että erityispiirteitä on paljon. Toimialalla on paljon kilpailua ja toimittajapohja on laaja. Teknologiateollisuudessa, sen lisäksi, että tuotteet kehittyvät nopeasti, ne myös kehittyvät yksinkertaisimmiksi tuottaa, jolloin niiden tuotannon ulkoistaminen muuttuu helpommaksi. Lisäksi teknologiateollisuudessa osa tuotteista suunnitellaan suoraan ulkoistettavaksi. Ja kuten Moschuris (2007) artikkelissaan toteaa, että kysynnän vaihtelu on suuri syy make or buy– päätöksille, olivat haastateltavat samaa mieltä. Haastateltavien mukaan toimialalla kysyntä voi vaihdella suuresti, jopa maantieteellisesti, jolloin oma kapasiteetti on joko yli- tai alikäytössä.

Tämä on asia minkä kanssa caseyritys tulee painimaan koko olemassaolonsa ajan. Teknologia jatkaa kehittymistään ja tuotanto tulee jatkamaan seuraavanlaista kaavaa: kompleksisten tuotteiden tuotanto pidetään aluksi itsellä, mutta kehityksen myötä ja tuotteen muuttuessa yksinkertaisemmaksi ulkoistaminen tulee olemaan varteenotettava vaihtoehto. Teknologiateollisuudessa tuotanto ei ole pyhää, vaan yritysten ydinliiketoimintaa on usein tuotteiden suunnittelu ja kehitystyö.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, miten tehty make or buy– päätös toteutetaan kansainvälisessä teknologiayrityksessä käytännössä ja mitkä ovat ne konkreettiset toimet, mitä yrityksen valmistus- tai ulkoistamisorganisaatiossa tehdään, jotta oma tuotanto tai ulkoistus saadaan täyteen toimintaan.

## Lähdeluettelo

Aubert, B. A. Rivard, S. Patry, M. (1996) A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information & Management* 30, sivut 51–64

Aubert, B. A. Rivard, S. Patry, M. (2004) A transaktion cost model of IT outsourcing. *Information & Management* 41, sivut 921–932

Balakrishnan, J. Cheng, C. H. (2005) The theory of constrains and the make or buy decision: an update and review. *The Journal of Supply Chain Management* 41, 1, sivut 40–47

Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of Management* 17, 1, sivut 99–120

Bengtsson, L. Berggren, C. (2008) The integrator's new advantage – The reassessment of outsourcing and production competence in a global telecom firm. *European Management Journal* 26, sivut 314–324

Bettis, R. Bradley, S. Hamel, G. (1992) Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive* 6, 1

Blomqvist, K. Kyläheiko, K. Virolainen, V.-M. (2002) Filling the gap in traditional transaction cost economics: towards transaction benefits – based analysis. *International Journal of Production Economics* 79, sivut 1–14

Broedner, P. Kinkel, S. Lay, G. (2009) Productivity effects of outsourcing New evidence on the strategic importance of vertical integration decisions. *International Journal of Operations & Production Management* 29, 2 sivut 127–150

Cáñez, L.E, Platts, K.W, Probert, D.R. (2000) Developing a framework for make - or - buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management* 20, 11, sivut 1313-1330

Colorado State University (2013) Case studies: Definition and overview (verkkodokumentti) (viitattu 26.12.2013)

