

**VAASAN YLIOPISTO  
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA  
TUOTANNON LAITOS**

Tommi Mustonen

**RISKIENHALLINTA ULKOISTAMISPROSESSEISSA**

Tuotantotalouden  
Pro gradu- tutkielma

**VAASA 2011**

## Sisältö

Sisältö.....	2
LISTA KUVISTA JA TAULUKOISTA .....	6
1. JOHDANTO .....	7
2. TEORIAA ULKOISTAMISESTA JA RISKEISTÄ .....	9
2.1. Määritelmät .....	9
2.1.1. Ulkoistaminen.....	9
2.1.2 Riski .....	11
2.2. Miksi ulkoistetaan .....	12
2.3. Mitä toimintoja ulkoistetaan .....	13
2.4. Ulkoistamisprosessi .....	14
2.5. Yhteistyömuodot asiakkaan ja toimittajan välillä.....	16
2.6. Päätöksenteko ulkoistamisprosessissa .....	17
2.7. Ulkoistamisen tuomat hyödyt.....	21
2.7.1. Ulkoistamisen kustannusedut .....	21
2.7.2. Ulkoistamisen hyödyt tuotannolle ja tuotteille.....	22
3. ULKOISTAMISEN RISKIT .....	24
3.1 Strategiset Riskit .....	25
3.1.1. Ulkoistamisen strategiset riskit yritykselle .....	26
3.2 Ulkoistamisen suunnitteluun liittyvät riskit .....	28
3.2.1. Suunnitteluun liittyvät sisäiset riskit .....	29
3.2.2. Suunnittelun ulkoiset riskit.....	32
3.3. Implementoinnin riskit .....	34
3.3.1. Implementoinnin sisäiset riskit .....	35
3.3.2. Implementoinnin ulkoiset riskit .....	36
3.4.Toimintaan liittyvät riskit .....	37
3.4.1. Toimintaan liittyvät sisäiset riskit .....	38
3.4.2. Toiminnan ulkoiset riskit.....	39
4. TUTKIMUSONGELMA JA METODIT .....	41
4.1. Esittely .....	41
4.2 Kvalitatiivinen tutkimus .....	41
4.3 Datan kerääminen.....	44

4.4. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	47
5. EMPIRINEN OSIO .....	49
5.1. Yritykset ja haastateltavat.....	49
5.2. Haastattelukysymykset: .....	50
5.2.1. Miksi toimintoja lähdetään ulkoistamaan? .....	50
5.2.2. Mitä toimintoja on ulkoistettu? .....	52
5.2.3. Millaisia toimittajasuhteita on pyritty rakentamaan, ja miten siinä on onnistuttu? .....	54
5.2.4. Mitä etuja ulkoistamisella on saavutettu? Onko tavoitteet saavutettu?..	57
5.2.5. Millaista riskianalyysia tehtiin ulkoistuksen yhteydessä? Ovatko riskit konkretisoituneet? .....	59
5.3. Riskilajitteluiden läpikäynti.....	61
5.3.1. Strategiset riskit.....	62
5.3.2. Suunnitteluriskit .....	66
5.3.3. Implementoinnin riskit .....	73
5.3.4. Toimintaan liittyvät riskit.....	78
6. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	82
6.1. Yhteenveto.....	88
7. LÄHTEET .....	90
LIITTEET.....	95

---

**VAASAN YLIOPISTO****Teknillinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Tommi Mustonen	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Riskienhallinta ulkoistamisprosesseissa	
<b>Ohjaajan nimi:</b>	Josu Takala	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri	
<b>Laitos:</b>	Tuotannon laitos	
<b>Oppiaine:</b>	Tuotantotalous	
<b>Opintojen aloitusvuosi:</b>	2005	
<b>Tutkielman valmistumisvuosi:</b>	2011	<b>Sivumäärä: 98</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Nykyään yritykset keskittyvät entistä enemmän ydinliiketoimintoihinsa ja pyrkivät entistä enemmän hoitamaan yrityksen ulkopuolella sellaiset toiminnot, joiden ei katsota olevan yrityksen ydinosaa. Yrityksen toimintojen antamista ulkopuolisten tahojen käsiin kutsutaan ulkoistamiseksi. Ulkoistamisella on pyritty siihen, että yritysten ei tarvitsisi tinkiä mistään, mutta samalla ne pystyisivät entistä paremmin keskittymään siihen minkä ne osaavat parhaiten.

Ulkoistamispäätökset tehdään monesti nopeasti, ja ulkoistaminen tehdään lähinnä kustannuslaskelmien perusteella ottamatta huomioon, tai käsittämättä, miten laaja prosessi ulkoistaminen onkaan. Jos ulkoistaminen epäonnistuu, se saattaa pahimmillaan merkitä koko yritystoiminnan loppumista. Tässä työssä keskitytäänkin ulkoistamisprosessissa mahdollisesti kohdattaviin riskeihin, mutta käydään läpi lyhyesti myös perusteita ulkoistamiselle ja ulkoistamisesta saatavia hyötyjä.

Riskit kategorioitiin kirjallisuuden perusteella ryhmiin ulkoistamisprosessin vaiheiden mukaan ja käsitellään omina kokonaisuuksinaan. Tämän jälkeen haastatteluiden pohjalta analysoidaan sitä, millaisia riskejä yritykset todellisessa elämässä kohtaavat ulkoistusprosessiansa aikana, ja verrataan tuloksia teoriassa esitettyihin riskikategorioihin. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään sitä, miten eroavat tuotanto- ja palveluyrityksen riskit ulkoistamisprosessin yhteydessä.

Työtä tehdessä kävi ilman aiheen monimutkaisuus, ja mitä se saattaa vaatia ulkoistavalta yritykseltä, varsinkin jos kyseessä on strateginen valinta ulkoistaa jotain yritykselle elintärkeitä toimintoja. Työssä pystyi havaitsemaan, että ulkoistaminen tehdään yleensä puutteellisen tiedon vallitessa, jota voidaan jo itsessään pitää epäonnistuneen ulkoistamisprosessin lähtökohtana

---

**AVAINSANAT: Ulkoistusprosessi, riskienhallinta, riskienhallinta ulkoistusprosessissa**

---

**VAASAN YLIOPISTO****Faculty of Technology**

<b>Author:</b>	Tommi Mustonen
<b>Topic of the Thesis:</b>	Risk Management in Outsourcing Processes
<b>Name of the Supervisor:</b>	Josu Takala
<b>Degree:</b>	Master of Science in Economics and Business Administration
<b>Department:</b>	Department of Production
<b>Major Subject:</b>	Industrial Management
<b>Opintojen aloitusvuosi:</b>	2005
<b>Tutkielman valmistumisvuosi:</b>	2011

**Sivumäärä: 98**

---

**TIIVISTELMÄ:**

In recent years companies have more and more concentrated in core activities and core competences and in growing numbers are trying to deal with their former internal operations with an external operator. Leaving companies' internal activities in hands of an external operator is called outsourcing. By operational outsourcing companies aim at keeping their operations running smoothly and in the same time companies can concentrate in their core activities and competences they know best.

Outsourcing decisions are often made rapidly and are also based on calculations of expenses without taking into account, or not understanding, how enormous the process itself is. If the outsourcing process fails, in worst case scenario it can lead into business closures. This study is concentrated on risks of outsourcing processes but it also includes some basic knowledge of outsourcing and some possible benefits.

The risks are gatergorized based on the literature and are analyzed in separate entities. After this phase, the interviews are being analyzed to gain information on what kind of risk companies have really faced in their outsourcing processes. These real experiences are compared to risk gatergories found in the literature. This study also tries to find out how service sector companies' outsourcing processes differ from industrial companies' outsourcing processes.

While doing this study, the complexity of outsourcing processes amazed the author. Outsourcing decision is a serious decision, especially if it concentrated in outsourcing core activities of a company and one finds out that outsourcing decisions are made based on very little knowledge, that itself can be a starting point for a failing outsourcing process.

