

Teknistaloudellinen tiedekunta, tuontantotalous

TUOTANNON ULKOISTAMINEN JA SEN RISKIT
OUTSOURCING AND RISKS IN MANUFACTURING INDUSTRY
Kevät 2008

Tarkastaja ja ohjaaja: DI Samuli Kortelainen

Tekijät:

Timo Vallius 0224694

Jyri Ahosola 0237186

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
2 ULKOISTAMISEN JA RISKIEN TEORIAA	3
2.1 Määritelmät	3
2.1.1 Ulkoistaminen	3
2.1.2 Riski	5
2.2 Miksi ulkoistetaan?	6
2.3 Mitä toimintoja ulkoistetaan?	7
3 KUINKA ULKOISTUSPROSESSI TOIMII?	9
3.1 Yhteistyömuodot asiakkaan ja toimittajan välillä	9
3.2 Ulkoistamisen päätöksenteko	11
3.3 Riskienhallintamalli ulkoistamiseen	13
4 TUOTANNON ULKOISTAMINEN	15
5 ULKOISTAMISEN TUOMAT EDUT	17
5.1 Kustannusedut	17
5.2 Tuotteet ja tuotanto	18
6 ULKOISTAMISEEN LIITTYVÄT RISKIT	20
6.1 STRATEGIAAN LIITTYVÄT RISKIT	21
6.2 Suunnitteluun liittyvät riskit	23
6.3 Implementointiin liittyvät riskit	27
6.4 TOIMINTAAN LIITTYVÄT RISKIT	29
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	31
8 YHTEENVETO	36
LÄHTEET	37

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Jyri Ahosola

Timo Vallius

Työn nimi: Tuotannon ulkoistaminen ja sen riskit

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2008

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

39 sivua, 6 kuvaa ja 6 taulukkoa

Tarkastaja(t): Samuli Kortelainen

Hakusanat: riskit, tuotanto, tuotannon ulkoistaminen, ulkoistaminen

Keywords: risks, production, outsourcing of production, outsourcing

Nykyisin markkinoilla tapahtuu muutoksia entistä nopeammassa tahdissa. Ne ovat laajempia ja entistä monimutkaisempia. Tämän johdosta yrityksille on tullut entistä tärkeämmäksi keskittyä ydinliiketoimintoihin. Ulkoistaminen on vaihtoehto tähän ongelmaan. Tämä työ esittelee tarkemmin tuotannon ulkoistamisen sekä siihen liittyviä riskejä. Työn tutkimuskysymys on mitä on tuotannon ulkoistaminen ja mitä riskejä siihen sisältyy.

Kartoitetuista riskeistä tuli varsin laaja kokonaisuus. Riskit jaettiin erilaisiin ryhmiin kirjallisuuden perusteella laaditun mallin avulla. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että työn merkittävin havainto on tuotannon ulkoistamiseen liittyvien riskien määrä sekä riskienhallinnan monimutkaisuus. Lisäksi liika yksinkertaistaminen sekä prosessin liiallinen yksinkertaistaminen ovat usein epäonnistuneen ulkoistamisprosessin lähtökohtia.

1 JOHDANTO

Tämä kandidaatin työ on tehty tuotantotalouden osaston kevään 2008 kandidaatintyö ja seminaari -kurssille. Työn ohjaajana toimi Samuli Kortelainen. Tekstissä käsitellään ulkoistamista ja siihen liittyviä riskejä lähinnä tuotannon suhteen. Työn aiheeksi valittiin tuotannon ulkoistaminen sekä siihen liittyvät riskit, koska aiheeseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita ei ole julkaistu paljoa, ja aihe vaikutti täten uudelta ja mielenkiintoiselta. Lisäksi riskien merkitystä on usein aliarvioitu tuotannon ulkoistamisprojektien yhteydessä, ja ulkoistaminen on monille käsitteenä vielä hyvin pinnallinen.

Työn tekijöiden käsityksen mukaan ulkoistaminen voi olla paljon muutakin kuin pelkkää kustannusten alentamista. Ulkoistamisprosessi sisältää pitkällistä suunnittelua eikä se voi tuotannon tapauksessa koskaan perustua pelkästään tuloslaskelmiin. Käsityksen mukaan ulkoistamisen seurauksia olisi ajateltava tarpeeksi pitkällä aikavälillä, sekä otettava huomioon lukuisia eri riskitekijöitä. Yksi työn tarkoitus on tuoda esille eri riskejä ja antaa lukijalle hieman syvällisempää ymmärrystä niistä.

Työn tutkimuskysymykseksi asetettiin lähtötietojen perusteella: *Mitä tuotannon ulkoistaminen on ja minkälaisia riskejä yritys voi kohdata tuotannon ulkoistamisprosessin yhteydessä?* Painotus on siis riskeissä, vaikka työssä käydään lyhyesti läpi myös ulkoistamisen etuja.

Työskentelymenetelmäksi valittiin kirjallisuustutkimus. Suunnitteluvaiheessa päädyttiin olla käyttämättä case-esimerkkejä. Työ aloitetaan kirjoittamalla perusteoriaa kaikista käsiteltävistä osa-alueista. Tämän jälkeen kirjallisuudesta etsitään eri hyötyjä sekä jaotellaan riskit omiksi kokonaisuuksikseen. Näiden jälkeen kirjoitetaan loppuyhteenveto painottaen omien päätelmien osuutta.

Ensimmäisessä luvussa käsitellään ulkoistamisen ja riskien teoriaa. Samalla esitetään määritelmät riskille sekä ulkoistamiselle. Tämän lisäksi pohditaan sitä, mitkä ovat motiivit tuotannon siirtämisestä yrityksen ulkopuolella, ja mitä toimintoja tuotannon lisäksi ulkoistetaan.

Toinen luku käsittelee ulkoistusprosessin toimintaa ulkoistettavasta toimialueesta riippumatta. Luvussa esitellään myös eri yhteistyömuotoja, joita ulkoistava yritys sekä toimittaja sopivat keskenään. Lopuksi esitellään riskienhallintamalli, jota käytetään ajattelumallin pohjana johtopäätökset -luvussa.

Kolmannessa luvussa keskitytään pelkästään tuotannon ulkoistamisen erityispiirteisiin. Siinä esitetään tuotantoon liittyviä erityispiirteitä jatkona edellisen luvun ulkoistamisprosessin yleiseen teoriaan. Samalla selvitetään tuotannon ulkoistamisen sekä transaktioteorian yhteyttä.

Luku neljä käsittelee ulkoistamisen tuomia etuja tuotantonäkökulmasta. Luvun pääasiallinen tarkoitus on antaa vertailukohtaa riskeille ja niistä syntyville ongelmille. Viidennessä luvussa esitellään riskit ja jaetaan ne eri ryhmiin. Viimeisinä lukuina työssä on johtopäätökset sekä yhteenveto. Eri riskit esitetään taulukoidussa muodossa niiden hahmottamisen selkeyttämiseksi.

2 ULKOISTAMISEN JA RISKIEN TEORIAA

Nykyisin markkinoilla tapahtuvat muutokset ovat entistä nopeampia, laajempia ja syväliisempiä. Keskeistä nykyisessä muuttuvassa ympäristössä on hallita muutokset olemalla riittävän nopea. Tämä on johtanut siihen, että avoimilla markkinoilla tutut toiminnan nyrkisäännöt saattavat muuttua yllättäen. Voidaan lisäksi todeta, että markkinoiden odotukset ovat koventuneet. Tässä tilanteessa organisaation onkin ratkaistava peruskysymys siitä, mikä on sen ydinosasta ja mitä se voi hankkia yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistaminen on yksi vaihtoehto, jonka avulla yritys voi kohdentaa rajoitetut voimavaransa ydinliiketoimintaan. Ulkoistaminen voi oikein toteutettuna mahdollistaa nopeammat reaktiot markkinoiden muutoksiin. (Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala R. 2002, s. 14–15)

Tässä luvussa käsitellään joitain ulkoistamisen kannalta tärkeitä käsitteitä. Sen lisäksi määritellään työssä käytetty ulkoistamis -termi. Luvussa myös esitellään, sitä millaisia toimintoja yritykset ulkoistavat, ja mitkä ovat syyt näiden toimintojen ulkoistamiseen.

2.1 Määritelmät

Jotta voidaan tarkastella ulkoistamista ja sen tuomia riskejä, täytyy määritellä joitain keskeisiä käsitteitä. Tässä luvussa esitellään sekä ulkoistamista että sen riskejä koskevat käsitteet.

2.1.1 Ulkoistaminen

Kirjallisuudesta löytyy monia määritelmiä sanalle ulkoistaminen. Se voidaan määritellä esimerkiksi keskittymiseksi ydinkompetensseihin tekemällä sopimus asiakkaan ja yhden tai useamman palveluita tai prosessia tarjoavan yrityksen kesken. Tällainen järjestely antaa yritykselle mahdollisuuden keskittyä ydinosamiseensa. (Seuring 2003)

Ulkoistamisella voidaan tarkoittaa sitä, että yritys hankkii tarvitsemansa suoritteet ulkopuoliselta sen sijaan, että tekisi sen itse (Pajarinen 2001, s.6). Prosessiajattelun mukaisesti määritelmä voidaan esittää myös siten, että se on jonkin liiketoimintaprosessin tai liiketoi-

mintaprosessin osan siirtämistä kyseisen organisaation ulkopuolelle (Haahtela,T. Karjalainen,J. Kaukonen,M. Malinen,P. Salminen,V. 2004, s. 7).

Ulkoistaminen ja sopimusvalmistus toisinaan sekoitetaan keskenään. Ne ovat kuitenkin eri asioita. Sopimusvalmistuksessa toimeksiantaja määrittelee miten tuotetta tulee valmistaa. Tällöin sopimusvalmistaja ei tee itsenäisesti päätöksiä vaan asiakas ikään kuin ”tilaa” valmistusta keskittyen itse tuotekehittelyyn ja muuhun suunnitteluun. (Karjalainen et al. 1999, s.7)

Tarkemmin ja syvällisemmin ajateltuna ulkoistamista voidaan tarkastella strategisesti yhtenä osana liiketoimintakonseptia. Tämä ajattelutapa lähtee liikkeelle siitä, että dynamisessa ympäristössä toimiva organisaatio pystyy muuttumaan tarvittaessa sekä nopeasti että hallitusti. Tässä yhteydessä voidaan käyttää termiä Business Transformation Outsourcing, missä varsinkin muutosnopeus nähdään tärkeänä tekijänä. (Haahtela et al. 2004, s. 7)

Ulkoistamista voidaan tarkastella ulkoistajan lisäksi myös toimittajan kannalta. Vaikka alkuperäinen ulkoistamispäätös tarkoittaakin kyseisen organisaation toimintojen siirtämistä pysyvästi yrityksen ulkopuolelle, niin tämä suhde ei ole toimittajan kannalta välttämättä kovinkaan varma. Tämä on seurausta kilpailutuksesta, missä toimittajia voidaan korvata toisilla, mikäli ne eivät pysty toimimaan ulkoistajan vaatimuksien mukaan, esimerkiksi tavoitehinnan suhteen. (Haahtela et al. 2004, s. 8)

Useilla eri toimialoilla sekä kirjoituksissa korostetaan toimitusketjun eri osien välistä pitkäaikaista yhteistyötä. Syvempi yhteistyö tai kumppanuus ei ole kuitenkaan kaikissa tapauksissa välttämätöntä, mutta se saattaa tuoda tapauksesta riippuen ulkoistamiseen mielenkiintoisia piirteitä. Syvällisemmissä liikesuhteissa tärkeiksi asioiksi katsotaan muun muassa kahdenkeskinen luottamus, laaja tiedonvaihto, pitkäaikainen liikesuhde ja ongelmien ratkaiseminen yhteistyössä. (Haahtela et al. 2004, s. 8)

2.1.2 Riski

Jotta riskejä voidaan käsitellä myöhemmissä kappaleissa, täytyy riskin käsite määritellä ja rajata selkeyden vuoksi. Riskiin liittyy kolme tekijää tapahtumaan liittyvät yleinen epävarmuus, odotukset sekä tapahtuman epävarmuus. Peruslähtökohtana voidaan käyttää sitä, että riskiin liittyy aina epävarmuutta. Mikäli seuraus tai lopputulos on tiedossa, ei sitä voida pitää riskinä. Riskejä voidaan arvioida myös numeraalisesti, mutta se jätetään tässä yhteydessä huomiotta. Työssä keskitytään liiketoimintariskien arviointiin, joten matemaattista mallia riskin todennäköisyydestä ei voida antaa. (Juvonen et al. 2005, s.8-11)