saatavilla: <http://writing.colostate.edu/guides/page.cfm?pageid=1285>



- Crook, R. Combs, J. Ketchen JR, D. Aguinis, H. (2013) Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives* 26, 1, sivut 63–79
- Espino-Rodríguez, T. F. Padrón-Robaina, V. (2006) A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews* 8, 1, sivut 49–70
- Fill, C. (2000). The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. *Management Decision*. 38, 1, sivut 43–50
- Gilley, M. K. Rasheed, A. (2000) Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management* 26, 4, sivut 763–790
- Grant, R. M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, kevät 1991, sivut 114–135
- Gulbrandsen, B. Sandvik, K. Haugland, S. A.(2009) Antecedents of vertical integration: Transaction cost economics and resource-based explanations. *Journal of Purchasing & Supply Management* 15, sivut 89–102
- Handfield, R. B. Nichols Jr, E. L. (2002) Supply chain redesign: transforming supply chains into integrated value systems. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Hamel, G. Prahalad, C. K. (1996) Competing for the future. Boston, Harvard Business School Press.
- Holcomb, T. R. Hitt, M. A. (2007) Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management* 25, sivut 464–481
- Krzeminska, A. (2008) Determinants and management of make-and-buy: an extension to transaction cost economics. 1. p. Berliini, Gabler Edition Wissenschaft
- Marshall, D. McIvor, R. Lamming, R. (2007) Influences and outcomes of outsourcing: insights from the telecommunications industry. *Journal of Purchasing & Supply Management* 13, sivut 245–260

- Mclvor, R. (2008) What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal* 26, sivut 24–34
- Mclvor, R. (2009) How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management* 27, sivut 45–63
- Mclvor, R.T., Humphreys, P.K. (2000) A case-based reasoning approach to the make or buy decision. *Integrated Manufacturing Systems* 11, 5, sivut 295–310
- 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* 35, 2, sivut 169–178
- Metsämuuronen, J. (2005) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino
- Moschuris, S. J. (2007) Triggering mechanisms in make-or-buy decisions: an empirical analysis. *The Journal of Supply Chain Management* 43, 1, sivut 40–49
- Nikolarakos, C. Georgopoulos, N. (2001) Sourcing: Issues to be considered for the make-or-buy decisions. *Operational Research. An International Journal* 1, 2, sivut 161–179
- Petts, N. (1997) Building growth on core competences – a practical approach. *Long Range Planning*, 30, 4, sivut 551–561
- Quélin, B. Duhamel, F. (2003) Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal* 21, 5, sivut 647–661
- Saaranen - Kauppinen, A. Puusniekka, A. (2013) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu (verkkodokumentti) (viitattu: 1.11.2013) saatavilla [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)
- van de Water, H. van Peet, H. P. (2006) A decision support model based on the analytic hierarchy process for the make or buy decision in manufacturing. *Journal of Purchasing & Supply Management* 12, sivut 258–271

van de Vrande, V. Vanhaverbeke, M. Vanhaverbeke, G. (2009) External technology sourcing: the effect of uncertainty on governance mode choice. *Journal of Business Venturing* 24, sivut 62–80

Weidenbaum, M. (2005) Outsourcing: pros and cons. *Business Horizons*. 48, sivut 311–315

Williamson, O. (1985) *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York, The Free Press

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

### **Kandidaatintutkielma. Tuotannon Make or buy– päätöksentekoprosessi kansainvälisessä teknologiayrityksessä: case Yritys X** **Haastattelu**

1. Yleistietoa haastateltavasta sekä yrityksestä
  - Mikä on koulutuksenne, kokemuksenne alalla vuosina, asemanne yrityksessä sekä pääasialliset työtehtävät?
  - Mikä on yrityksenne liikevaihto, päätuotteet ja päämarkkinat/asiakkaat?
  
2. Onko yrityksen toimialalla näkemyksenne mukaan vaikutusta make or buy–päätöksiin? Toimialanne on teknologiateollisuus, miten tämä tulisi ottaa huomioon organisaationne make or buy– päätöksissä?
  
3. Liiketoiminnan ydinosaaminen ja ei-ydinosaaminen
  - Jaetaanko yrityksenne toimintoja ydin- ja ei-ydintoimintoihin?
  - Millä perusteella toiminto voidaan luokitella ydintoiminnoksi? Millä tavoin se voidaan luokitella ei-ydintoiminnoksi?
  - Ulkoistaako yrityksenne ydinosaamistaan? Jos ulkoistaa, millä tavoin varmistetaan että toimittajan tuottama prosessi on yhtä laadukas ja kilpailukykyinen kuin talon sisällä tuotettu?
  