---

**KEYWORDS: Outsourcing process, risk management**

## LISTA KUVISTA JA TAULUKOISTA

**Kuva 1.** Ulkoistamispäätöstä tukeva työkalu

**Kuva 2.** Ulkoistamisprosessin kulku

**Kuva 3.** Ulkoistamisprosessin vaiheet

**Kuva 4.** Riskien sijoittuminen eri ulkoistamisprosessin eri vaiheisiin

**Kuva 5.** Sisäisten Strategisten riskien erot

**Kuva 6.** Ulkoiset strategiset riskit

**Kuva 7.** Ulkoistamisen suunnittelun sisäiset riskit

**Kuva 8.** Ulkoistamisen suunnittelun ulkoiset riskit

**Kuva 9.** Ulkoistamisprosessin implementoinnin sisäiset riskit haastatteluiden perusteella

**Kuva 10.** Implementoinnin ulkoiset riskit haastatteluiden perusteella

**Kuva 11.** Toiminnan sisäiset riskit haastatteluiden perusteella

**Kuva 12.** Toiminnan ulkoiset riskit haastatteluiden perusteella

**Taulukko 1.** Ulkoistamisen strategiset riskitekijät

**Taulukko 2.** Ulkoistamisen suunnitteluun liittyvät riskitekijät

**Taulukko 3.** Ulkoistamisen implementointiin liittyvät riskitekijät

**Taulukko 4.** Toimintaan liittyvät riskit ulkoistusprosessin jälkeen

**Taulukko 5.** Yritykset, joissa haastatteluja tehtiin

**Taulukko 6.** Haastateltavien asema ja ikähaarukat

**Taulukko 7.** Ulkoistamisprosessin strategiset riskitekijät haastatteluiden perusteella

**Taulukko 8.** Ulkoistamisprosessin suunnittelun riskit haastatteluiden perusteella

**Taulukko 9.** Implementoinnin riskit haastatteluiden perusteella

**Taulukko 10.** Toimintaan liittyvät riskit haastatteluiden perusteella

## 1. JOHDANTO

Tämä Pro Gradu-työ on tehty Vaasan Yliopiston Tuotannon laitoksen kevään 2011 Pro Gradu-kurssille. Tekstissä käsitellään ulkoistamista ja siihen liittyviä erilaisia riskitekijöitä. Työn empiirisessä osiossa analysoidaan kvalitatiivisin metodein työssään ulkoistamispäätöksiä tekevien ihmisten näkemyksiä teoriaosiossa läpikäydyistä riskeistä. Työn aiheeksi on valittu ulkoistaminen ja riskit sen takia, että aihe on melko uusi, mutta samalla hyvin ajankohtainen, eikä aihetta ole kovin laajasti käsitelty kirjallisuudessakaan. Monissa tapauksissa ulkoistamisen yhteydessä riskienhallinta ei ole saanut tarpeeksi huomiota, ja ulkoistaminen on myöskin käsitteenä vielä monelle vieras.

Ulkoistaminen on paljon muutakin kuin pelkkää kustannusten alentamista, se on ennen kaikkea strateginen valinta yrityksessä. Ulkoistamisprosessissa vaaditaan pitkällistä suunnittelua, joka ei voi perustua pelkkiin tuloslaskelmiin. Ulkoistamisen seurauksia on pyrittävä tarkastelemaan mahdollisimman pitkällä aikavälillä, ja samalla tehtävä myös kattavaa riskikartoitusta. Työn tarkoitus on tuoda esille erilaisia riskitekijöitä, joita yritykset joutuvat kohtaamaan ulkoistaessaan.

Työn tutkimuskysymyksiä ovat:

- 1. Mitä ulkoistaminen on?*
- 2. Minkälaisia riskejä yritys voi kohdata ulkoistamisprosessiin yhteydessä?*
- 3. Miten hyvin ulkoistamisen riskijä yritykset käytännössä pystyvät hallitsemaan*

Työn painotus on riskeissä, mutta työssä käydään läpi myös ulkoistamisen etuja. Työ on kirjallisuus- ja haastattelututkimustutkimus, jossa ei mainita mitään tiettyjä case-esimerkkejä. Työ koostuu viidestä osiosta. Ensin avataan työn aihetta koskevaa perusteoriaa laajasti koko aihepiiristä. Tämän jälkeen kirjallisuudesta käydään läpi ulkoistamisen etuja. Seuraavaksi kirjallisuudesta käydään läpi erilaisia riskejä, ja jaotellaan ne omiksi kokonaisuuksikseen.

Toisessa luvussa aloitetaan antamalla määritelmä riskille sekä ulkoistamiselle. Toisessa luvussa pyritään myös pohtimaan, mitä motiiveita yrityksellä on prosessin siirtämiseksi yrityksen ulkopuolelle, ja mitä muita toimintoja yrityksillä ylipäätään on mahdollista ulkoistaa. Kappaleessa pyritään myös antamaan selkeä kuva ulkoistusprosessista toimialueesta riippumatta. Luvussa esitellään myös erilaisia yhteistoimintamuotoja, joita ulkoistava yritys ja toimittaja voivat sopia keskenään. Luvussa keskitytään myös ulkoistamiseen ja sen erityispiirteisiin, käyttäen pohjana edellä esiteltyä yleistä teoriaa.

Kolmannessa luvussa käydään läpi erilaiset riskit, joita yritys voi kohdata tuotantoa ulkoistaessaan. Riskit jaotellaan omiin ryhmiinsä ja käydään läpi melko yksityiskohtaisesti käyttäen apuna taulukointia.

Neljännessä luvussa käydään läpi työssä käytettävät menetöt, perehdytään kunnolla tutkimusongelmaan ja annetaan perustiedot haastatelluista ihmisistä ja yrityksistä.

Viidennessä osiossa työssä käydään läpi työn empirinen osio, jossa pyritään analysoimaan sitä, miten hyvin teoria kohtaa käytännön ulkoistamisen suhteen, ja käydään kolmannessa osiossa olevia riskilajitteluita hyödyntäen läpi sitä, millaisia riskejä yritykset näkevät ulkoistamisessa ja myöskin sitä, millaisena oma riskianalyysi nähdään ulkoistamisen jälkeen. Luvussa pohditaan myös sitä, miten kannattavaa ulkoistaminen yritykselle loppujen lopuksi on ollut, eli ovatko toivotut ulkoistamisen hyödyt toteutuneet.

Viimeisenä osiona työssä ovat johtopäätökset ja yhteenveto.



## 2. TEORIAA ULKOISTAMISESTA JA RISKEISTÄ

Nykyaikaiselle yritystoiminnalle on ominaista hierarkkisten organisaatorakenteiden purkautuminen pienemmiksi yksiköiksi ja verkostomaisten yhteistyösuhteiden muodostaminen. Tähän muutokseen liittyy keskeisesti yritystoimintojen ulkoistaminen. (Kiiha 2002: 1)

Yritysten jatkuvat ponnistelut kilpailukyvyn parantamiseksi johtavat entistä useammin yrityksen jonkun toiminnon ulkoistamiseen. Tähän ei ole syynä pelkästään liiketoimintaympäristön muutokset, vaan myös uudet johtamiskonseptit ovat kasvattaneet trendiä ulkoistamisen suuntaan. Tämä sama trendi on nähtävissä niin Yhdysvalloissa, Euroopassa kuin Aasiassakin. (Weele 2005: 117-118).

Tässä luvussa määritellään ulkoistamisen ja riski käsitteinä ja käydään läpi yritysten motiiveja ulkoistamiseen, ja pyritään myös antamaan selkeä kuva siitä, minkälaisesta ilmiöstä ulkoistamisessa on ylipäättään kysymys, ja miten se on kehittynyt vuosien saatossa. Luvussa esitellään myös erilaisia yhteistoimintamuotoja yritysten välillä ja käydään läpi peruskonseptit ulkoistamiselle.

### 2.1. Määritelmät

Ennen kuin ulkoistamista ja riskejä lähdetään kartoittamaan, on tärkeää luoda näille käsitteille suuntaviivat, joiden avulla nämä käsitteet pystytään ymmärtämään siinä muodossa, kun niitä työssä käsitellään.

#### 2.1.1. Ulkoistaminen

Ulkoistamiselle löytyy kirjallisuudesta hyvin monta määritelmää. Ulkoistaminen voidaan esimerkiksi määritellä toimintatavaksi, jossa yritys siirtää aiemmin itse

hoitamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi ja ulkoistettava toiminto lopetetaan yrityksen sisällä (Kiiha 2002: 1) .

Jos lähtökohdaksi ottaa prosessiajattelun ulkoistamisen, voi nähdä tarkoittavan liiketoimintaprosessin siirtämistä yrityksen ulkopuolelle. Amerikkalaisessa kirjallisuudessa termi Business Process Outsourcing (BPO) onkin yleinen kuvaamaan ulkoistamisen tämänhetkistä vaihetta. Mentäessä vielä pidemmälle ulkoistaminen voidaan myös nähdä strategisesti osana yrityksen liiketoimintakonseptia. (Haahtela, Karjalainen, Kaukonen, Malinen, Salminen 2004: 7).