Riskejä voidaan luokitella moniin eri luokkiin. Tässä yhteydessä käsitellään kuitenkin vain ulkoistamiseen liittyvät riskit eli toimintaan liittyvät riskit, vastuu- ja keskeytysriskit sekä liiketoimintariskit. Toimintaan liittyvät riskit voivat olla esimerkiksi eri sopimusriskit sekä keskeytysriskit. Liiketoimintariskeillä tarkoitetaan strategiaan, rahavirtoihin, operatiiviseen toimintaan, asiakkuuksiin, innovaatiotoimintaan ja liiketoimintaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Vastuu ja keskeytysriskeissä korostuu ulkoistamisen rooli. (Juvonen et al. 2005, s. 44–45)

Ulkoistaminen kuuluu yrityksen johtamisprosessissa operatiivisen tason toimintoihin, joten tällä perusteella ulkoistamisen riskit voidaan käsittää myös operatiivisen tason riskiksi. Operatiivisella tasolla riskit voidaan jakaa yleisen tason mukaan kolmeen luokkaan; toimittajaverkoston ylläpitoon ja kehittämiseen, tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen sekä tuotteiden ja palvelujen tarjoamiseen ja/tai jakeluun. (Juvonen et al. 2005 146, s. 158)

Riskien luokitteluun voidaan käyttää monia eri malleja. Esiteltäväksi valittiin Aronin, Clemonsin ja Reddin esittämä malli sen yksikertaisuuden ja selkeyden vuoksi. Mallissa Riskit jaetaan neljään eri luokkaan; strategisiin riskeihin, operationaalisiin riskeihin, tiedon menettämisen riskeihin paikasta johtuviin riskeihin. (Aron, R., Clemons, E., Reddi, S. 2005, s. 42)

Taulukko1. Riskien systematiikka (Aron et al. 2005, s. 42)

RISKIN TYYPPI	RISKIIN SISÄLTÄVÄT ELEMENTIT
Strategiset	Riskit johtuvat jommankumman osapuolen opportunistisesta käytöksestä
Toimintaan liittyvät	Riski, ettei päästä optimaalliseen tulokseen ulkoistusjärjestelyiden ja olosuhteiden monimutkaisuuden. Myös asiakkaan sekä toimeksiantajan suuri välimatka vaikuttavat tilanteeseen.
Tiedon menettäminen	Yritys menettää ydinosaajia, joilla on tietoa ulkoistettavasta prosessista.
Paikasta johtuvat	Riskit, jotka johtuvat tuotannon siirtämisestä uuteen paikkaan. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi poliittiset, sosiaaliset ja valuutta riskit.

2.2 Miksi ulkoistetaan?

Transaktioteoria on käsitteellinen pohja ulkoistamiselle. Sen esitti Williamsson vuonna 1975. Transaktiokustannusanalyysi yhdistää talouden ja johtamisen teorian ja määrittelee siten parhaimman mahdollisen suhteen, joka yrityksen tulisi kehittää markkinapaikassa. Keskeisin transaktiokustannusteorian sanoma on se, että transaktioiden ominaisuudet määrittävät hallintorakenteen. Tämä teoria määrittelee sen, mitkä ovat yrityksen ulkoiset ja sisäiset rajat. Transaktion käsite määrittelee sen mikä on tehokas hallinto-, markkina- ja tai allianssirakenne. Päätekijät, jotka tuottavat transaktioanaalisia vaikeuksia ovat; ihmisen rationaalinen käyttäytyminen, oman edun tavoittelu, monet tinkimiseen liittyvät tilanteet eivät toistu tarpeeksi usein jolloin päädytään oligopolitilanteeseen milloin toinen osapuoli voi pitää hallussaan enemmän tietoa kuin toinen. Lisäksi transaktiokustannuksiin liittyy kilpailutekijöiden tarkkuusongelma sekä ristiriitaisuustekijä transaktion määrittelyn ja suorituskyvyn välillä. Näiden edellä mainittujen tekijöiden lisäksi vaikeuksia aiheuttavat myös transaktioiden epäsäännöllisyys. (McIvor 2002, s. 23)

Pajarisen (2001) kirjassa transaktiokustannus tiivistetysti määritellään seuraavalla tavalla: ”Transaktiokustannusteorian mukaan transaktiokustannus syntyy, kun tuote siirtyy yhdestä tuotantovaiheesta seuraavaan. Tuotantovaihe voidaan integroida yrityksen tuotantoprosessiin. Toinen vaihtoehto on ulkoista tuotantovaihe eli ostaa markkinoilta tai tehdä sopimus jonkin toisen yrityksen kanssa tuotantovaiheen suorittamisesta.”(Pajarinen 2001, s. 8)

Pääongelma ulkoistamisessa on määrittää kahden ääripään rajat. Päätökset tehdään yleisesti kustannusten alentamisen näkökulmasta. Tästä syystä yrityksen tulisi ulkoistaa vain toimintoja, joilla yksikkökustannuksia saadaan alennettua. (McIvor 2002, s. 24)

2.3 Mitä toimintoja ulkoistetaan?

Yleensä yritykset aloittavat ulkoistamisen vähemmän strategisista toiminnoista. Tämä johtuu siitä, että niiden epäonnistuessa menetykset eivät ole suuria, ja niiden avulla saadaan kerättyä kokemusta vaativimpien ulkoistusprosessien hoitoon. (The Economist Intelligence Unit 2004)

Ydinliiketoiminnan ulkoistaminen voidaan katsoa luonnolliseksi vaiheeksi ulkoistamisen kehityksessä. Tämä johtuu siitä, että ympäri maailmaa on saatavana hyvää ja kyvykästä työvoimaa, kuten esimerkiksi insinöörejä. Suuri insinöörien määrä edesauttaa muun muassa tuotekehitystä, joka on elintärkeää tämän päivän tiukasti kilpailussa liiketoimintaympäristössä. Luonnollisesti nämä edellä mainitut kustannusedut ovat johtaneet osaltaan myös tuotekehityksen ulkoistamiseen. Eräs yksinkertainen syy on myös se, että tietyt alat kärsivät työvoimapulasta ja ulkoistamisen avulla voidaan yrittää löytää ratkaisua tähän ongelmaan. (Pellet, 2007)

Michael Porter on esittänyt kirjassaan ”Kilpailuetu” arvoketjun konseptin. Sen avulla voidaan helposti luoda yleiskuva ulkoistamiseen liittyviin tekijöihin. Arvoketjulla on tärkeä osuus kilpailuedun muodostumisessa. Arvoketju yrityksessä voidaan käsittää joukoksi toimintoja, joita tehdään tuotteen suunnittelemiseksi, valmistamiseksi, markkinoimiseksi, toimittamiseksi sekä tukemiseksi. Arvoketju (kuva1) kertoo yrityksen historiasta, strategiasta sekä tavasta toteuttaa strategiaa ja toimintojen taloudellisia lainalaisuuksia. Arvoketjujen eroavaisuudet ovat juuri se tekijä, joka antaa yritykselle kilpailuetua.(Porter 1985 s.54)



Kuva 1. Arvoketju (Porter 1985, s.55)

Vaikka keskitymme tässä yhteydessä tuotannon ulkoistamiseen ja sen tuomiin riskeihin, on kokonaiskuvan saamiseksi hyvä käydä läpi lyhyesti myös muut ulkoistamisen osa-alueet. Periaatteessa yritys voi ulkoistaa kaikkia toimintojaan. Kuitenkin järkeviä ulkoistamiskohteita ovat tuotannon lisäksi lähinnä tuotekehitys ja suunnittelu, HR sekä tuki- toiminnot. T&K toiminnoissa ongelmalliseksi nousee yleensä ulkoistamisprosessin kontrolli sekä varovaisuuden puute, koska suunnittelu on usein osa yrityksen ydinliiketoimintaa (Pellet, 2007). Toisaalta suunnittelun ulkoistamista voidaan perustellusti hyödyntää esimerkiksi lentokoneellisuudessa, jossa on monimutkaiset tuoterakenteet ja osakokonaisuuksia voidaan suunnitella osittain (Pellet, 2007).

Nykyisin ulkoistetaan esimerkiksi tietohallintaa, tietojen analysointia, palkkojen laskentaa ja tietokantojen ylläpitoa sekä rekisteriä työntekijöiden ominaisuuksista. Kun nämä tekijät ulkoistetaan yrityksen sisäisten toimintojen työntekijöistä tulee enemmänkin konsultoivia kuin hallinnoivia ja heillä on paremmin aikaa keskittyä strategisten päätösten tekoon (Weinberger 2007). Esimerkiksi palkkahallinnon palvelut ovat nykypäivänä niin pitkälle tuotteistettuja että niiden ulkoistaminen on nykyisin itsestään selvää eikä siihen liity strategisia riskejä. Ehkä suurin ja itsestään selvin ulkoistuskategoria on standardoidut toiminnot. Näihin toimintoihin kuuluvat esimerkiksi vartiointi sekä siivous. (Kiiskinen et al. 2002 s.21-22)

3 KUINKA ULKOISTUSPROSESSI TOIMII?

Tässä luvussa käsitellään ulkoistamista prosessina ja prosessinäkökulmasta. Prosessi käsitellään yleisellä tasolla samoin kuin tuotannon ulkoistamispäätöksenteon erityispiirteet. Ulkoistamista voidaan pitää ”ostaa vai valmistaa” -dilemman erikoistapauksena (Karjalainen et al. 1999, s.10). Tuotannon ulkoistamisella tähdätään pitkäaikaiseen yhteistyöhön alihankkijan kanssa, voidaan ulkoistamispäätöstä perustellusti täten sanoa strategiseksi päätökseksi (Karjalainen et al., 1999 s.10).

3.1 Yhteistyömuodot asiakkaan ja toimittajan välillä

Yritys voi tuottaa tavarat tai palvelut itse, tai se voi hankkia ne yrityksen ulkopuolelta. Näiden kahden välimuodossa yritys tuottaa tavarat tai palvelut yhdessä jonkin ulkopuolisen toimittajan kanssa. (Haahtela et al. 2004, s. 7)

Tuotantoaan ulkoistavan yrityksen ja ulkoistetun transaktion välille voi syntyä monenlaisia liikesuhteita (Pajarinen 2001, s.13). Pajarinen (2001) käyttää yhteistyömuotojen jaotteluun seuraavia kategorioita: hintakilpailuttaminen, laatukilpailuttaminen, läheinen yhteistyö sekä strateginen kumppanuus. Taulukkoon 2 on koottu yhteenveto tärkeimmistä liikesuhteista, joita voi muodostua asiakkaan ja toimittajan välille.

Taulukko2. Eri yhteistyömuotoja asiakkaan ja toimittajan välillä (Pajarinen 2001, s.13-15)

YHTEISTYÖMUOTO	OMINAISUUDET
Hintakilpailuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Ostetaan teknologialtaan yksikertaisia tuotteita, joita ei haluta itse valmistaa. - Toimittajia kilpailutetaan usein ja sopimukset lyhytkestoisia.
Laatukilpailuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Ostetaan tuotteita, joita ei kyetä itse valmistamaan. - Valitaan toimittaja, joka valmistaa tuotteita halutulla laadulla ,mahdollisimman pienin kustannuksin - Asiakassuhde etäinen.
Läheinen yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> - Toimitussuhdetta parannetaan kilpailukyvyn nimissä. - Toimittajalta odotetaan aloitteellisuutta ja erikoisosaamista. - Toimittaja voi osallistua tuotteen ja tuotannon suunnitteluun. - Tiivis pitkäjänteinen yhteistyö
Strateginen kumppanuus	<ul style="list-style-type: none"> - Samat kuin läheisessä yhteistyössä - Lisäksi tuoteomistaja keskittyy ydinosaamiseensa - Toimittajat valitaan verkostoineisuuden ja soveltuvuuden avulla - Intensiivinen ja avoin suhde

Asiakkaan ja yrityksen välinen suhde voidaan luokitella monella eri termillä riippuen suhteen syvällisyydestä. Kumppanuus on aina kahdenvälinen. Jos kyseessä on monesta eri yrityksestä koostuva kokonaisuus, kyseessä on liittouma. Alihankkija-tyyppiseltä palveluntarjoajalta edellytetään valmiutta ottaa vastuu ulkoistettavasta toiminnosta, ja mahdollisesti kohdistetaan myös odotuksia siitä, että palvelu on tuotettava tehokkaammin kuin asiakkaan itsensä toteuttamana. Virallisena ohjenuorana toimii palvelusopimus. Hovihankkijan palvelu kohdistuu alueeseen, joka on tilaajan kilpailukyvyn ja erottumisen kannalta keskeinen. Hovihankkija on yleensä alansa huippua ja toimittaa yleensä jakelu sekä asiakaspalvelutoimintoja. Palvelun sisältöön on asetettu ankarat vaatimukset. Haastavin ja haavoittuvin kumppanuuden muoto on strateginen kumppanuus. Samalla se on tosin palkitsevin yhteistyömuoto. Strateginen kumppanuus voi kehittyä operatiivisen ja taktisen kumppanuuden kautta. (Pajarinen, 2001, s.15)

Yksi ydinkysymyksistä jokaisessa yrityksessä on se, mitä yrityksen osia olisi kannattavaa ulkoistaa. Tämän kysymyksen esittäminen on johtanut siihen, että yritykset ulkoistavat ydinliiketoiminnan ulkopuoleista liiketoimintaa. Yksi näistä on potentiaalinen kilpailullinen etu toiminnoissa, joita yritys tekee. Toinen tekijä on strateginen haavoittuvuus: Kuinka paljon yrityksen haavoittuvuus lisääntyy tämän toiminnon ulkoistamisen myötä?