4. Make or buy tuotannossa/valmistuksessa
  - Mitkä ovat pääasialliset syyt, miksi yritys päättää ulkoistaa tuotantoa/valmistusta?
  - Mitä hyötyjä tuotannon/valmistuksen ulkoistamisella pääosin tavoitellaan?
  - Miten ulkoistuksen onnistumista mitataan / seurataan? Millä mittareilla mitaatte ulkoistettua valmistusta ja sen tehokkuutta?
  - Mitkä ovat pääasialliset syyt, miksi yritys päättää mahdollisesti pitää tuotantoa itsellään?

## 5. Transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannusteorian perustuu ajatukseen, että liiketoimen osapuolten välillä esiintyy opportunismia (oman edun tavoittelemista) ja rajattua rationaalisuutta (epätäydellistä tietoa). Nämä voivat johtaa kasvaviin kustannuksiin esim. sopimusneuvotteluissa sekä toimittajan valvonnassa. Yritysten tulee päättää pitävätkö he tuotantoon itsellään välttyäkseen ulkoiselta epävarmuudelta vai ulkoistavatko he toimintojaan johtuen oman yrityksen esim. korkeiden hallinnoimiskustannusten vuoksi.

- Millä tavoin yrityksenne pyrkii suojautumaan toisen osapuolen opportunismilta ja tulevaisuuteen liittyviltä epävarmuuksilta ulkoistetun tuotannon osalta?
- Miten ohjaatte / johdatte ulkoistettua valmistusta (operatiivinen ohjaus / strateginen johtaminen)?
- Miten kehittäte toimittajia ja yhteistyötä toimittajan kanssa?
- Onko ulkoiset epävarmuudet syy pitää tuotantoa itsellä?

## 6. Resurssiperusteinen teoria

RBV teorian mukaan yrityksillä on erilaisia resursseja, joiden avulla yritys luo kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Resurssit ovat rajallisia, ja ne ovat jakautuneet epätasaisesti eri yrityksille. Yritysten tulee siis päättää hankkivatko ne resursseja itselleen ostamalla muilta yrityksiltä vai tekemällä yhteistyötä.

- Millaisia yhteistyömuotoja yrityksenne pyrkii rakentamaan, jotta varmistetaan ulkopuolelta tarvittavien resurssien saatavuus?
- Millä tavoin riippuvuutta toimittajista pyritään vähentämään?

## 7. Kun pitää tehdä tuotantoon liittyvä make or buy– päätös, onko yrityksellänne valmista toimintamallia jota noudatetaan, vai luodaanko sellainen aina tarpeen tullen?

- Jos malli on olemassa, mistä vaiheista päätöksentekoprosessi koostuu? Voitteko kuvata toimintamallin/prosessin eri vaiheet?
- Keitä päätöksentekoon osallistuu? – valmistus yksin/osto yksin vai tehdäänkö päätös yhteistyössä yli organisaatorajojen?
- Onko päätöksentekoprosessissa käytössä jonkinlaisia tukitoimintoja tai ohjelmistoja/työkaluja?
- Onko valmistuksen ulkoistuksen arviointi jatkuvaa toimintaa vai tehdään arviointia esim. osana muun liiketoiminnan suunnittelua?

- Onko yrityksellänne valmistuksen ulkoistukseen liittyvä erillinen organisaatio/tiimi, vai tehdäänkö tätä esim. oman valmistusorganisaation toimesta?
- Kun päätös on tehty ja ulkoistus/ itse valmistaminen on viety käytäntöön, miten tehtyä päätöstä jälkikäteen arvioidaan?
- Jos teidän tulisi arvioida (asteikolla 1=ei kykyä/kokemusta ...5= paljon kokemusta) organisaationne kypsyyttä ja käytössä olevan päätöksentekoprosessin hyvyttä valmistuksen ulkoistuksen/ itse valmistamisen osalta, minkä arvosanan antaisitte itsellenne?