Nykyisten kehittyneiden informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden aikana jokaisen valmistavan yrityksen on valittava millä se haluaa kilpailla. Käytännössä on olemassa kahdenlaisia mahdollisuuksia: yritys voi kilpailla fyysisillä resursseilla, tai sitten se voi kilpailla aineettomilla resursseilla, kuten tiedoilla ja taidoilla. Tietotaito tarjoaa tänä päivänä uusia mahdollisuuksia lisäarvon tuottamiseksi. Samaan aikaan on huomattu myös organisaation oppimisen lisäävän innovaatioita. Nykyään moni yritys keskittyy tuotannon sijasta innovointiin ja suunnitteluun, josta pyritään saamaan organisaation ydinosaamista. (Jambekar, Pelc 2005).

Vastapainona näille etäisille suhteille, joissa hintakilpailukyky on kaikki kaikessa, korostetaan yritysten välistä pitkäjänteistä yhteistyötä, joka ei edes monissa tapauksissa olisi välttämätöntä. Pitkäjänteisessä yhteistyössä tärkeiksi asioiksi usein nousevat keskinäinen luottamus, laaja tiedonvaihto, pitkäaikaiset liikesuhteet ja ongelmien ratkaiseminen yhteistyössä. (Haahtela ym. 2004: 8).

On hyvin tärkeää myös tehdä selvä ero ulkoistamisen ja sopimusvalmistuksen välille. Ne ovat melko lailla eri asioita, sillä sopimusvalmistuksessa tilaaja määrittelee millä tavalla haluttua tuotetta valmistetaan. Ulkoistamisessa puolestaan toimittaja määrittelee millä tavalla tuotetta valmistetaan. (Karjalainen, Maijala, Lindgren 1999: 7).

Ulkoistamista voidaan myös katsoa toimittajan näkökulmasta. Toimitussuhde voi olla

hyvinkin epävarma, vaikka toiminta onkin ostajan osalta siirretty pysyvästi yrityksen ulkopuolelle, koska toimittajaa voidaan helposti vaihtaa esimerkiksi hintakilpailutuksen perusteella. (Haahtela ym. 2004: s. 8).

### 2.1.2 Riski

Seuraavissa kappaleissa tullaan käsittelemään riskejä, joten myös riskit tarvitsevat määrittelyt ja rajaukset. Riski itsessään voidaan useasti kuvailla sanoilla kuten epävarmuus ja epätietoisuus, eli siis sanan riski voidaan katsoa tarkoittavan tulevaisuuteen liittyvää yleistä epävarmuutta. Jos toiminnan lopputulos on hyvin tiedossa, ei toimintaa voida pitää erityisenä riskinä. Riskien arviointimenetelmiä on monia, niitä voidaan esimerkiksi arvioida erilaisilla laskentakaavoilla, mutta tässä työssä keskitytään vain kertomaan riskeistä yleisellä liiketoiminnan tasolla, eikä spesifioimaan esimerkiksi case-näkökulman avulla. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen, Vuori 2005: 8-11).

Riskien voidaan myös luokitella useisiin eri luokkiin. Tämän työn tarkoituksena on kuitenkin vain ulkoistamiseen konkreettisesti liittyvät riskitekijät. Ulkoistamiseen liittyviä riskitekijöitä ovat esimerkiksi strategiaan, suunnitteluun, implementointiin ja toimintaan liittyvät riskit. (Juvonen ym. 2005: 44–45).

Esimerkkinä ulkoistamisen strategista riskiä sanoa liiketoiminnalliseksi riskiksi, jossa yritys tekee periaatteellisen päätöksen luopua jostain sen aikasemmin sisäisesti hoidetusta operaatiosta, jonka tärkeyttä yritykselle ei mahdollisesti ymmärretä. Suunnitteluvaiheessa tämän operaation riskejä voi olla puolestaan esimerkiksi hinnoitteluperusteiden ymmärtämättömyys. Implementoinnissa puolestaan toiminnan ulkoistamisen käynnistyminen ei mahdollisesti suju ongelmitta ja toiminnallisista riskeistä puhutaan jo toiminnan käynnistyttyä, kuten silloin kun toimittaja aiheuttaa ongelmia ulkoistaneelle yritykselle toimimalla sopimuksen vastaisesti. (Tompkins 2004).

Seuraavassa kappaleessa ulkoistamisen riskitekijät tullaan jakamaan edellä mainittujen tekijöiden perusteella kategorioihin, joissa käydään läpi monia kuhunkin vaiheeseen

liittyviä riskitekijöitä ja avataan niitä tarkemmin. Tämän perusteella johtopäätöksissä pyritään muodostamaan kokonaiskuva siitä, millaisia riskejä operaatioiden ulkoistamiseen liittyy erilaisille yrityksille.

## 2.2. Miksi ulkoistetaan

Ulkoistaminen sai 1970-luvulla suurempaa huomiota, kun suurten ja hajautuneiden organisaatioiden odotettiin alisuoriutuvan. Kakabadse & Kakabadsen (Kakabadse & Kakabadse, 2000) mukaan 1980-luvun lopun maailmanlaajuisella lamalla oli merkittävä vaikutus toimintojen ulkoistamiseen. 1980-luvulla nähtiin suurin suunnanmuutos koko strategisessa ajattelussa (Peters & Waterman, 1982): yritykset alkoivat keskittyä entistä harvempiin osa-alueisiin, jonka seurauksena yritysten tarve integroitua vertikaalisesti arvioitiin uudelleen. (Kakabadse & Kakabadse 2005) .

Ulkoistamisen keskeisesti on vaikuttanut Williamsonin (1975) teoria transaktiokustannuksista eli liiketoimintakustannuksista. Transaktiokustannusteoria yhdistää talousteorian ja johtamisen teorian määrittämään yritykselle parhaiten sopivan toimintatyyppin. Transaktiokustannusteorian keskeisin sanoma on, että transaktioiden ominaisuudet määrittelevät yritykselle sopivan hallinto-, markkina-, tai allianssirakenteen, ja näin pystytään myös löytämään yritykselle rajat, joiden puitteissa sen tulee toimia. Transaktiokustannusteoria pyrkii selittämään syyn yritysten olemassaololle, ja sille miten yritysten välinen työnjako muodostuu. Teorian mukaan resurssien erikoistuneisuus, vaihdannan toistuvuus ja epävarmuus ovat ne kriittiset tekijät, jotka määrittävät sen miten vaihdanta on parasta järjestää. (Haahtela ym. 2004: 9; McIvor 2005: 40).

Aikaisemmin yrityksen valintoja on käsitelty lähinnä "make-or-buy"-valintana, eli yrityksen on ollut mahdollista tuottaa tuote itse, tai hankkia se markkinoilta. Tällainen jaottelu on nykyisellään liian suppea, sillä ulkoistamisessa tulee selvästi esille taloudellisen toiminnan organisaatiomuotojen tiukan kahtiajaon murentuminen ja yrityksen rajojen käyminen epäselväksi. Tätä on myös edesauttanut

informaatiotekniikan nousu, joka on mahdollistanut kiinteämmän yritysten välisen koordinoinnin. (Kiiha 2002: 4).

Ulkoistaminen liittyy yrityksessä kiinteästi sen ydinosaamisen määrittelyyn. Ydinosaaminen on yrityksen syvintä osaamista, jonka se hallitsee paremmin kuin muut yritykset, mutta yrityksen ydinosaaminen ei välttämättä ole sen ydinliiketoimintaa, kuten DeLooff (1997) korostaa. Pidemmän aikavälin kannattavuuteen pyrkiessä yrityksen tulisi keskittyä ydinosaamiseensa. (Kiiha 2002: 4; DeLooff 1997).

Yritykset siis pyrkivät ulkoistamisella alentamaan valvonta- ja toimintakustannuksia, vapauttamaan sisäisiä resurssejaan, parantamaan suorituskykyään ja hallitsemaan toimintoja, jotka eivät ole yrityksellä kovin hyvin hallinnassa. Strategisia syitä ulkoistamiselle voi olla esimerkiksi keskittyminen ydinosaamiseen, tai yritys voi myös ulkoistamalla päästä käsiksi sellaisiin resursseihin ja osaamiseen, mitkä eivät ole sille mahdollisia muuta kautta. Loppujen lopuksi yritykset pyrkivät siis parantamaan tehokkuuttaan ulkoistamisen avulla ja näin saamaan aikaan lisäarvoa yrityksen asiakkaille. (Weele 2005: 121-122).