Kolmas tekijä on yhteydessä hallittavuuteen: Pystyykö yritys hallitsemaan ulkoistettuja toimintoja haluamallaan tavalla? (Seuring 2003)

3.2 Ulkoistamisen päätöksenteko

Strategisia päätöksiä tehtäessä on turvauduttava tarpeelliseen määrään analyysijä. Yrityksen tulee ensin tunnistaa oma ydinosaamisensa (Karjalainen et al. 1999, s.11). Tämä kriittisin vaihe, ulkoistamispäätöstä koskien, on tehtävä ennen varsinaista päätöksentekoa. Sen lisäksi on evaluoitava myös oleellisimmat arvoketjutoiminnot, sekä suoritettava täydellinen kustannusanalyysi ydintoiminnoista niiden määrittelemisen jälkeen. On myös tehtävä suhdanalyysi kilpailijoihin nähden: mietittävä mitä riskejä voidaan tunnistaa, arvioitava niiden vaikutus ja todennäköisyys, sekä päättää niiden hallintakeinot. Lisäksi on tehtävä tarpeelliset taloudelliset analyysit ulkoistamisen vaikutuksista. (Seuring 2003, Kiiskinen et al. 2002, s.101)

Keskeisimpiä toimia on a lähtötaso, tunnistaa riskit sekä taloudelliset vaikutukset. (Kiiskinen et al. 2002, s.101) Peruseriaatteeltaan ulkoistusprosessi kulkee kuvan 2 mukaan.



Kuva 2. Ulkoistamispäätösprosessin vaiheet (Kiiskinen et al. 2002, s.102)

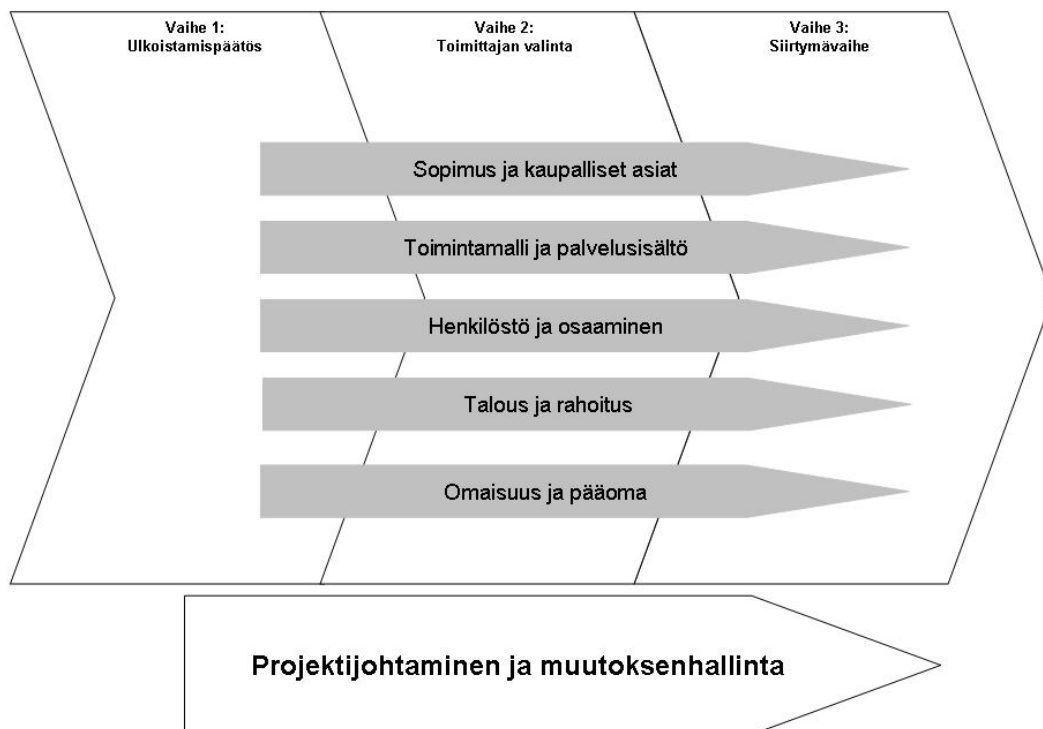
Ensin projekti käynnistetään, minkä jälkeen tehdään analyysit lähtötasosta sekä markkinoista. Samaan aikaan täsmennetään liiketoimintatarpeita. Näistä analyyseistä yhdistetään tulokset tehdään riskianalyysi. (Kiiskinen et al. 2002, s.102) Riskianalyysiin palataan tar-

kemmin seuraavassa luvussa. Kun riskit on kartoitettu, voidaan tehdä karkean tason toimintasuunnitelma, sekä tämän jälkeen laatia business case (Kiiskinen et al.2002, s.102).

Business casella tarkoitetaan vaihtoehtoisten kehityskulkujen eli skenaarioiden muodostamista. Skenaariot luodaan tyypillisesti siten, että laaditaan positiivisin, negatiivisin ja todennäköisin arvio prosessin tuloksista. Tärkeää on luoda etenemissuunnitelma, joka toimii kaikissa skenaariovaihtoehdoissa. Business case määrittelyyn kannattaa aina sisällyttää myös jonkinlainen riskianalyysi. (Palveluverkko 2008)

Ulkoistamisprosessiin ei tule ottaa mukaan ainutlaatuisia, kilpailukyvyn takaavia tekijöitä kuten erinomainen toimialatuntemus tai liiketoiminnan asiantuntijaverkostot. Ydintoimintoja tukevissa palveluissa kannattaa tehdä yhteistyötä huolellisesti valittujen yhteistyökumppaneiden kesken. (Kiiskinen et al. 2002, s.23-24)

Koko ulkoistusprosessi voidaan jakaa ajallisesti kolmeen eri vaiheeseen. Ne ovat ulkoistuspäätös, toimittajan valinta sekä siirtymävaihe (Kiiskinen et al. 2002, s.100). Kuva 3 selvittää tätä prosessia sekä siihen sisältyviä tekijöitä.



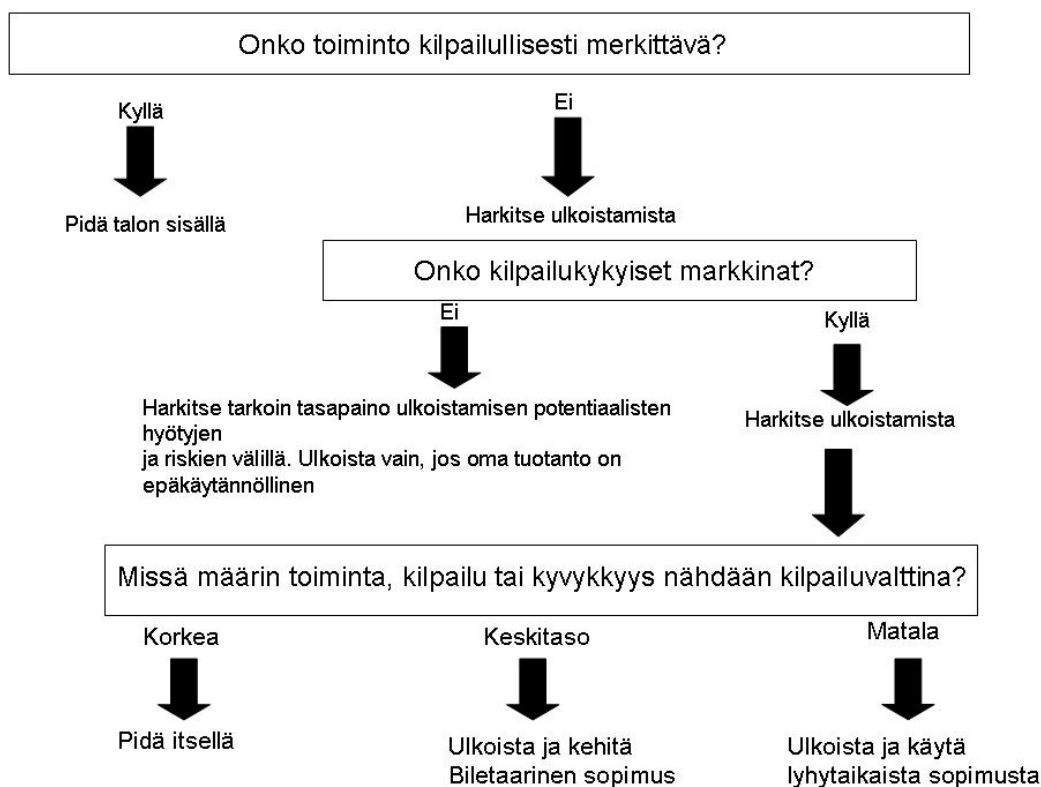
Kuva 3. Ulkoistamisprosessin vaiheet (Kiiskinen et al. 2002, s.100)

Elementit, jotka vaikuttavat ulkoistamisprosessiin, ovat sopimustekniset ja kaupalliset asiat. Toimintamalli ja palvelusisältö käsittävät sen, kuinka ulkoistettu prosessi toimii ja mitä palveluja siihen kuuluu. Henkilöstö ja osaaminen sisältävät henkilöstöön liittyvät tekijät, kuten sen siirtyvätkö ulkoistetun toiminnon henkilökunta uuden työnantajan palvelukseen. Talous ja rahoitus käsittävät sen, kuinka prosessi rahoitetaan ja miten se vaikuttaa ulkoistavan yrityksen talouteen. Omaisuus ja pääoma käsittävät sen, kuinka ulkoistettavan toiminnon pääoma siirtyy uudelle omistajalle. Koko prosessi johdetaan projektijohtamisen ja muutoksenhallinnan kautta. (Kiiskinen et al. 2002, s.101)

3.3 Riskienhallintamalli ulkoistamiseen

Jotta riskejä voidaan luokitella ja arvioida, tarvitaan riskienhallintamalli. Tämän kappaleen tarkoituksena on lyhyesti esitellä malli, jonka pohjalta tehdään päätöksiä riskin merkittävyydestä.

Ulkoistamisprosessin riskien kartoittaminen on usein jäänyt tekemättä päätettäessä ulkoistamisesta. Tämän takia niin monet ulkoistusprojektit ovat epäonnistuneet (Lonsdale 1999, s.176). Tässä kappaleessa esitetään Lonsdalen artikkelissa oleva Hewlett-Packard tietotekniikkayrityksen ulkoistamisen riskienhallintamalli (Kuva 4). Malli antaa hyvän kuvan siitä, kuinka riskejä huomioidaan ulkoistamispäätöksenteossa.



Kuva 4. HP:n riskienhallintamalli ulkoistamiseen (Lonsdale 1999)

Malli näyttää periaatteessa yksinkertaiselta, mutta jokaisen kohdan ”takana” on suuri määrä erilaisia analyysejä joiden perusteella edetään seuraavaan kohtaan ja lopulliseen päätökseen. Malli toimii hyvänä esimerkkinä, sillä se havainnollistaa miten riskejä täytyisi ottaa huomioon eri vaiheissa.

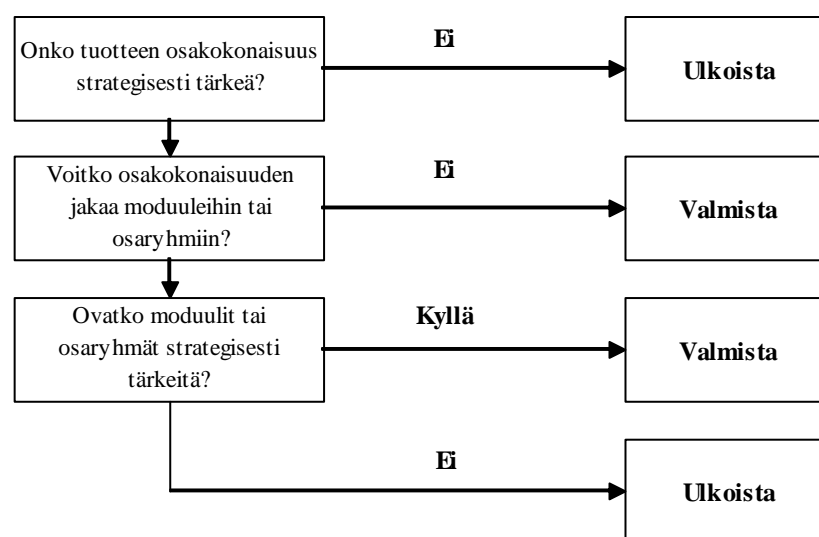
Peruselementit, joita HP on mallissaan käyttänyt sisältävät sen onko ulkoistettava resurssi merkityksellinen sen kannalta pitävätkö ne yllä valmistettavan tuotteen kilpailukykyä merkittävällä tavalla. Toinen selvítettävä asia on resurssin vaikuttavuus yrityksen tuotannossa, onko se kriittinen vai ei. Kolmantena tarkasteltavana tekijänä tarkastellaan sitä, kuinka kustannusten alentaminen vaikuttaa laatuun, eli laskeeko se samassa suhteessa kustannusten alenemisen kanssa? Viimeisenä pääkohtana tarkastellaan sitä, onko olemassa muita hyväksyttäviä markkinavaihtoehtoja. Jos kolmeen ensimmäiseen pääkysymykseen saadaan tutkimusten jälkeen vastaukseksi ”ei” ja viimeiseen vastaukseen ”kyllä” kannattaa ulkoistaa. Muussa tapauksessa säilytetään itsellä. (Lonsdale 1999)

4 TUOTANNON ULKOISTAMINEN

Kaikki liiketoiminta, kuten myös valmistus, on olemassa sen takia, että ne suorittavat arvoa lisäävää toimintaa prosessissa, jossa on muutosfunktioita. Tuotanto-organisaatiot keskittyvät määritelmän mukaan raaka-aineiden prosessointiin. Vallankumous teollisuudessa on tosin tuonut mukanaan sen, että tuotantoteollisuus joutuu olemaan mukana myös esimerkiksi suunnittelussa, tuotekehittelyssä, logistiikassa ja jakelussa sekä markkinoinnissa. (McCarthy & Anagnostou 2004, s.61)

Tuotanto-organisaatiot ovat komplekseja systeemejä jotka mukautuvat kokoaikaisesti markkinatarpeisiin, kilpailuun sekä erilaisiin innovaatioihin. Tämän evoluutiokehityksen ohjaaminen on johdon tärkeimpiä tehtäviä. Tämä konsepti on oleellinen transaktioteorian soveltamisen kannalta, mikä on tuotannon ulkoistamiseen ajavien tekijöiden taustalla. (McCarthy & Anagnostou 2004, s.62)

Ulkoistamisstrategiaa varten olisi hyvä jakaa yrityksen tuotteet ja nimikkeet vähintään kolmeen ryhmään; itse valmistettaviin tuotteisiin, nimikkeet, jotka voidaan valmistaa itse tai ostaa ulkoa tuotantotilanteen mukaan, sekä aina ulkoa ostettaviin nimikkeisiin. Tuotannon johto tekee tämän jaon ja sen lisäksi tuotekehitysprosessin vastuuhenkilöiden on osattava tehdä samanlainen jako uusille nimikkeille. (Karjalainen et al. 1999, s.13)



Kuva 5. Ulkoistettavien nimikkeiden valinta (Karjalainen et al. 1999, s.13)

Kuva 5 esittää periaatteellisen mallin siitä, kuinka edellä kuvattu ulkoistamispäätösprosessi voidaan toteuttaa. Jaon perusteena käytetään strategisen perustason ohjeistoa. Tällä jaolla löydetään etenkin ne tuotteet, jotka halutaan valmistaa itse. (Karjalainen et al. 1999, s.13)

Kun tuotannon ulkoistamisesta on päätetty, voidaan valita sopiva yhteistyökumppani sekä yhteistyön muoto. Eri yhteistyömuotoja on käsitelty luvussa 3. Yleensä yrityksestä käytetään nimitystä sopimusvalmistaja, kun puhutaan yrityksestä, johon tuotanto ulkoistetaan. Sopimusvalmistaja tarkoittaa konseptia, jossa yhdistetään tuotteet palvelujen kanssa. Niin kauan, kun tämä palvelukonsepti säilyy, voidaan puhua ulkoistetusta tuotannosta. Tässä konseptissa palvelua tarjoava yritys suostuu tarjoamaan tietoa palvelutasosta sekä sen valvonnasta, auttaa parantamaan tuotteen myyntiä sekä tarjoaa myös huoltopalveluja. (Seuring 2003)

5 ULKOISTAMISEN TUOMAT EDUT

Yritykset tavoittelevat ulkoistamisella monenlaisia eri hyötyjä. Quelin ja Duhamel ovat tutkimuksissaan selvittäneet, että kolme tärkeintä ulkoistamisen kriteeriä ovat yleisesti olleet operationaalisten kustannusten laskeminen, ydintoimintoihin keskittyminen ja joustavuuden lisääminen (Quelin & Duhamel 2003, s. 654). Ulkoistaminen on muissa yhteyksissä nähty ideaaliseksi tavaksi alentaa kustannuksia, fokuoitetua ydinosoitukseen, parantaa palvelujen laatua, parantaa osaamista, lyhentää tuotteiden markkinoille tuloaikkaa ja lisätä kokonaiskilpailukykyä (Power, Bonifazi, Desouza, 2004). Myös tyytymättömyys oman valmistuksen tehottomuuteen voi olla myös ongelma, johon yritys hakee ratkaisua ulkoistamisen kautta (Karjalainen et al. 1999, s.25).

Ulkoistamistoimenpiteillä voidaan saavuttaa myös muita hyvin merkittäviä etuja, jotka eivät ole helposti yrityksen ulottuvilla mikäli se säilyttäisi tuotannon itsellään. Sen lisäksi ulkoistamisella mahdollistetaan entistä nopeampi ydintoimintojen kasvattaminen (Quelin & Duhamel 2003), ja sen ansiosta voidaan keskittyä entistä paremmin yrityksen ydinosoitukseen. Juuri nämä mahdollisuudet antavat yritykselle keinot parantaa toimintaansa uudella tavalla, jolloin se myös tässä onnistuessaan pystyy vastaamaan paremmin kilpailuun muuttuvilla markkinoilla.

5.1 Kustannusedut

Ulkoistaminen tekee mahdolliseksi sen, että suuri osa kiinteistä kustannuksista siirretään toimittajalle. Tämän jälkeen ne ovat ulkoistavan yrityksen kannalta muuttuvia kustannuksia. Myös juoksevia kustannuksia saadaan ulkoistamisen avulla pienennettyä ja vakautettua. Tämän lisäksi kehittyneeseen teknologiaan suuntautuneiden investointien tarve vähennee, kun yritys pääsee hyödyntämään toimittajan uusinta teknologiaa ja tietoa. Ulkoistamisen myötä on mahdollista hyötyä toimittajan hyvin erikoistuneista taidoista ja kompetensseista. (Adams 2006, Kakabadse & Kakabadse 2000).

Tuotannon siirtäminen vapauttaa sitoutunutta pääomaa yrityksen käyttöön, Eräs luonnollinen ulkoistamisen syy on haluttomuus sitoa yrityksen pääomaa suuriin tuotantovälineiden

investointihankkeisiin. Useimmiten kustannuslaskelmat ovat osoittaneet ulkoistamisen selvästi edullisemmaksi ratkaisuksi, ja toisinaan kasvutavoitteet ovat niin suuria, ettei ole muuta mahdollisuutta kuin ulkoistaa tuotanto. (Karjalainen et al. 1999, s.25)

Taloudellisissa vaikeuksissa olevat tuotantolaitokset pystyvät myös monesti vähentämään lyhyessä ajassa merkittävästi kustannuksiaan ja parantamaan suorituskykyään, kun niiden toiminta siirretään ulkopuoliselle toimijalle (Adams 2006). Kustannustehokkuuden parantuminen voidaan selittää sillä, että toimittajalla on yritystä parempi ammattitaito, kun se on keskittänyt resurssit ja osaamisensa kyseisen tuotteen valmistamiseen (Kiiskinen et al. 2002, s.91-92).

5.2 Tuotteet ja tuotanto

Ulkoistamisella saavutetaan parempi laatu ja vähennetään ja eliminoidaan tuotannon pullokauloja (Karjalainen et al. 1999, s.25). Parempaa laatua voidaan perustella sillä, että ulkoistusten avulla voidaan hyödyntää eri alojen parhaita osaajia. Tällöin yritys saa hyötyä ulkopuolisista investoinneista, osaamisista sekä innovaatioista. (Kakabadse & Kakabadse 2000).

Ulkoistamisen etuihin mielletään useimmiten oman valmistuksen tuomien ongelmien välttäminen. Etenkin nopeasti muuttuvilla markkinoilla toimivan yrityksen tulisi olla joustava, mitä esimerkiksi ei mielletä omaa valmistusta tekevän yrityksen ominaispiirteeksi. (McIvor 2002)

Yritykset ovat myös haluttomia altistumaan kuukausittaisille kysynnän ja tarjonnan vaihteluille ja siitä koituville haitoille esimerkiksi työvoiman määrän sääntelyssä. Ulkoistaminen antaa mahdollisuuden hyödyntää joustavuutta markkinoiden muuttuessa, ja lisäksi ulkoistamisen avulla voidaan lyhentää merkittävästi tarvittavaa aikaa tuotteen markkinoille viemiseen (Kakabadse & Kakabadse 2000). Toimittajalla on kehittyneempi valmistusteknologia käytössään sekä mahdollisesti patentti tai yksinoikeus johon ei ole muulla tavoin mahdollisuutta päästä käsiksi. Toimittajalla on myös mahdollisuus ja halu kehittää tuotetta enemmän tulevaisuudessa. (Karjalainen et al. 1999, s.25)

Ülkü et al. tutkivat mitä etuja tuotannon ulkoistamisesta on OEM valmistajille siitä, että ne ulkoistavat tuotantonsa sopimusvalmistajille. Lopputulokseksi he saivat seuraavanlaiset tulokset: OEM pääsee tuotannon ulkoistamisella käsiksi tuotantovälineisiin riskittömämmin ja tämä korostuu etenkin silloin kun on kyse elektroniikan komponenteista joiden elinkaari voidaan usein laskea kuukausissa. Riskin pienentyminen on seurausta siitä, ettei yrityksen tarvitse sitoa pääomaa laitteisiin ja palkata työntekijöitä. Kun sopimusvalmistajaan kohdistuvat riskit vähenevät, voi sopimusvalmistaja tällöin myös alentaa tuotteidensa hinnoittelua. (Ülkü, Sezer, Toktay, Beril L, Yücesan, Enver 2004)

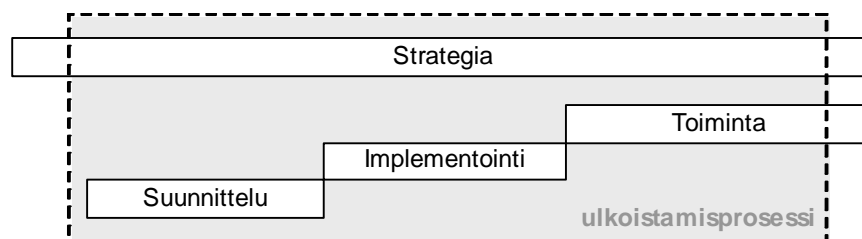
Samassa artikkelissa tehtiin tutkimusta siitä, kuinka tuotannon ulkoistaminen tuo erilaisia näkemyksiä johdolle. Yrityksen prosessi-innovaatiot voidaan ulkoistamisen avulla saada samalle tasolle koko toimialan kanssa. Yrityksen, joka toimii nopeatempoisella teollisuuden alalla, kuten elektroniikka tai IT-teollisuus, tulisi investoida uuteen teknologiaan erittäin varhaisessa vaiheessa. Ulkoistaminen ei välttämättä tuo sitä etua, että tuote voidaan lanseerata markkinoille aikaisemmin. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että sopimusvalmistajalla ei ole tarpeeksi resursseja. (Ülkü et al. 2004)

Taloudellisesti vahvan toimittajan valintaan voidaan vaikuttaa tutkimalla mahdollisimman tarkasti potentiaalisten sopimusvalmistajien resurssit ja tausta. Näin voidaan varmistua siitä, että toimittajan taloudellinen tilanne ei vaikuta laajenemisen mahdollisuuksiin negatiivisesti. Kokeneesta sopimusvalmistajan tiedoista on myös etua ja niitä kannattaa pyrkiä käyttämään mahdollisuuksien mukaan hyödyksi. (Ülkü et al. 2004)