### 2.3. Mitä toimintoja ulkoistetaan

Nykyään tutkimuksissa kiinnitetään paljon huomiota siihen, mitä elementtejä organisaatioista ulkoistetaan. IT-palveluiden ulkoistaminen on saanut kirjallisuudessa paljon huomiota, mutta IT-palveluita useammin on ulkoistettu esimerkiksi yrityksen HR-funktiot, peruspalvelut(toimisto, ruokailu) ja vasta tämän jälkeen IT-funktiot. Tulevaisuudessa odotetaan, että IT-funktiot tulevat saamaan enemmän huomiota entistä nopeammin kehittyvän teknologian takia. (Kakabadse & Kakabadse 2005).

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).

Ulkoistuksen ensimmäisessä aallossa ulkoistamista perusteltiin kustannussäästöillä, ja se oli rajoittunut yrityksen tukitoimintoihin, kuten puhelimitse tapahtuvaan asiakaspalveluun. Ajan kuluessa kuitenkin on siirrytty entistä enemmän osaamista vaativiin tehtäviin ulkoistamisessa. (Pellet 2007).

Tällä hetkellä elämme toista aaltoa, jossa yritykset ulkoistavat myös niitä osa-alueita, joita on aikaisemmin pidetty ydinosamisena. Esimerkiksi tuotekehityksen ulkoistaminen (nouseviin talouksiin) on melko yleinen trendi, joka saattaa alkuun kuulostaa oudolta, mutta on käytännössä aivan luonnollista. Esimerkiksi suurella insinöörien määrällä autetaan tuotekehitystä, jonka onnistuminen puolestaan on elintärkeää nykyisessä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tämä yhdistettynä kustannustehokkuuden vaatimukseen on ajanut yritykset entistä enemmän ulkoistamaan kehittyviin talouksiin, joista on saatavilla osaavaa työvoimaa murto-osalla siitä kustannuksesta mitä sama työntekijä/osaamismäärä maksaisi kehittyneissa maissa. Joissain tapauksissa myös työvoimapula voi laukaista tarpeen tiettyjen toimintojen ulkoistamisen maan rajojen ulkopuolelle. (Pellet 2007).

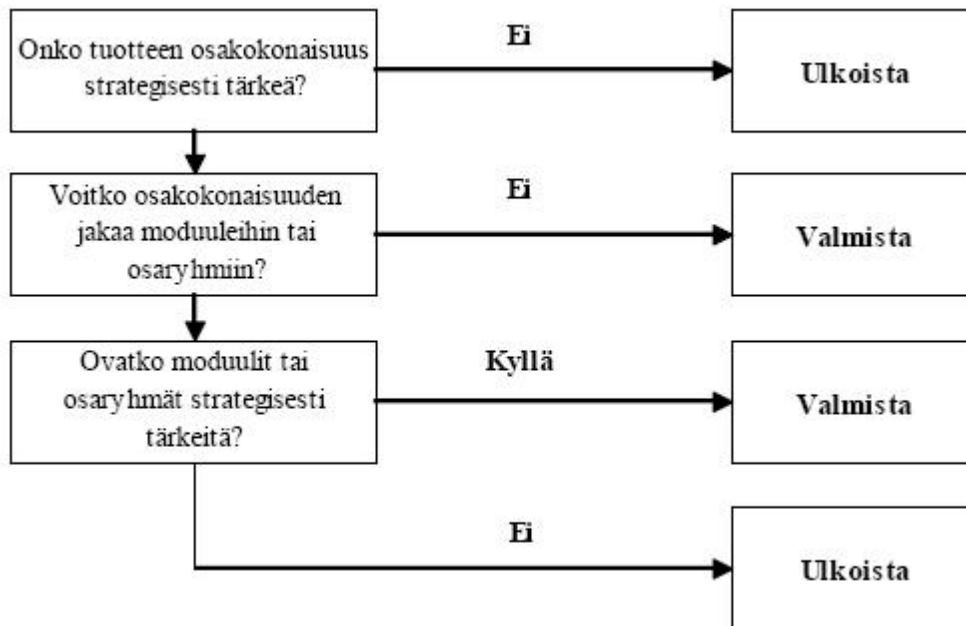
## 2.4. Ulkoistamisprosessi

Monilla yrityksillä ei ole minkäänlaista välinettä ulkoistamisen vaikutusten arviointiin, eivätkä monet yritykset edes näe ulkoistamista strategisena päätöksenä. Lonsdale & Cox (1997) huomasivat tutkimuksissaan, että monet yritykset ulkoistavat toimintojaan vain vähentääkseen henkilöstömääräänsä ja kustannuksiaan. Päätöksissä painotetaan lähinnä pienen aikavälin kustannuksia, eikä osata tai haluta arvioida pitkän aikavälin vaikutuksia yritykselle. (McIvor 2005: 64).

Ulkoistaminen on tavallaan ”ostaa vai valmistaa”-dilemman erikoistapaus, jossa päätöksiä tehdään strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Yleensä

tuotannollisella ulkoistamisella pyritään pidempiaikaiseen yhteistyöhön, joten perusluonteeltaan ulkoistamispäätös on strateginen päätös. (Karjalainen ym. 1999: 10).

Ulkoistamisprosessia varten nimikkeet olisi hyvä jakaa ryhmiin, ja miettiä mikä niiden strateginen merkitys yritykselle on. Nimikkeet voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään A, B ja C. Ryhmässä A ovat nimikkeet, jotka ovat yrityksen keskeisintä osaamista, ja ne halutaan valmista. Ryhmän B nimikkeet puolestaan voidaan vallitsevan tilanteen ostaa tai valmistaa, ne eivät ole strategisesti kovin merkityksellisiä. C-ryhmän nimikkeet puolestaan ovat standardituotteita, joita on laajasti saatavilla markkinoilla. Kuvassa 1 on havainnollinen perustyökalu ulkoistamispäätökselle. (Karjalainen ym. 1999: 13).



**Kuva 1.** Ulkoistamispäätöstä tukeva työkalu (Karjalainen et al. 1999: 13.)

## 2.5. Yhteistyömuodot asiakkaan ja toimittajan välillä

Ulkoistaminen merkitsee tavaroiden tai palveluiden hankintaa yrityksen ulkopuolelta, mutta yritys voi myös tuottaa tavarat tai palvelut itse, tai vaihtoehtoisesti yhteistyönä ulkopuolisen toimittajan kanssa. (Haahtela ym. 2003: 7.)

Toimintaverkkoa voidaan lähteä tarkastelemaan reunaehdoilla, joita ovat aktiviteetin tärkeys ja toimittajariski. Aktiviteetin tärkeydellä tarkoitetaan sitä, mitä suurempi merkitys aktiviteetilla on, sitä tärkeämpää suurempi sen strateginen merkitys on ulkoistettaessa. Tärkeys voidaan laskea esimerkiksi Critical Success Factor-menetelmää(CSF) käyttäen. Toimittajariskillä puolestaan tarkoitetaan ostajan mahdollisia ongelmia toimittajan/toimittajien suhteen. Tähän kategoriaan kuuluvat mm. toimittajan määrä markkinoilla, muiden ostajien koko ja kilpailutilanne toimittajien välillä. Nämä tekijät ovat suoria indikaattoreita toimittajan voimallisuudesta ulkoistamisprosessissa. (McIvor 2005: 225).

Kun nämä kaksi reunaehtoä laitetaan matriisiin muotoon (McIvor 2005: 226), niin saadaan matriisi, jossa nähdään neljä erilaista toimittajasuhdetyyppiä. Kaksi ensimmäistä ovat kriittisiä aktiviteetteja.(McIvor 2005: 226).

Ensimmäisessä tyyppissä on kysymys markkinoista, jotka ovat toimittajien suhteen hyvin kilpaillut, mutta jonkinasteista yhteistyötä esiintyy toimijoiden välillä. Ostajat pystyvät kuitenkin helposti vaihtamaan toimittajia, ja eivät tee pitkäaikaisia sitoumuksia, vaan pikemminkin asettavat toimittajat ahtaalla uhkailemalla toimittajanvaihdoksilla. Tällainen ala on esimerkiksi korkea teknologiaa vaativa tuotanto, jossa uuden teknologian tuomat muutokset ovat nopeita, jolloin ei yleensä kannata tehdä pitkäaikaisia sitoumuksia. (McIvor 2005: 226-227).

Toinen tyyppi on läheinen yhteistyö. Tämä toimittajasuhdetyyppi vaatii pitkän aikavälin sitoutumista niin myyjältä kuin ostajaltakin. Tällainen suhdetyyppi sopii varsinkin sellaisille markkinoille, joissa toimittajia on vähän tarjolla, ja kyseessä on ostavalle



yrittäjälle kriittisen tärkeä aktiviteetti. Tällä toimintatavalla pyritään rakentamaan yhteisen luottamuksen pohjalle sellaisia toimintatyyppisiä, jotka ovat kilpailijoita parempia. Suhdetyyppi luo myös huomattavan siteen toimijoiden välille, josta ei helposti vetäytyä ilman mittavia kustannuksia. Tällaista toimintatapaa voidaan käyttää esimerkiksi tuotekehityksessä, jossa tuotanto on ulkoistettu, mutta tuotekehitys tehdään hyvin tiiviisti yhdessä toimittajan kanssa. (Mclvor 2005: 226-229).

Kolmas, ei kriittinen, toimittajasuhdetyyppi on vastakkainasetteluun perustuva. Tässä tyyppissä tarvittavia, tuotteita on saatavilla laajasti eri toimittajilta. Tässä toimintatyyppissä toimittajan valinnan ratkaisee toimittajan kyky kilpailla hinnalla, toimituksella ja laadulla. Tällaiset tuotteet ovat standardisoituja, eivätkä vaadi mitään kustomointia. Toimittajia voidaan vaihdella todella helposti sen mukaan, kuka milloinkin pystyy tarjoamaan parhaimman tarjouksen. Nämä suhteet eivät myöskään vaadi resursseja samaan tapaan kuin kriittiset suhdetyypit. On mahdollista myös ostaa monilta eri toimittajilta, ja näin taata toimitusvarmuus tarvittaessa. (Mclvor 2005: 233-234).

Neljäs toimittajatyypin on melko samanlainen kuin kolmaskin tyyppi, mutta on joitain tekijöitä, jotka voivat tehdä markkinoista epävakaita ja haavoittuvia. Epävarmuus ja haavoittuvuus voi johtua esimerkiksi siitä, että markkinat ovat hyvin keskittyneet tietyille toimittajille, joka luonnollisesti lisää toimittajien valtaa. Suhteet vaativat pitkäaikaista sitoutumista ja mahdollisesti jopa pienimuotoista omaa tuotantoa tai varastointia toimitusvarmuuden säilyttämiseksi. (Mclvor 2005: 235).

## 2.6. Päätöksenteko ulkoistamisprosessissa

Ostamisen ja valmistamisen välillä tehdään päätöksiä strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Tuotannollisella ulkoistamisella on tarkoitus saavuttaa pitkän aikavälin yhteistyötä, joten ulkoistamispäätös on perustaltaan strateginen, ja sen olisi näin ollen oltava sopusoinnussa yrityksen strategian kanssa. Strategiset päätökset vaativat tuekseen erilaisia analyysejä, joista yksi tärkeimmistä on yrityksen

ydinosaamisen määrittely. (Karjalainen ym. 1999: 10).

Ulkoistamispäätös perustuu liiketoiminnan tarpeisiin, jossa johto tekee tarvittavat peruslinjaukset ja määrittää ulkoistamiselle asetettavat tavoitteet. Selkeästi määritetyillä tavoitteilla pyritään pitämään ulkoistaminen linjassa yrityksen strategian kanssa. (Karjalainen ym. 1999: 10; Weele 2005: 117-118).

Kuvassa 2 esitellään ulkoistamisprosessin kulku.



**Kuva 2.** Ulkoistamisprosessin kulku (Kiiskinen ym. 2002; 102)

Projektin käynnistysvaiheessa tarvitaan erilaisia analyysit yrityksen lähtötasosta ja sitä ympäröivistä markkinoista, joissa pyritään tunnistamaan yrityksen vahvuudet, ja mahdollisuudet niiden hyödyntämiseen alati muuttuvissa kilpailutilanteissa. (Kiiskinen ym. 2002: 101-102).

Lähtötasoanalyysissä on siis kyse nykyisten palveluiden kuvaamisesta ja niiden vaatimien kustannusten estimoimisesta, kun taas markkina-analyysissä pyritään puolestaan selvittämään minkälaiset markkinat ulkoistamiselle ovat tällä hetkellä, eli miten hyvin ulkopuoliset yritykset pystyisivät palvelun tuottamaan. (Kiiskinen ym. 2002: 105-107).

Kahden edellä mainitun analyysin perusteella saadaan mahdolliset ratkaisumallit, joista yrityksen täytyy tavoitteisiinsa vedoten päättää millaista ratkaisumallia se lähtee toteuttamaan. Valituista ratkaisumalleista tehdään riskianalyysit, joista tarkemmin seuraavissa luvuissa, joiden perusteella yritys voi lähteä toteuttamaan karkean tason toimintasuunnitelmaa, jota arvioidaan business case kriteereillä. (Kiiskinen ym 2002: 107-108).

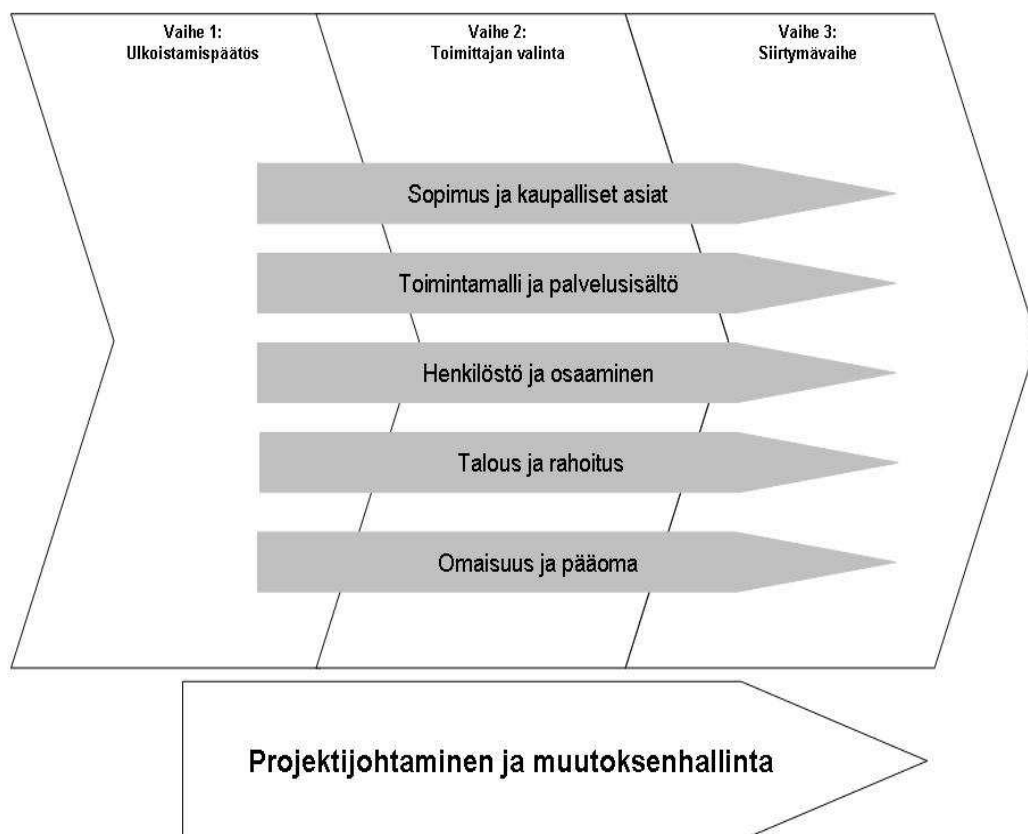
Business case tarkoittaa määrittelyn pohjaksi luotuja vaihtoehtoisia kehityskulkuja, joissa arvioidaan tuotteen ominaisuuksia. Skenaariot luodaan jakamalla ne positiivisiin, negatiivisiin ja todennäköisimpiin arvioihin tuotekehitysprojektin tuloksista. Business Case-mallista on tarkoitus luoda sellainen, että se toimii kaikissa skenaariovaihtoehdoissa. Business Case-määrittelyyn on yleensä hyvä myös liittää jonkinasteinen riskianalyysi.

(PRH

2008:

[http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/tuotekehitysprosessi/business\\_case.htm](http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/tuotekehitysprosessi/business_case.htm)).

Ulkoistamisprosessi voidaan ajallisesti vaiheistaa kolmeen peräkkäiseen vaiheeseen kuvion 3 mukaan.