6 ULKOISTAMISEEN LIITTYVÄT RISKIT

Ulkoistamiseen liittyy monia erilaisia uhkatekijöitä, joiden ulkopuolelle voidaan rajata epävarmuuteen liittyvät tekijät kuten kysyntä, kilpailu ja satunnaisvaihtelu. Varsinaiset uhkatekijät liittyvät useimmiten strategiaan, kumppanin valintaan tai ulkoistamisen toteutukseen. Monet näihin tekijöihin liittyvät päätökset sisältävät strategisia riskejä, jotka koskettavat ulkoistavaa yritystä. (Karjalainen et al. 2004, s. 27)

Monesti näkemykset ulkoistamisesta ovat hyvin opportunistiset. Joillakin yrityksillä on harhakuvitelmia siitä, että ulkoistaminen ratkaisee kaikki organisaation ongelmat. Toisin sanoen ulkoistaminen käsitetään liian yksinkertaisena kokonaisuutena ilman pitkän aikavälin näkemystä. Ulkoistaminen ei ole myöskään pelkästään prosessi, jossa etsitään yritys, joka haluaa ostaa ulkoistettavat toiminnot. Ulkoistaminen on nähtävä monimutkaisena yritysstrategiana, jonka hallitseminen vaatii syvällistä perehtymistä asiaan. Usein ulkoistamisessa myös unohdetaan sen vaikutukset henkilökuntaan. (Power et al. 2004)



Kuva 6: Riskienryhmien sijoittuminen ulkoistamisvaiheeseen

Tässä kappaleessa käsitellään syvällisemmin tuotannon ulkoistamiseen liittyviä riskejä. Jotta riskeistä saisi paremman kokonaiskuvan, jaetaan ne seuraaviin ryhmiin; strategiaan liittyvät riskit, suunnitteluun liittyvät riskit, implementointiin liittyvät riskit ja toimintaan liittyvät riskit. Kuvassa 6 on havainnollistettu sitä miten eri ryhmät sijoittuvat ulkoistamisprosessin kulkuun nähden.

6.1 STRATEGIAAN LIITTYVÄT RISKIT

Tähän ryhmään kuuluvat riskit, joilla on suuri potentiaali vaikuttaa suoraan yrityksen kaikista kriittisimpiin osiin ja siihen kokonaisstrategiaan, jonka mukaan yritys on pyrkinyt toimintaansa toteuttamaan. Nämä riskit eivät ole siis merkittäviä pelkästään ulkoistamisprosessissa, vaan niillä on mahdollisuus aiheuttaa suuria ongelmia myös sen ulkopuolella.

Yrityksestä johtuvat strategiset riskit

Yritys voi lähestyä ulkoistamista eri näkökulmista: Ulkoistetaanko toimintoja joita ei haluta pitää yrityksen sisällä vai ulkoistetaanko sellaiset toiminnot, joiden vieminen yrityksen ulkopuolelle johtaa suuremman kilpailuedun saavuttamisen (Tompkins 2004). Valintaa näiden kahden vaihtoehdon välillä voidaan jo pitää itsessään riskinä, sillä yrityksen kannalta parhaaseen vaihtoehtoon päätyminen voi olla epävarmaa.

Ulkoistamispäätösten tekeminen ilman täydellistä tietämystä sisäisistä kustannuksista ja prosesseista (Tompkins 2004) lisää huomattavasti sitä riskiä, että ulkoistetaan taloudellisesti hyvin kannattava toiminto, joka olisi ollut parasta säilyttää yrityksen sisällä. Ulkoistamispäätös on tehty tällöin puutteellisten tietojen perusteella ja toiminnon merkittävyyttä yritykselle on arvioitu väärin, millä saattaa olla negatiivinen vaikutus yrityksen tulokseen.

Ulkoistamispäätöksen perusteena ei tulisi käyttää pelkästään erilaisia laskelmia, sillä monien yritysten laskentajärjestelmät saattavat olla puutteellisia tai ne eivät kuvaa tilannetta oikein. Tämä voi aiheuttaa vääränlaiseen strategiaan päätyminen ja oman toiminnan laajentamisen kannattamattomaan toimintaan. Tarkastelussa tulisi ottaa kuitenkin huomioon se, minkä kohteen ulkoistaminen on ajan mittaan liiketoiminnallisesti järkevin ratkaisu. (McIvor 2002)

Jos yrityksellä ei ole tarpeeksi suurta ymmärrystä siitä mitkä ovat todelliset arvotekijät ja niihin liittyvät riskit, seuraa ulkoistamispäätöksestä todennäköisesti ongelmia. Kyseinen tilanne voi pahimmillaan johtaa siihen, että arvioidaan oma ydinosaaminen ja kilpailuedun lähde väärin ja ulkoistetaan jokin kriittinen kyvykkyys. Seurauksia saattaa olla esimerkiksi arvoketjun voimasuhteiden muuttuminen toimittavalle yritykselle paljon suotuisimmaksi. Tästä voi myös seurata se, että kyky erottua kilpailijoista heikkenee, mikäli valmistaja toi-

mittaa vastaavaa tuotetta myös kilpailijoille. Lisäksi virheellinen ulkoistaminen voi rikkoa ydinosaamisen ympärille syntyneen kokonaisuuden, ja näin haitata yrityksen kyvykkyyksien hyödyntämistä. (Karjalainen et al. 2004, s. 27, Tompkins 2004)

Kyvykkyyksien menettäminen tai vääränlaisen osaamisen kehittäminen voi saattaa yrityksen vaikeaan tilanteeseen. Väärät arviot kyvykkyyksien tarpeellisuudesta voivat aiheuttaa myös sen, että myöhemmin tärkeäksi kehittyvän tekniikan osaaminen on siirretty toimittajalle, joka ei tulevaisuudessa pysty tai halua toimittaa tuotteita yrityksen toivomalla tavalla. Yritys voi tällöin huomata olevansa tilanteessa, jossa oman valmistuksen uudelleen aloittaminen ei ole enää mahdollista puutteellisen osaamisen vuoksi. (Quinn & Hilmer 1995)

Sopimusehtojen mahdolliset vaikutukset pitäisi ymmärtää hyvissä ajoin ja huomioida niistä aiheutuvat riskit. Mikäli toimittajan kanssa solmitaan sopimus, joka rajoittaa joustavuutta tulevaisuudessa (Tompkins 2004), on yritys vähentämässä omia toimintamahdollisuuksiaan. Joustavuuden ollessa yksi ulkoistamisen tavoitteista, olisi tärkeää ymmärtää mitä vaikutuksia sen heikkenemisellä on yrityksen toimintaan. Ulkoistamisprosessin aikana olisi pyrittävä minimoimaan riskit, jotka rajoittavat yrityksen kykyä mukautua markkinoiden myötä.

Virallinen keskustelu ulkoistamisprosessista (Tompkins 2004) edistää eri organisaation tasojen keskinäistä tiedon jakamista, jolloin organisaation oppiminen ulkoistamisesta myös tehostuu. Keskustelun käyminen muodostetusta ulkoistamissuhteesta ja siihen liittyvistä seikoista (Tompkins 2004) mahdollistaa paremman ymmärryksen syntymisen toimittajasta. Mikäli keskustelua ja tiedon jakamista ei tapahdu, on vaarana, ettei mahdollisesti kriittistä tietoa pystytä hyödyntämään tulevissa projekteissa tai muodostetussa toimittajasuhteessa.

Eräs merkittävä riski on myös se, että kehitystä ei tapahdu. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei kumpikaan osapuoli ole tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen. Tämä hidastaa strategisia muutoksia dynaamisessa ympäristössä. Samoin aito pyrkimys hintakilpailukykyyn ja jatkuvaan parantamiseen voidaan kyseenalaistaa. (Kiiskinen et al. 2002, s.79- 80)

Toimittajasta johtuvat strategiset riskit

Yritys voi huomata, ettei sillä ole vaihtoehtoja toimittajan valinnassa tulevaisuudessa, jolloin sen nähdään olevan lukittunut toimittajaan. Tässä tilanteessa merkittävä osa neuvottelevallasta siirtyy toimittajalle, joka voi tarvittaessa hinnoitella tuotteet haluamallansa tavalla. Riskistä muodostuu merkittävä ongelma silloin, kun toimittajalla on halu ja mahdollisuus hyväksikäyttää syntynyttä tilannetta. (Aron et al. 2005)

Kun toimittajaa ei voida enää hallita, eikä yrityksellä ole mahdollisuutta aloittaa omaa tuotantoa uudestaan, on sen enää vaikea estää toimittajaa työskentelemästä kilpailijoiden kanssa. Toimittaja voi pyrkiä itse markkinoille saamallaan tietotaidolla. Tilanne voi johtaa myös siihen, että uusien tuotteiden tuominen markkinoille on enemmän toimittajan päätösten, kuin ulkoistaneen yrityksen suunnitelmien varassa. Toimittaja voi olla myös haluton joustamaan ulkoistamissuhteessa, kun ulkoistamista koskevat vaatimukset kehittyvät ajan myötä (Tompkins 2004). (Quinn & Hilmer 1995)

6.2 Suunnitteluun liittyvät riskit

Ennen implementoinnin toteuttamista, kuuluu ulkoistamisprosessiin suunnittelu-vaihe. Tässä vaiheessa riskit liittyvät monesti toimittajan etsintään ja suunnitelmiin siitä miten varsinainen ulkoistaminen toteutetaan. Suunnittelun avulla voidaan myös huomioida ongelmia, joita ulkoistamisprosessi mahdollisesti aiheuttaa yrityksen sisällä. Tätä vaihetta voidaan pitää kriittisenä sen vuoksi, että sen avulla rakennetaan perusteet ulkoistamisprosessin onnistumiselle.

Yrityksestä johtuvat suunnitteluun liittyvät riskit

Yksi merkittävä syy ulkoistamisen epäonnistumiseen on epärealistiset odotukset saavutettavista kustannussäästöistä. Ongelmia voi myös aiheutua mikäli ei tarkastella ulkoistamis päätöksen kokonaisvaikutusta yrityksen taloudelliseen tilaan (Tompkins 2004). Yrityksen johto ei ole esimerkiksi huomionut piilossa olevia kustannuksia tai eroja toimintamalleissa. Saatetaan helposti unohtaa, että osa työntekijöistä saattaa jäädä työskentelemään yrityksen sisälle eri tehtäviin, jolloin henkilöstön vähentämisestä syntyvät säästöt ovat todellisuudessa arvioitua pienemmät. Kustannussäästöjä saattaa myös vähentää epätarkat laskelmat omaisuudesta, joka joudutaan siirtämään tuotteen toimittajalle (Tompkins 2004). (Shi 2007)

Puutteellinen riskien analysointi ja tulosten arviointi (Tompkins 2004) voi johtaa liian suurten riskien ottamiseen tai riskien seurausten liioitteluun. Yrityksen on osattava tunnistaa ja arvioida riski ja sen merkitys mahdollisimman oikein, jotta päätöksenteolle saataisiin mahdollisimman hyvät perusteet.