**Kuva 3.** Ulkoistamisprosessin vaiheet ( Kiiskinen ym. 2002: 100.)

Jokaisen vaiheen päälle kasautuvat elementit osoittavat ne asiat, jotka tulee jatkuvasti ulkoistusprosessin edetessä ottaa huomioon. Ulkoistusprosessissa tulee ottaa huomioon miten kuviossa 3 mainitut elementit ja se miten ne sopeutuvat muutokseen. Esimerkiksi henkilöstön ja osaamisen kohdalla tulee kartoittaa henkilöstön osaaminen ja millä tavalla ulkoistus tulee muuttamaan yrityksen osaamis-/henkilöstöresurseja. Ulkoistamisen tukena tulee koko ajan olla vahva muutosjohtaminen, jolla koko yritys pidetään tietoisena muutoksen suunnasta, ja jotta muutosta pystytään ajamaan läpi määrätietoisesti. (Kiiskinen ym. 2002: 101-103).

## 2.7. Ulkoistamisen tuomat hyödyt

Ulkoistaminen voi lähteä yrityksessä liikkeelle monesta eri lähtökohdasta, kuten siitä, että erikoistuneet alihankkijat voivat suorittaa toiminnot tehokkaammin esimerkiksi mittakaavaetujen, toiminnan joustavuuden ja asiantuntemuksesta johtuvan osaamisen ansionsta.(Kiiha 2002: 4).

Kun yritykset ovat lähteneet ulkoistamaan toimintojaan, suurimmat odotukset ulkoistamisen tuomista hyödyistä on asetettu operatiivisten kustannusten alentamiseen, joustavuuden kasvattamiseen ja osaamisen fokuoitumiseen ydinosaamiseen, ja näin parantaa yrityksen kokonaiskilpailukykyä. (jennings,2002) Joissain tapauksissa yrityksen oman valmistuksen tehottomuus on ajanut yrityksiä etsimään ratkaisua ulkoistamisen keinojen kautta. (Karjalainen ym. 1999: 25).

Tuotannon säilyttäminen yrityksessä voi myös sulkea pois paljon mahdollisuuksia yritykseltä. Esimerkiksi jos yritys pitää tuotannon itsellään, eikä pysty kasvattamaan ydintoimintojaan tarpeeksi, niin silloin myös yrityksen mahdollisuudet keskittyä ydinosaamiseensa heikkenevät. Ulkoistaminen siis tarjoaa yrityksille mahdollisuuden parantaa toimintaansa entistä markkinalähtöisemmin. (Quelin, Duhamel 2003).

### 2.7.1. Ulkoistamisen kustannusedut

Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat yleensä yhtenä tärkeimmistä tekijöistä siitä välittömästi aiheutuvat kustannussäästöt. Ulkoistajayrityksen kiinteät kustannukset, kuten laiteinvestoinnit alenevat, ja samalla organisaatio muuttuu kevyemmäksi, jolloin keskittyminen organisaation ydinosaamiseen helpottuu. Ulkoistaminen ei myöskään yleensä vaadi ulkoistavalta yritykseltä henkilöstöinvestointeja, eikä teknologia- tai koulutuspanosta, joka myös alentaa kustannuksia merkittävästi. (Gilley, Rasheed 2000).

Kustannuslaskemissa ulkoistaminen on usein nähty merkittävästi halvimpana

vaihtoehtona, jossa esimerkiksi tuotantoa ulkoistaessa vältytään suurilta tuotantolaitteiden investoinneilta, ja vapautetaan pääomaa yrityksen ydinosaamisen kehittämiseen. Jossain tapauksissa yritysten kasvutoiveet on myös asetettu niin korkealle, että niiden saavuttamiseen ulkoistaminen on ainut vaihtoehto. (Karjalainen ym. 1999: s. 25) Yleisesti ottaen pääomien vapauttaminen on vain mielekäs lisäpiirre, kun varsinaisesti päätökseen vaikuttavat muut hyödyt (Kiiskinen ym. 2002: 91).

Ulkoistamisen kustannustehokkuus ei voi luonnollisestikaan perustua siihen, että palvelutoimittaja tuottaisi palvelun samalla tavalla kuin ulkoistavassa yrityksessä. Palvelun tuottaja on toimittamassaan palvelussa keskittynyt omaan ydinosaamiseensa ja pystyy toimittamaan sen huomattavasti erilaisilla resursseilla kuin sisäisen toiminnan kulunmuodostuksessa. Lisäksi kustannuserät siirtyvät kiinteistä kustannuksista muuttuviksi, jolloin ne on mahdollista sopeuttaa kulloisenkin tarpeen mukaan. (Kiiskinen ym. 2002: 91).

### 2.7.2. Ulkoistamisen hyödyt tuotannolle ja tuotteille

Tuottavilta yrityksiltä kysyttäessä ulkoistamisen toiminnallisia vaikutuksia pintaan nousivat jo aikaisemmin mainittu tyytymättömyys oman toiminnan tehottomuuteen, jonka voidaan kuitenkin nähdä parantuneen kyselyn myötä, sillä tulevaisuudessa ei juurikaan uskottu oman tuotannon tehottomuuden johtavan tuotannon ulkoistamiseen. Sitäkin enemmän toiminnallisella ulkoistamisella haluttiin saavuttaa tuotteiden parempaa laatua ja eliminoida tuotannon pullonkauloja. (Karjalainen ym. 2005: 25).

Parempaa laatua ja pullonkaulojen välttämistä ulkoistamisella voidaan perustella esimerkiksi sillä, että jos yritys käyttää useita markkinoilla olevia toimittajia, niin ulkoistava yritys pystyy hyötymään näiden kaikkien tiedoista, taidoista ja innovaatiosta, ja saavuttaa näin suurempaa osaamista kuin se pystyisi itsenäisesti koskaan saavuttamaan. (Quinn, Hilmer 1994).

Aikaisemmin monet organisaatiot hoitivat kaiken itse, sillä sisäisten toimintojen uskottiin eliminoivan tuotekatkokset ja kysynnän vaihtelun seuraukset. Aikojen saatossa tämä kuitenkin osoittautui hyvin joustamattomaksi strategiaksi. Kun tuotteet pitää saada markkinoille nopeasti, markkinamuutokset ovat nopeita, ja teknologiat muuttuvat nopeasti, on yhden organisaation hyvin vaikea pärjätä tässä kilpajuoksussa kaikilla osa-alueilla. (McIvor 2005).

Tässä kohtaa ulkoistaminen tarjoaa selvää etua, sillä joustavuus on myös yksi ulkoistamisen mukanaan tuomista ominaisuuksista. Joustavuudella voidaan välttää oman tuotannon asettamat rajalliset mahdollisuudet ja pystytään reagoimaan huomattavasti paremmin markkinoiden muutoksiin. Tällainen on esimerkiksi yritys, jossa myynti on hyvin syklittäistä tai kausittaista, jolloin työvoiman ja koneiden ulkoistamisella saavutetaan mittavia etuja, kun työvoimaa ei tarvitse palkata odottamaan seuraavaa sykliä tai kalliita koneita ei tarvitse seisottaa käyttämättöminä. Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että tuotantoa ulkoistamalla pystytään paremmin räätälöimään tuotteita eri asiakasryhmiä varten. (Jennings 2002).

Monilla aloilla teknologiat kehittyvät huimaa tahtia nykyään, ja ulkoistamalla pystytään paremmin pysymään perässä uusien teknologioiden hankinnassa, kun riski teknologian vanhentumisesta ulkoistetaan palveluntarjoajalle. Kun uusi teknologia tulee markkinoille, pystytään sitä hankkimaan markkinoilta ilman omaa panostusta tuotantoon. (Kakabadse & Kakabadse 2000). Toimittajalla voi olla myös yksinoikeus tai patentti tiettyyn valmistusmenetelmän, joka myös ajaa yrityksiä ulkoistamispäätöksen tekemiseen (Karjalainen ym. 1999.)

### 3. ULKOISTAMISEN RISKIT

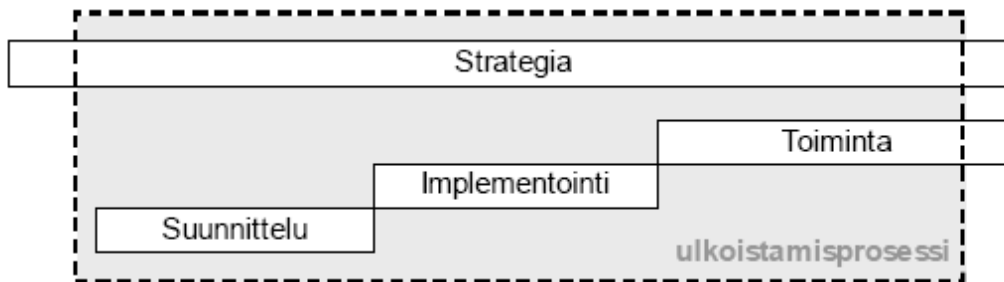
Ulkoistaminen voi tarjota monia etuja, ja se voidaan nähdä jopa riskistä vapaana toimintona (Lonsdale & Cox, 1997), mutta ulkoistamiseen liittyy monia uhkatekijöitä. Uhkatekijät liittyvät usein strategiaan, kumppanin valintaan tai ulkoistamisen implementointiin. Monet ulkoistamisen päätökset sisältävät riskejä, jotka koskettavat ulkoistavaa yritystä. (Karjalainen ym. 2004).