Useilla yrityksillä ei ole hallussa tarvittavia perusteita, joiden avulla ulkoistamispäätöstä voidaan arvioida loogisesti. Nämä yritykset mieltävät monesti ulkoistamisen vain keinoksi, jolla voidaan vähentää oman henkilöstön määrää ja laskea kustannuksia. Tällöin myös ulkoistamiskohde saatetaan valita vain sen mukaan, minkä kohteen ulkoistaminen laskee selvitysten mukaan eniten yrityksen overhead-kustannuksia. (McIvor 2002)

Selkeän valintamittariston puuttuminen tai sen puutteellisuus vaikuttaa suoraan siihen todennäköisyyteen, että toimittaja valitaan väärin perustein ja ulkoistamisella ei saavuteta haluttuja vaikutuksia. Mittariston avulla olisi pystyttävä vertailemaan toimittajavaihtoehtoja muun muassa kustannusten, palvelutason ja tuotetun lisäarvon suhteen. Olisi myös ymmärrettävä ja hyödynnettävä edut, joita virallista Request for Information -kaavaa noudattava prosessi pystyy tarjoamaan toimittajien karsinnassa ennen varsinaiseen Request for Proposal -vaiheeseen siirtymistä. Yritys ei välttämättä vaivaudu selvittämään mahdollisia toimittajia laajemmin ja tämän vuoksi monta hyvää vaihtoehtoa voi jäädä huomioimatta. Tehokkaasti toimiva tiedonkeruu ja vertailuprosessi vähentävät taakkaa ja mahdollistaa useamman vaihtoehdon läpikäynnin aikaisempaa vähemmällä vaivalla. Tarvittavien sisäisten taitojen puuttuminen voi haitata valintaprosessin tehokasta hallintaa. Tällöin yrityksen johdon painostuksen seurauksena ulkoistamisprosessissa saatetaan kiirehtiä kriittisellä hetkellä. (Tompkins 2004)

Yritys ei saisi jättää suorittamatta due diligence -tarkastusta koskien toimittajien liiketoimintaa ja taloutta (Tompkins 2004, Goodman & Ramer 2007). Toimittajan taloudellisen vakauden selvittämisen lisäksi tulisi myös ymmärtää miten toimittaja laskee oman hintansa ja mitkä tekijät voivat vaikuttaa sen heilahteluihin. Näin sopimuksen hinta pystytään neuvottelemaan oikein. (Whitmore 2006)

Oikeiden ulkoistuskumppaneiden löytäminen on myös haastava tehtävä eikä se tapahdu hetkessä. Ulkoistuskumppaneiden tulisi koostua vahvoista eri alojen osaajista. Liiallinen kiirehtiminen voi kostautua esimerkiksi vääränlaisten kumppanien valintana. Riittämätön tiedon hankkiminen esimerkiksi toimittajan mahdollisista kapasiteettirajoituksista (Tompkins 2004) voi johtaa ongelmiin implementoinnin jälkeen. Ulkoistusprosessia olisi hyvä valvoa, tämän vuoksi tulisi kehittää systemaattinen ohjelma, jolla esimerkiksi sopimusvalmistajan toimia voidaan mitata ja seurata. Näin voidaan varmistaa, että kaikki tulee tehdyksi tyydyttävällä tavalla. (Power et al. 2004)

Luotettavien sopimuskumppanien etsintä, sopimusneuvottelut ja sopimusvalmistelu ovat ulkoistamisprosessin osia, jotka voivat aiheuttaa yritykselle arvaamattoman suuria kustannuksia. Yritysten välinen tuotantoyhteistyön syveneminen ja kustannussäästöjen aikaansaaminen voivat vaatia yksityiskohtaisen, liikesalaisuuksiin verrattavien tietojen jakamista yhteistyökumppanin kesken. Tällöin on otettava riskejä, sillä yhteistyön tuomia etuja ei heti päästä käyttämään hyväksi. (Pajarinen 2001, s.19)

Valintaprosessin ollessa enemmän henkilökohtainen kuin liiketoiminnallinen päätös (Tompkins 2004), yritys saattaa valita toimittajan, joka ei ole mittareiden perusteella paras mahdollinen vaihtoehto. Ostavan organisaation puolesta voi helposti tapahtua niin, että on liian houkuttelevaa tukeutua vanhaan hyväksi havaittuun toimittajaan, jolloin yhteisesti sovitut valintakriteerit jäävät täyttymättä (Kiiskinen et al. 2002, s.95). Näissä tapauksissa myös muut toimittajaan liittyvät riskit korostuvat ja ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt saattavat jäädä saavuttamatta.

Toimittajasta johtuvat suunnitteluun liittyvät riskit

Suhde toimittajaan voi myös muuttua liian kahlitsevaksi. Tämä vaikuttaa kykyyn muuttua markkinoiden mukana. Palvelutoimittajalla voi olla vahva asema neuvotteluissa ja liikesuhde muuttuu joustamattomaksi. Palvelun ostaja voi myös menettää mahdollisuuden vaikuttaa prosessiin ja toimintamalliin sekä samalla voidaan myös menettää uusia liiketoiminta- tai liiketoimintamahdollisuuksia. Organisaation onkin varauduttava muutoksiin jo sopimusneuvotteluvaiheessa ja neuvoteltava joustava sopimus mahdollisten muutosten takia. (Kiiskinen et al. 2002, s.96)

Mikäli ostajan neuvotteluvoima heikkenee merkittävästi ja toimittaja haluaa kasvattaa liikevaihtoaan, voi se voi laajentaa tuotantoaan uusille osa-alueille. Tällöin se ei enää olekaan keskittynyt yhteen strategiseen osa-alueeseen, ja voi jakaa resurssejansa ostajan kannalta merkityksettömiin toimintoihin. (Kiiskinen et al. 2002, s.95)

Toimittajan puutteellinen sitoutuminen lisää myös ulkoistamisriskiä. Standardoitua tuotetta monille asiakkaille tuottava yritys ei todennäköisesti ole kiinnostunut panostamaan yksittäisen asiakkaan ominaispiirteisiin ja vaatimuksiin. Parhaat voimat ja kehitysponnistelut keskitetään muutamalle asiakkaalle. (Kiiskinen et al. s.79)

Myös toimittaja voi arvioida arvotekijät väärin, mikä voi johtaa siihen, että uusien liiketoimintojen kehittämisessä otetaan tietämättä suurempia riskejä kuin on suunniteltu (Karjalainen et al. 2004, s. 28). Pahimmillaan tämä johtaa toimittajan liialliseen velkaantumiseen ja yksipuoliseen hyötytilanteeseen, mikä voi pitkällä aikajaksolla haitata kumpaakin osapuolta. Toimittajan tulisi ymmärtää ulkoistavan yrityksen tulevaisuuden tarpeita, ja tiedettävä pystyykö se mukautumaan ja kasvamaan tarpeeksi nopeasti täyttääkseen nämä tarpeet. (Whitmore 2006)

Ympäristöstä johtuvat suunnitteluun liittyvät riskit

Työkulttuureissa on aina eroa yritysten välillä. Myös eri maiden välillä on työkulttuuriin liittyviä eroja jotka voivat olla joskus suuriakin. Näiden seikkojen tunnistaminen olisi tärkeää. On myös harkittava ja tutkittava tarkkaan onko todellakin mahdollista siirtää osaamista jopa tuhansien kilometrien päähän täysin eri kulttuuriin. (Power et al. 2004)

Sosio-ekonomiset ja poliittiset tekijät voivat myös muodostaa huomattavan ulkoisen riskin ulkoistamiselle. Täten olisi hyvä kartoittaa mitä ongelmia vieras hallinto ja paikalliset viranomaiset saattavat mahdollisesti aiheuttaa. Ympäristötekijöiden ja lainsäädännön huomiotta jääminen (Tompkins 2004) voi johtaa mahdollisesti kalliisiin viivästyksiin, toimintojen muuttamiseen ja huonoimmassa tapauksessa jopa ulkoistamishankkeen kariutumiseen. (Whitmore 2006)

Lainopillisten seikkojen johdosta voi ulkoistamisen yhteydessä ilmetä seuraavanlaisia ongelmia; ymmärrys paikallisen toimintaympäristön tavoista puuttuu, patenttilainsäädännön

tuntemus puuttuu, teknologian siirtämisen uuteen kohtemaahan tuoman riskiin. Tärkeää on myös suojella omaa teknologiaa konkreettisesti, eli pitää huoli, etteivät valmiit tuotteet joudu väärin käsiin. Lisäksi on otettava huomioon kohtemaan mahdollinen kopiosuojalain erilaisuus ja paikallisesti toimivat kopioijat. (Kennedy & Clark 2006)

6.3 Implementointiin liittyvät riskit

Ulkoistamisprosessin implementointivaiheessa toteutetaan varsinaista tuotannon siirtämistä valitulle toimittajalle. Tällöin korostuvat ulkoistamistoimenpiteitä koskevat riskit sekä ulkoistavan yrityksen että toimittajan sisällä. Myös näiden kahden osapuolen välinen kommunikaatio vaikuttaa siihen kuinka hyvin toiminnan siirtäminen onnistuu. Tämän lisäksi implementoinnissa voi ilmetä myös kustannuksiin ja ulkoisiin tekijöihin liittyviä ongelmia.

Yrityksestä johtuvat implementointiin liittyvät riskit

Toimittajavalinta-prosessiin olisi syytä kohdentaa riittävästi resursseja. Mikäli tässä kriittisessä vaiheessa pyritään liiallisiin kustannussäästöihin, on mahdollista, ettei valittu toimittaja ole paras mahdollinen. Valinnan jälkeen olisi pyrittävä muodostamaan toimittajaan sellainen suhde, joka on tarpeeksi joustava kestämään myös erilaiset suhdannevaihtelut. (Tompkins 2004)

Implementointi on voitu suunnitella heikosti koskien sekä ajoitusta tuotannon siirtämisestä toimittajan vastuulle että vaatimuksista, joita itse organisaatioon kohdistuu. Organisaation johdolla saattaa myös olla epärealistinen aikataulu, mikä aiheuttaa riskin missä tahansa ulkoistamisprosessin vaiheessa. (Tompkins 2004)

Siinä tapauksessa ettei tavoitteita määritellä selkeästi ennen implementoinnin aloittamista (Tompkins 2004), syntyy epäselvyyksiä, jotka hankaloittavat pahimmassa tapauksessa koko ulkoistamisprosessia merkittävästi. Selkeät tavoitteet mahdollistavat johdonmukaisen ja tavoitteellisen toiminnan organisaation eri tasoilla, jolloin myös ulkoistamisen tulokset ovat todennäköisemmin suunnitellun mukaiset.

Matkustamis- ja kuljetuskustannukset voidaan nähdä myös ylimalkaisesti pieninä kustannuserinä, joita ei huomioida laskettaessa ulkoistamisen kustannuksia. Ulkoistamisprojektin kustannuksiin tulisi kuitenkin laskea myös mukaan ne kustannukset, jotka sitoutuvat toi-

mittajan ohjaamiseen ja valvontaan (Shi 2007, s.28). Lennoista koituvat matkakustannukset ja johtajien matkustamiseen käyttämä aika lisäävät kuitenkin ajan mittaan merkittävästi menoja. Monesti yritykset aliarvioivat toimittajan valintaan tarvittavan matkustamisen määrän. (Olsztynski 2006)

Ongelmia syntyy jos ei ymmärretä tarpeeksi hyvin niitä erinäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilökunnan käyttäytymiseen ulkoistamisprosessin aikana. On myös vaarallista jättää liian vähäiselle huomiolle työntekijöitä koskevat lait ulkoistamistilanteessa. (Tompkins 2004, Power et al. 2004)

Organisaatiot epäonnistuvat usein näkemään ulkoistamisen vaikutukset henkilökuntaan. Mikäli ulkoistusprosessin aikana sisäinen kommunikaatio ei toimi hyvin, johtaa se heikenevään työilmapiiriin, alentuvaan tuottavuuteen ja huonontaa koko yrityksen ilmapiiriä. Tämän takia tarvitaan hyvä kommunikointisuunnitelma ennen kuin ulkoistusprosessia aletaan toteuttaa käytännössä. Kun ulkoistamis päätöksen teosta ilmoitetaan ennen kaikkien tärkeiden yksityiskohtien käymistä läpi, voi siitä seurata moraalisia ongelmia työntekijöiden joukossa. (Tompkins 2004). (Power et al. 2004)

Mikäli tuotteen tai prosessin määrittelyt ovat dokumentoitu huonosti, on toimittajan vaikea ymmärtää miten sen olisi kyseinen tuote valmistettava. Epäselvyydet voivat johtaa lisäkustannuksiin ja jopa virheelliseen valmistukseen, mikäli yritysten välinen kommunikaatio on puutteellista. Ongelmien syntymisen mahdollisuus lisääntyy myös siinä tapauksessa, kun toimittajaa ei kouluteta ymmärtämään kriittisiä elementtejä koskien yrityksen tuotantolinjastoa. (Tompkins 2004)

Ympäristöstä johtuvat implementointiin liittyvät riskit

Kielelliset ja kulttuuriset eroavaisuudet aiheuttavat kustannuksia, kun tarvitaan sekä puheen että kirjoitettujen dokumenttien kääntämistä. Tämän lisäksi kulttuuriset erot aiheuttavat helposti väärinkäsityksiä, joiden seurauksena syntyy virheistä aiheutuvia kuluja. On myös huomioitava, että joissain kulttuureissa työhön ja auktoriteetteihin suhtaudutaan hyvinkin eri tavoin. (Olsztynski 2005)

Toimintojen ulkoistaminen ulkomaille ilman, että yrityksellä on kokemusta kansainvälisistä toiminnoista, luo uuden riskin (Tompkins 2004) ja mahdollisesti vahvistaa toisia. Kokemattomuus ja liika luottamus yrityksen kykyyn selviytyä haastavasta tuotannon ulkoistamisesta vieraaseen maahan voi olla suurikin virhe, jonka yritys tekee. Ilman aikaisempien kokemusten avulla hankittua tietämystä kansainvälisestä toiminnasta, voi siihen liittyvät ongelmat tulla yritykselle yllätyksinä, joihin se ei ole osannut varautua. Ulkoistamisprosessi ja sen hallinta vaatii yritykseltä paljon, eikä sitä voi sanoa yrityksen kannalta parhaaksi ajankohdaksi opetella kansainvälisen toiminnan perusteita.

6.4 TOIMINTAAN LIITTYVÄT RISKIT

Tuotanto voidaan aloittaa sen jälkeen, kun toiminnot ovat siirtyneet toimittajalle. Tässä vaiheessa voidaan huomata, ettei tuotteiden valmistus tapahdukaan odotetulla tavalla. Lisäksi toimintaan voi liittyä ongelmia, jotka aiheutuvat paikallisesta kulttuurista, luonnon oloista ja toimittajan käyttäytymisestä.

Yrityksestä johtuvat toimintaan liittyvät riskit

Komponenttien valmistuksen ulkoistaminen voi johtaa myös odottamattomien kulujen syntymiseen. Tämä johtuu muun muassa siitä, etteivät yritykset ole onnistuneet integroimaan ulkoistamisprosessiaan valmistusstrategia–kokonaisuuksiinsa. (McIvor 2002)

Ulkoistava yritys voi antaa myös vähäisen määrän virikkeitä toimittajalle. Tämä voi vaikeuttaa palvelun toimittajan jatkuvan kehittämisen prosessia. Lisäksi tuottajaan voi kohdistua liian suuria odotuksia ensimmäisinä kuukausina tuotannon siirtämisen jälkeen. Tuotannon siirtämisestä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen vaikuttaa varmasti merkittävästi siihen, ettei toimintaa saada alkuvaiheessa vielä tavoitetasolle. (Tompkins 2004)

Toimittajasta johtuvat toimintaan liittyvät riskit

Tuotantonsa ulkoistanut yritys voi huomata olevansa tilanteessa jossa toimittaja ei pysty tuottamaan yrityksen noudattamien laatustandardien mukaisia tuotteita. Tämän lisäksi myöhemmin saattaa osoittautua, ettei toimittajan ympäristöpolitiikka, työntekijöiden turvallisuus ja hyvinvointi ole linjassa ulkoistavan yrityksen omien sekä sen asiakaskunnan ajatusmaailman kanssa. Tämän seurauksena yrityksen maine ja uskottavuus voivat vahin-

goittua mikäli se jatkaa kyseenalaisen toimittajan käyttämistä tuotannossaan. (Whitmore 2004)

Työn ja vastuun välttely on ongelma, mikä saattaa kohdata ulkoistavaa yritystä. Tällöin toimittaja tarkoituksellisesti alisuoriutuu sovituista tehtävistä ja silti veloittaa työstä täyden hinnan. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että toimittajan edut saattavat poiketa merkittävästi ulkoistavan yrityksen eduista. Tiedon puute tekee toiminnan havaitsemisesta vaikeaa tai jopa joissain tapauksissa mahdotonta. Ongelmaa voidaan välttää muuttamalla kannustimia siten, että ulkoistavan yrityksen etu on myös toimittajan etu. (Aron et al. 2005)

Luottamuksellista tietoa voidaan käyttää väärin. Tällöin toimittaja hyväksikäyttää saatuja tietoja hyödyntämällä niitä itse tai myymällä niitä eteenpäin. Tämän kaltaisen toiminnan voidaan nähdä kasvaneen teknologiakehityksen ja ulkoistamisten yleistymisen mukana. Syitä tietojen väärinkäyttöön on muun muassa osapuolten erilaiset edut ja toimittajan halu saada lisätuloja vilpillisten toimien kautta. Käyttäytymistä myös edistää se, että ulkoistajan on vaikea huomata kyseistä toimintaa. (Aron et al. 2005)

Ympäristöstä johtuvat toimintaan liittyvät riskit

Halvemman työvoiman maissa työntekijät ovat useimmiten epäpäteviä eivätkä välttämättä edes lukutaitoisia. Heikko ammattitaito voi vaikuttaa tuotteiden laatuun. Sen lisäksi työetiikka saattaa poiketa merkittävästi länsimaalaisesta käsityksestä, mikä osaltaan vaikuttaa työn tuottavuuteen. (Olsztynski 2005) Tällöin myös tuotannossa voi ilmetä häiriöitä, mikäli ongelmaan ei puututa.

Kulttuurin ja muiden inhimillisten seikkojen lisäksi luonnon aiheuttamat ongelmat voivat vaikuttaa toimittajan tuotantoon. Riskikategoriaan kuuluvat luonnonilmiöt ovat lähinnä tulvia, myrskyt sekä maanjäristykset (Whitmore 2006). Luonnonkatastrofeista, jotka ovat aiheuttaneet tuotantokatkoksia alueellisesti keskittyneihin toimittajiin, voidaan mainita Taiwanin vuonna 1999 kohdannut maanjäristys. Tällöin mikrosirujen tuotanto keskeytyi pitkäksi aikaa, mistä seurasi niiden markkinahinnan merkittävä nousuminen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään kootusti riskejä, joita työssä on tuotu esille. Työssä löydetty riskit ovat jaoteltu kuvan 5 mukaisesti taulukoihin 3-6. Taulukoiden tarkoituksena on helpottaa päätelmien tekoa, sekä havainnollistaa löydettyjen riskien kokonaisuutta.

Taulukko3. Stragiaan liittyvät riskit

	YRITYS	Vaikuttaja TOIMITTAJA	YMPÄRISTÖ
Lyhyt	Lähestymisnäkökulma (<i>Tompkins</i>)		
Pitkä	Lähestymisnäkökulma (<i>Tompkins</i>), Vajaavainen tieto (<i>Tompkins</i>), Väärät ulkoistamisperusteet (<i>McIvor</i>), Ei ymmärretä arvotekijöitä (<i>Karjalainen</i>), Ydintoimintokokonaisuuden hajoaminen (<i>Karjalainen</i> , <i>Tompkins</i>), Kyvykkyyksien menettäminen (<i>Quinn et al.</i>), Vääränlaisen osaamisen kehittäminen (<i>Quinn et al.</i>), Sopimusehtojen huolimaton arviointi (<i>Tompkins</i>), Virallisen keskustelun puuttuminen (<i>Tompkins</i>), Osapuolten tyytymättömyys tilanteeseen (<i>Kiiskinen & Santala</i>)	Toimittajaan lukkiutumisen (<i>Aron</i>), Menetetään ulkoistetun prosessin hallinta (<i>Tompkins</i>), Tuotteiden markkinoille tuonti liikaa toimittajan varassa (<i>Quinn & Hilmer</i>), Toimittaja pyrkii itse markkinoille (<i>Quinn & Hilmer</i>), Toimittaja toimii kilpailijoiden kanssa (<i>Quinn & Hilmer</i>)	STRATEGIA

Taulukosta 3 huomaa, että strategiaa koskevat riskit aiheutuvat monesti toimittajasta ja itse yrityksestä. Riskit ovat tämän lisäksi suurelta osin pitkävaikutteisia. Tiedon puute, väärät käsitykset ja tietämättömyys ovat yrityksen kannalta suuria riskin aiheuttajia. Toimittajasta aiheutuu pääosin lukkiutumiseen liittyviä riskejä, jotka ilmenevät vallan siirtymisenä osapuolelta toiselle.

Taulukko4. Suunnitteluun liittyvät riskit

	YRITYS	Vaikuttaja TOIMITTAJA	YMPÄRISTÖ
Lyhyt	Ei huomioida, että osa työntekijöistä saattaa jäädä vielä työskentelemään yritykseen (<i>Shi</i>), Ei ymmärretä toimittajan hinnoitteluperusteita (<i>Whitmore</i>), Epärealistiset odotukset saavutettavista kustannussäästöistä (<i>Tompkins</i>), Valintaprosessi on enemmän henkilökohtainen kuin liiketoiminnallinen päätös (<i>Tompkins</i>)		Ei ennakoita vieraan hallinnon ja paikallisten viranomaisten mahdollisesti aiheuttamia ongelmia (<i>Whitmore</i>), Paikallisesti toimivat kopioijat (<i>Kennedy & Clark</i>)
K o h d e Pitkä	Piilossa olevat kustannukset (<i>Shi</i>), Puutteellinen riskien analysointi ja tulosten arviointi (<i>Tompkins</i>), Ei osaamista ulkoistamispäätöksen loogiseen arviointiin (<i>McIvor</i>), Ulkoistaminen nähdään vain keinoksi vähentää kustannuksia (<i>McIvor</i>), Valintamittariston puutteellisuus tai puuttuminen (<i>Tompkins</i>), Tehoton tiedonkeruu toimittajavaihtoehdoista (<i>Tompkins</i>), Ei selvitetä toimittajavaihtoehtoja laajemmin (<i>Tompkins</i>), Ei suoriteta Due Diligence – tarkastusta toimittajalle (<i>Tompkins, Goodman & Ramer</i>), Ei hankita tietoa toimittajavaihtoehtojen mahdollisista kapasiteettirajoituksista (<i>Tompkins</i>), Ei valvota valmistajan toimintaa (<i>Power et al.</i>), Kiire (<i>Power</i>), Toimittajan kankitaan liittyvien kustannusten aliarviointi (<i>Pajarinen</i>), Arkaluontoisten tietojen vaihtaminen toimittajan kanssa (<i>Pajarinen</i>), Valintaprosessi on enemmän henkilökohtainen kuin liiketoiminnallinen päätös (<i>Tompkins</i>), Tukeudutaan vanhaan toimittajaan (<i>Kiiskinen et al.</i>)	Ei neuvotella tarpeeksi joustavaa sopimusta (<i>Kiiskinen et al.</i>), Ei huomioida toimittajan tarvetta kasvattaa liikevaihtoa (<i>Kiiskinen et al.</i>), Toimittajan puutteellinen sitoutuminen (<i>Kiiskinen et al.</i>), Toimittaja ottaa tietämättään suunniteltua suurempia riskejä liike-toimintojen kehittämisessä (<i>Karjalainen et al.</i>), Toimittaja ei ymmärrä ulkoistavan yrityksen tulevaisuuden tarpeita tai pysty mukautumaan niihin (<i>Whitmore</i>)	Ei ymmärretä yritysten ja eri maiden välisiä kulttuurieroja (<i>Power et al.</i>), Vieras hallinto ja paikalliset viranomaiset (<i>Whitmore</i>), Ympäristötekijöiden ja lainsäädännön huomiotta jääminen (<i>Tompkins</i>), Patenti ja tuoteoikeudet (<i>Kennedy & Clark</i>)

SUUNNITTELU

Taulukon 4 mukaan monet riskit johtuvat useista eri aiheuttajista. Tämän lisäksi myös riskien vaikutusajat vaihtelevat paljon. Voidaan sanoa että varsinkin kustannuksiin, henkilöstöön ja toimittajan etsintään liittyy yrityksestä johtuvia riskejä. Toimittajalla taas voi olla erilaisia tarpeita kuin ulkoistavalla yrityksellä, ja se ei välttämättä huomioi ulkoistavan yrityksen intressejä. Myös sopimusasiat ja liiallinen optimistisuus korostuvat toimittajasta aiheutuviissa riskeissä. Ympäristöstä johtuviin riskeihin kuuluu viranomaisista, kulttuurieroista ja lainsäädännöstä aiheutuvat riskitekijät.

Taulukko5. Implementointiin liittyvät riskit

	YRITYS	Vaikuttaja TOIMITTAJA	YMPÄRISTÖ	
Lyhyt	Toimittajavalinta-prosessiin ei kohdenneta tarpeeksi resursseja (<i>Tompkins</i>), Tuotannon siirtämisen ajoitus (<i>Tompkins</i>), Kiire (<i>Tompkins</i>), Ei ole huomioida ulkoistamisen kohdistamia vaatimuksia organisaatioon (<i>Tompkins</i>), Toimittajan ohjaamiseen ja valvontaan vaadittavien resurssien aliarviointi (<i>Shi</i>), Aliarvioidaan toimittajan valintaan liittyvän matkustamisen määrä (<i>Olsztynski</i>), Henkilöstöpolitiikka (<i>Power et al.</i>), Ulkoistamispäätöksestä ilmoitetaan väärällä tavalla (<i>Tompkins</i>), Tuotteen tai prosessin määrittelyt dokumentoitu huonosti (<i>Tompkins</i>), Toimittajaa ei kouluteta ymmärtämään yrityksen tuotantolinjaston kriittisiä elementtejä (<i>Tompkins</i>)		Kulttuurierot (<i>Olsztynski</i>)	IMPLEMENTOINTI
Pitkä	Ei muodosteta toimittajaan suhdetta, joka on tarpeeksi joustava kestämaan suhdannevaihteluita (<i>Tompkins</i>), Ulkoistamisen tavoitteet eivät ole tiedossa (<i>Tompkins</i>), Henkilöstöpolitiikka (<i>Power et al.</i>), Kommunikaation puute (<i>Power et al.</i>)		Kokemattomuus kansainvälisistä toiminnoista (<i>Tompkins</i>)	

Taulukon 5 mukaan implementointivaiheeseen liittyy paljon lyhyitä ja pitkiä yrityksestä aiheutuvia riskejä. Monet niistä koskevat toimittajan valintaa, henkilöstöä ja toiminnan siirtämistä. Sen lisäksi yleinen kommunikointi ja suhde toimittajaan ovat vaikuttavia tekijöitä. Dokumentointi ja tiedon välitys nähdään myös osatekijöinä. Ympäristöstä aiheutuu lähinnä kulttuurieroista ja uudesta toimintaympäristöstä johtuvia riskejä.