Lähdemateriaalissa on identifioitu monenlaisia eri riskitekijöitä, aina pienistä takaiskuista suuriin katastrofaalisiin seurauksiin. Syitä näihin riskitekijöihin voidaan etsiä toimittajasta, liiketoimintaympäristöstä tai organisaatiosta itsestään. Takaiskut voivat myös esiintyä heti ulkoistamispäätöksen jälkeen, tai vasta vuosien kuluttua implementoinnista. (Aron ym. 2005) Eri kirjoittajilla on erilaiset näkemykset riskeistä mutta tärkeimmistä ulkoistamiseen liittyvistä riskeistä suurin osa kirjailijoista on samaa mieltä. Näitä suurimpia riskejä ulkoistamisen ollessa kyseessä ovat kriittisen tiedon ja osaamisen menetys ja riski riippuvuudesta. (Quinn, Hilmer 1995; Lonsdale 1999; Lonsdale, Cox 1998).

Huolimatta vahvasti painotetuista ongelmista, monesti odotukset ulkoistamisesta ovat hyvin opportunistiset, kuten voidaan kuvitella, että ulkoistamalla ratkaistaan yrityksen kaikki ongelmat. Ulkoistaminen on pitkän aikavälin sitoumus, jossa ei vain etsiä sopivaa toimittajaa ulkoistettaville, vaan se on pitkäjänteinen strategia, joka vaatii syvällistä perehtymistä. Ulkoistamisen vaikutuksia mietittäessä tarkastellaan myös monesti ns. kovia arvoja, ja unohdetaan sen merkittävä vaikutus henkilökuntaan, johon itse ulkoistaminen kohdistuu. (Power, Bonifazi, Desouza 2004).

Kirjallisuudessa löytyy huomattava määrä eri riskijaotteluja. Käytännön ymmärryksen helpottamiseksi riskit lajitellaan neljään eri ryhmään: strategiset riskit, suunnitteluun liittyvät riskit, implementointirisikit ja toimintaan liittyvät riskit. Kuvassa 4 havainnollistetaan näiden asioiden sijoittumista tuotannon kulkuun.





**Kuva 4.** Riskien sijoittuminen eri ulkoistamisprosessin eri vaiheisiin

### 3.1 Strategiset Riskit

Strategiassa on kysymys asioista, jotka määrittelevät liiketoiminnan suunnan, ja sen edellytykset pitkävaikutteisella tavalla. Niihin sisältyy monesti paljon epävarmuutta. Siksi strategiisiin ongelmiin ei yleensä ole helposti toteutettavaa ratkaisua. Monesti strategiset ongelmat huomioidaan, mutta niiden todelliseen tunnistamiseen käytetään liian vähän aikaa. Nämä riskit eivät siis käytännössä liity vain toimintojen ulkoistamiseen, vaan niiden vaikutus tulee huomioida myös ulkoistettavien toimintojen ulkopuolella yrityksen koko liiketoiminnassa. (Vanhala, Laukkanen Koskinen 2002: 88-89).

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 1 on koottu riskilajittelua strategisista riskeistä, joita yritys voi joutua kohtaamaan ulkoistaessaan toimintojaan. Riskit on jaoteltu ulkoiseen ja sisäiseen riskiin sen mukaan, miten paljon yritys pystyy itse toiminnallaan strategisten riskien toteutumiseen vaikuttamaan ja kuinka paljon puolestaan yrityksen ulkopuoliset asiat vaikuttavat strategisten päätösten onnistumiseen. Taulukon perässä on tarkempi riskitarkastelu. Samaa rakennetta tullaan käyttämään myös suunnittelu, implementointi ja toimintariskeistä kerrottaessa.

Strategiset riskit	
<b>Vaikuttaja</b>	
<b>Sisäinen</b>	<b>Aihetta käsitelleet kirjailijat</b>
Kyvykkyyksien menetyks	Kakabadse, Kakabadse (2000)
Sosiaalisen pääoman menetyks	Prahalad, Hamel (1990)
Ydinosaamisen menetyks	Lonsdale (1999); Quinn, Hilmer (1994)
Väärät ulkoistamisperusteet	Mclvor (2002)
Arvotekijöiden ymmärtäminen	Karjalainen ym. (2001)
Väärän osaamisen kehittäminen	Quinn (1999)
Sopimusehtojen huolimaton arviointi	Tompkins (2004)
Vajaavainen tieto	Tompkins (2004)
Menetetään ulkoistetun prosessin hallinta	Tompkins (2004)
<b>Ulkoinen</b>	
Vähemmän joustavuutta	
Vallan siirtyminen toimittajalle	Lonsdale (1999)
Toimittaja pyrkii markkinoille	(Quinn, Hilmer (1994)
Toimittaja toimii kilpailijan kanssa	(Quinn, Hilmer (1994)

**Taulukko 1.** Ulkoistamisen strategiset riskitekijät

### 3.1.1. Ulkoistamisen strategiset riskit yritykselle

Ydinosaamisen menettäminen on tärkein strateginen riski yritykselle. Sen menettäminen vie käytännössä pohjan pois koko yrityksen olemassaololta. Käytännössä tämä voi tapahtua sillä tavalla, että yritys ulkoistaa kriittisen menestystekijän tuotannossaan. Tästä seuraa se, että yrityksen sisäinen innovaatio vähenee, joka ajan kuluessa johtaa siihen, että yritys ei enää pysty toteuttamaan määrittelemäänsä ydinosaamista. (Mclvor 2002: 25). Lonsdale ja Cox:n mukaan ydinosaamisen ulkoistaminen voi käydä kahdella erilaisella tavalla. Painottamalla kustannussäästöjä ja henkilöstömäärää yritys ulkoistaa toimintojaan, tajuamatta

luopuvansa samalla myös kriittisistä menestystekijöistään. Tällaisia päätöksiä voi tietysti auttaa myös toimittajien ylimitoitettut lupaukset kustannussäästöistä ja tehokkuudesta, joilla ulkoistamispäätöksentekoa johdetaan harhaan. Toinen vaihtoehto on se, ettei suunnittelua osata tehdä tarpeeksi pitkälle tulevaisuuteen, vaan ulkoistetaan toiminto, joka ei käytännössä vaikuta olevan sillä hetkellä ydinosaamista, mutta ajan kuluessa huomataankin, että on ulkoistettu tulevaisuudessa tarvittavaa ydinosaamista. (Lonsdale & Cox 1998).

Kyvykkyyksien menetyksellä tarkoitetaan sitä, että tuote, joka on aikaisemmin tuotettu itse, mutta jonka tuotanto kuitenkin on päätetty ulkoistaa. Ulkoistamisen jälkeen onkin huomattu ongelmia ulkoistamisprosessissa, ja yritetty palata takaisin vanhaan, mutta se onkin mahdotonta, sillä sellaista osaamista mitä aikaisemmin oli talon sisällä, ei enää sieltä löydy, joten paluu vanhaan on käytännössä mahdotonta. Ydinosaamisen menettämistä ei kuitenkaan tässä tapauksessa ole kysymys. (Jennings 2002; Kakabadse, Kakabadse 2000).

Tietämättömyys riskeistä voi johtaa siihen, että ulkoistetaan hyvinkin kannattava toiminto, jonka säilyttäminen yrityksen sisällä olisi ollut hyvin tärkeää. (Tompkins 2004) Ulkoistamispäätöksen tukena ei tulisi käyttää pelkästään erilaisia yrityksen sisäisiä laskelmia, sillä laskentajärjestelmät ovat usein puutteellisia, eivätkä kuvaa tilannetta oikein. Tästä seurauksena voi olla väärä strategia ja oman toiminnan ulottaminen kannattamattomiin toimintoihin. (McIvor 2002).