Taulukko6. Toimintaan liittyvät riskit

	YRITYS	Vaikuttaja TOIMITTAJA	YMPÄRISTÖ	
Lyhyt	Ei onnistuta integroimaan ulkoistamis-prosessia valmistustrategia-kokonaisuuteen (<i>McIvor</i>), Toimittajaan kohdistetaan liian suuria toiminnan alkuvaiheessa (<i>Tompkins</i>)			TOIMINTA
Pitkä	Yritys ei anna tarpeeksi virikkeitä toimittajalle jatkuvan kehityksen edistämiseksi (<i>Tompkins</i>)	Toimittaja ei pysty tuottamaan laatustandardien mukaisia tuotteita (<i>Whitmore</i>), Toimittajan ympäristöpolitiikka, työntekijöiden turvallisuus ja hyvinvointi kyseenalaista (<i>Whitmore</i>), Työn ja vastuun välttely (<i>Aron et al.</i>), Toimittajan edut poikkeavat ulkoistavan yrityksen eduista (<i>Aron et al.</i>), Luottamuksellisen tiedon väärinkäyttö (<i>Aron et al.</i>)	Halvan työvoiman maassa työntekijät epäpäteviä (<i>Olsztynski</i>), Poikkeava työetiikka (<i>Olsztynski</i>), Luonnonkatastrofeille alttiit alueet (<i>Whitmore</i>)	

Taulukon 6 pohjalta voidaan sanoa, että suurin osa toimintaan liittyvistä riskeistä on pitkävaikutteisia. Yrityksestä tosin voi aiheutua sekä pitkän että lyhyen aikavälin riskejä. Näihin lukeutuu liian suuret odotukset, vähäiset kehitysvirikkeet toimittajalle ja integroinnin epäonnistuminen. Toimittaja voi puolestaan aiheuttaa laatuun liittyviä riskejä. Tämän lisäksi toimittajan edut voivat olla erilaiset kuin yrityksen, mihin voi liittyä myös työn ja vastuun välttelyä. Lisäksi luottamuksellista tietoa voidaan väärinkäyttää ja ympäristö ja henkilöstöpolitiikka saattaa olla hyvinkin eri linjassa yrityksen asiakkaiden odotusten kanssa. Ympäristötekijöihin liittyy pääosin työetiikkaan ja osaamattomuuteen liittyviä tekijöitä. Sen lisäksi toimintaan saattaa vaikuttaa myös erilaiset luonnonkatastrofit.

Yksi havainto taulukoista 3-6, toimittajanäkökulmasta ja strategisen suunnittelun näkökulmista tarkasteltuna on se, että ulkoistamispäätöksen suurimmat riskit liittyvät suurimmaksi osaksi kiireeseen sekä siitä johtuviin seuraamuksiin. Kun päätöksiä on tehtävä kiireessä, ei ole aikaa tarpeeksi perusteelliselle selvitystyölle jolloin ilmaantuvat mukaan huolimattomuusvirheet. Johdon kokonaisnäkömyksen puute on yhdessä kiireen kanssa syyllisiä näihin virheisiin. Jos johto ei näe ulkoistamista prosessina, vaan pelkästään pikaisena toimenpiteenä on myös alaisten mahdotonta toimia tässä tilanteessa oikein.

On myös mahdollista, että myös toimittaja tekee virhearviointeja. Tähän voi olla monia syitä. Samoin kuin palvelun tilaajan kannalta katosuttuna voivat myös toimittajan virheet johtua kiireestä. Tähän antaa viitteitä taulukoissa olevat huomiot esimerkiksi siitä, ettei tarvittavia taloudellisia laskelmia ole tehty tarpeeksi huolellisesti. Tässä tapauksessa voidaan perustellusti olettaa, että kiireet voivat johtua tilaajan liian suurista vaatimuksista ja kireästä aikataulusta. Näin ollen tilaajan itselleen kiireessä aiheuttamat riskit voivat kertautua myös toimittajalle jolloin haittavaikutukset ikään kuin kertautuvat.

Muita laajempia kokonaisuuksia ovat esimerkiksi tuotantolaitoksen sijaintipaikan viranomaiset sekä valtio. Lainsäädäntö esimerkiksi verotuksen muutos tai työaikalakien muutokset voivat tuoda huomattavia taloudellisia riskejä ja niiden toteutuessa voi koko ulkoistamisen kannattavuus muuttua negatiiviseksi. Suuri riski on myös tuotannon siirtäminen toiseen valtioon. Tämä korostuu siinä, että esimerkiksi elektroniikan valmistusta on siirretty Euroopasta halpojen tuotantokustannusten maihin etupäässä Kiinaan ja Intiaan. Työkulttuurit ovat huomattavan erilaiset, ja oletuksena on oltava, että muutos vie aikaa eikä se siis voi tapahtua silmänräpäyksessä. Tässä korostuu jälleen se, ettei kannata lähteä liian kiireisellä aikataululla liikkeelle, vaan on varattava tarpeeksi aikaa.

Tämä kirjallisuustyö ei tuonut varsinaisesti esiin mitään uutta, jota kirjallisuudessa ei ole käsitelty liittyen tuotannon ulkoistamiseen. Työn painopiste olikin enemmän riskeissä, joten muut osa-alueet jäivät vähemmälle huomiolle. Voidaan kuitenkin todeta, että ulkoistamisella on mahdollista saavuttaa selkeitä kustannuksiin liittyviä etuja. Tuotantoa ulkoistamalla siirretään kiinteitä kustannuksia toimittajalle ja mahdollistetaan tärkeisiin toimin-

toihin keskittyminen. Tuotteiden ja tuotannon suhteen ulkoistamisella voidaan saavuttaa jopa laadun paranemista, toimittajan paremman osaamisen ansiosta.

8 YHTEENVETO

Työn tekeminen oli haasteellista käsiteltävän asian laajuuden vuoksi. Vaikka ulkoistamisen käsittely rajattiin pelkästään tuotannolliseen näkökulmaan, lähdemateriaalia kertyi hyvin paljon. Riskien luokittelu asetti myös haasteita, sillä valmista luokittelumallia ei lukuisista lähteistä huolimatta löytynyt. Riskit jaettiin erilaisiin ryhmiin kirjallisuuden perusteella laaditun mallin avulla. Se toi mielestämme selkeän kuvan laajaan asiaan, joka olisi muuten vaikeasti hahmoteltavissa.

Työn tekeminen myötä havaittiin selkeästi, että yritysten riskienhallinnalla on vaikea tehtävä ulkoistamisen riskien määrittelyssä. On hyvin helppo kuvitella kuinka monimutkainen asia se on oikeassa yrityksessä, kun tässä työssä esille tuodut riskit jouduttiin jakamaan useampaan taulukkoon. Samoin on helpompi ymmärtää Hewlett-Packardin riskienhallintamallin olevan erittäin monimutkainen. Näennäisesti yksinkertaista kuvaa katsomalla saattaa luulla, ettei kyseessä ole vaikea ja monimutkainen prosessi, joka kuvaama prosessi vaatii useiden ammattilaisten suuren työpanoksen.

Ulkoistamisprosessin yksi kompastuskivistä onkin liika yksinkertaistaminen. Mikäli yrityksen johto ajattelee, että ulkoistusprosessi on pelkästään toiminnon irrottamista yrityksestä, saattaa siitä aiheutua ulkoistamista toteutettaessa yritykselle paljon haittaa. Helppo ja yksinkertainen ulkoistamisprosessi on harhakuvitelma, ja mikäli johtajat eivät ymmärrä ulkoistamisen monimutkaisuutta ja vaikeutta, se voi myös estää työntekijöitä suoriutumasta ulkoistamisprosessin tehtävistä kunnolla. Johtajiston painostuksen seurauksena ulkoistamisprosessin eri vaiheisiin ei käytetä tarpeeksi aikaa, minkä vuoksi syntyy paljon huolimattomuudesta johtuvia virheitä.

Julkisuudessa on hyvin tiedossa ne hyödyt, joita ulkoistamisen avulla voidaan saavuttaa. Työn havainnot puoltavat kuitenkin sitä käsitystä, että olisi syytä tutkia enemmän myös ulkoistamiseen liittyviä riskejä, haittoja ja epäonnistumisia. Monesti juuri tietämättömyys vaikuttaa siihen, ettei ulkoistamisprojektit onnistu halutulla tavalla.

LÄHTEET

Adams, L. 2006, "Outsourcing: Look before you leap", *Materials management in health care*, November 2006

Aron, R., Clemons, E., Reddi, S. 2005, "Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk", *Journal of Management Information Systems*, Fall 2005, Vol 22, No. 2, pp. 37-55.

Goodman, S.E., Ramer, R. 2007, "Identify and Mitigate the Risks of Global IT Outsourcing", *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 10, No. 4, 2007

Haahtela, T., Karjalainen, J., Kaukonen, M., Malinen, P., Salminen, V. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa - Arvomalli päätöksenteon tukena. Helsinki, Teknologiateollisuus ry. 128 s. ISBN 951-817-868-2

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala Veli M., Salonen, T. & Vuori, H. 2005. Helsinki. Yrityksen riskienhallinta. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy. 195 s. ISBN 952-9770-90-1

Kakabadse, A., Kakabadse, N. 2000, "Outsourcing: a paradigm shift", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 8, pp. 670-728, 2000

Karjalainen, J., Maijala, M. & Lingren, M. 1999. Tuotannon ulkoistaminen, Helsinki, Metalliteollisuuden keskusliitto. 92s. ISBN 951-817-16-3

Kennedy, G., Clark, D. 2006, "Outsourcing to China – Risks and benefits", *Computer law & security report* 22, 2006, pp. 250-253

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki. WSOY. 202 s. ISBN 951-0-27418-6

- Lonsdale, C., "Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 176-183, 1999
- McCarthy, I., Anagnostou, A. 2003, "The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing", *International journal of production economics*, 88, pp. 61-71, 2004
- McIvor, R. 2002, "Research Paper: A Practical Framework for understanding outsourcing process", *Supply Chain Management*, Number 1 2002 pp.22-36
- Olsztynski, J. 2005, "Hidden Costs Of Outsourcing", *Supply House Times*, September 2005
- Power, M., Bonifazi, C., Desouza Kevin C. 2004, "The ten outsourcing traps to avoid", *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 37-42
- Pajarinen. M 2001. Ulkoistaa vai ei- Outsourcing teollisuudessa. Helsinki, Elinkeintoelämän Tutkimuslaitos ETLA. 67 s. ISBN 951-628-349-7
- Pellet, Jennifer 2007, "The New Logic of Offshoring", *Chief Executive*, vol. 228 September 2007, pp.36-41
- Porter, M.E., 1985 suom. Maarit Tillman. Kilpailuetu. Espoo. Weilin+Göös. 648 s. ISBN 951-35-3548-7
- Seuring, Stephan A. 2003, "Outsourcing into service factories An exploratory analysis of facility operators in the German chemical industry", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.23 No.10 2002
- Shi, Y. 2007, "Today's Solution and Tomorrow's Problem: The Business Process Outsourcing Management Puzzle", *California management review*, Vol. 49, No. 3, Spring 2007, pp. 27-44

The Economist Intelligence Unit 2004, "The Offshore Option", *Business Europe*, March 22nd 2004

Tompkins, J. 2004, "Outsourcing: Solution or Setback", saatavissa:

http://www.tompkinsinc.com/operations/info/40_Outsourcing_Risks.pdf [pdf-dokumentti]

[viitattu 5.3.2008]

Palveluverkko, Business case –määrittely, saatavissa:

http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/tuotekehitysprosessi/business_case.htm

[viitattu 14.3.2008]

Ülkü, Sezer, Toktay, Beril L, Yücesan, Enver 2004, "The Impact of Outsourced Manufacturing on Timing of Entry in Uncertain Markets", *Production and Operations Management*, Fall 2004, pp. 310-314

Weinberger, Theodore E 2007, "The Pay-for- Strategic Method: A Tool for Compensation Professional in the Outsourced Environment", *Compensation and Benefits Review*, January/February 2007, pp.40-48

Whitmore, H.B. 2006, "You've Outsourced The Operation but Have You Outsourced the Risk?", *Financial Executive*, November 2006

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

Quinn, J., Hilmer, F. 1995, "Make versus buy", *The McKinsey Quarterly* 1995, No. 1