Yrityksien sisällä syntyy monenlaisia suhteita, kun ihmiset tapaavat toisiaan ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa, jolloin syntyy myös odottamattomia hyötyjä ja ratkaisuja. Tällaisten ratkaisujen syntyminen ei missään tapauksessa ole mahdotonta myös ulkoistamisessa, mutta monesti ilman riittävää ohjausta tällaiset yrityksen sosiaalista pääomaa kasvattavat aineettomat resurssit jäävät saavuttamatta. Olisikin siis syytä käydä virallista keskustelua organisaatioiden kesken, jotta pystyttäisiin hyödyntämään kaikki mahdollinen keskinäinen tiedonjakaminen, muuten riskinä on myös tulevaisuuden projektien vaarantuminen ja yhteistyön pintapuolisuus, jos kriittistä tietoa ei ole saatu vaihdettua organisaatioiden kesken. (Tompkins 2004).

Ulkoistetun prosessin hallinnalla tarkoitetaan sitä, että kun prosessi on ulkoistettu, ulkoistava yritys menettää sananvaltansa siihen, millä tavalla prosessi tulee hoitaa. Käytännössä valta siirtyy kokonaan toimittajalle, jonka prioriteetit eivät täsmääkään ulkoistavan yrityksen kanssa. Tämä voi johtaa siihen, että yrityksen on vaikea estää toimittajaa työskentelemästä myös kilpailijoiden kanssa, sillä tarvittava tietotaito on jo ehtinyt siirtyä toimittajalle. Jos toimittaja haluaa täysillä hyödyntää saamaansa valtaa, voi esimerkiksi tuotteiden lanseeraus markkinoille olla enemmän kiinni toimittajasta kuin itse ulkoistaneesta yrityksestä. Näin voi tapahtua varsinkin, jos lukittaudutaan yhteen toimittajaan pitkällä aikavälillä. Jos yritys sitoutuu yhteen toimittajaan, se voi tulevaisuudessa huomata vaihtoehtojensa puuttuvan toimittajien suhteen, jolloin tässä tapauksessa neuvotteluväliltä on käytännössä kokonaan toimittajan käsissä. Tästä syntyy ongelmia varsinkin jos toimittaja haluaa kiristää ostajaa hankkimallaan asemalla. (Aron et al. 2005.) Toimittajan ei myöskään aina tarvitse tehdä yhteistyötä kilpailijoiden kanssa, kuten toimimalla alihankkijana heille, vaan toimittaja voi itsekin pyrkiä markkinoille. Tätä toimintaa tietysti yritetään valvoa sopimusehdoilla, mutta aina sopimusten laatiminen ei onnistu kunnolla. (Quinn, Hilmer 1994).

Joustavuuden menettämisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sopimusehtojen joustavuutta yritykselle. Jos yritys ei onnistu tekemään kunnollisia sopimuksia toimittajien kanssa, muodostuu entistä suuremmaksi riskiksi se, että ulkoistaminen vähentääkin yhtiön joustavuutta, vaikka sen tulisi toimia juurikin päinvastoin. Tällöin yrityksen mahdollisuudet toimia voivat heikentyä. Ulkoistamisprosessin aikana pitäisi pystyä minimoimaan riskit, jotka rajoittavat kykyä mukautua markkinoihin. (Tompkins 2004).

### 3.2 Ulkoistamisen suunnitteluun liittyvät riskit

Kun strateginen päätös tuotannon ulkoistamisesta on tehty, on seuraavaksi hyvä lähteä kartoittamaan ulkoistamisen suunnitteluun liittyviä riskitekijöitä. Suunnitteluun liittyvät riskit nivoutuvat monesti toimittajan valintaan ja siihen miten koko ulkoistaminen käytännössä meinataan toteuttaa. Suunnitteluun liittyvät riskit ovat

ilmeisen kriittinen osa-alue riskikartoituksessa, sillä ne määrittelevät hyvin pitkälle sen miten tuotannon ulkoistaminen onnistuu kokonaisuudessaan.

<b>Suunnitteluun liittyvät riskit</b>	
<b>Sisäinen</b>	
Hinnoitteluperusteiden ymmärtämättömyys,	Whitmore (2006)
Epärealistiset odotukset	
Kustannussäästöistä,	Tompkins (2004)
Toimittajan valinta ei-liiketoiminta kohtaisten syiden perusteella,	Tompkins (2004)
Piilossa olevat kustannukset	Kakabadse, Kakabadse (2000) Lonsdale (1999)
Ulkoistamis päätösten arvioinnissa puutteellista osaamista	Mclvor (2002)
Ulkoistamis päätöksessä keskitytään vain kustannusten alentamiseen	Mclvor (2002)
Valintamittariston puutteellisuus	Tompkins (2004)
Tukeudutaan vanhaan toimittajaan	Kiiskinen ym. (2002)
Ei tutustua toimittajien kapasiteetti- rajoituksiin	Tompkins (2004)
Kiire	Power ym. (2004)
Arkaluontoisten tietojen vaihtaminen toimittajan kanssa,	Pajarinen (2001)
Ei selvitetä toimittajavaihtoehtoja tarpeeksi laajasti	Tompkins (2004)
<b>Ulkoinen</b>	
Kohdemaiden erilaisen kulttuurin ymmärtämättömyys,	Whitmore (2006); Power ym. (2004)
Neuvoteltu sopimus ei tarpeeksi joustava	Kiiskinen ym. (2002)
Ei huomioida toimittajan tarpeita	Kiiskinen ym. (2002)
Toimittajan puutteellinen sitoutuminen	Tompkins (2004)
Toimittaja ottaa kantokykyä suurempia riskejä, mahdollisesti tietämättään	Karjalainen ym. (2001)
Toimittaja ei ymmärrä ulkoistavan yrityksen tarpeita	Whitmore (2006)
Lakitekniset asiat	Kennedy, Clark(2004); Tompkins (2004)

**Taulukko 2.** Ulkoistamisen suunnitteluun liittyvät riskitekijät

### 3.2.1. Suunnitteluun liittyvät sisäiset riskit

Ulkoistamis päätös perustuu monesti siihen, että pyritään laskemaan ulkoistamisen

kokonaiskustannukset ja erottamaan omista toiminnoista ne, joihin ulkoistuspäätös vaikuttaa. Tämä vaikuttaa hyvin yksinkertaiselta, mutta valitettavasti näitä kustannuksia on yrityksissä lähes mahdotonta yksilöidä täydellisesti. (Ellram, Maltz 1997.) Tästä johtuen lasketut kustannussäästöt arvioidaan monesti hyvinkin ylioptimistisesti. Piilossa olevat kustannukset aiheuttavat muutoksia ulkoistamis päätöksen kannattavuuteen, jos niitä ei ole osattu suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon. (Hendry 1995). Esimerkiksi yksi mahdollisuus on se, että ulkoistamisen jälkeenkin osa henkilöstöstä jää työskentelemään yritykseen eri tehtävissä, jolloin todelliset säästöt ovat huomattavasti pienemmät kuin arvioissa. (Shi 2007). Ulkoistettaessa voidaan myös joutua tilanteeseen, jossa yrityksen omistama tuotantolaitteisto siirtyy toimittajan tiloihin. Tällaisissa siirroissa omaisuuden tarkka arviointi voi olla vaikeaa. (Tompkins 2004).

Toimittajan valinnassa voidaan lähteä liikkeelle monelta kantilta. Yksi paha virhe toimittajan valinnassa suunnittelun kannalta on luottaa vanhoihin suhteisiin, ja tehdä päätös enemmän henkilökohtaisten syiden perusteella, kuin liiketoiminnan vaatimusten perusteella, ja tällöin hyöty ulkoistamisesta saattaa olla melko kyseenalainen. (Tompkins 2004).

Toimittajan valinnassa riskejä tuottaa myös se, että monilla yrityksillä ei ole resursseja arvioida todenmukaisesti make or buy-dilemmaansa. Monet yritykset siis tekevätkin ulkoistamisen henkilöstömäärän ja kustannuksien vähennyksen perusteella. Päätöksiä siis tehdään lyhytnäköisesti, eikä keskitytä siihen mikä pidemmällä aikavälillä voisi tuottaa yritykselle ratkaisevaa kilpailuetua. (Lonsdale&Cox 1998).

Toimittajan valintaan tulisi muussakin tapauksessa paneutua hyvin paljon, sillä jos vaihtoehtoisia toimittajia ei käydä läpi tarpeeksi laajasti, joudutaan mahdollisesti tyytymään toimittajiin, joiden osaamistaso ei ole paras mahdollinen ulkoistamista ajatellen. Tällaiseen valintatilanteeseen voi johtua selkeiden valintamittareiden puutteesta, tai kuten jo aikaisemmin mainittiin, siitä, etteivät yritykset itse tunnista kriittisiä menetystekijöitään, jolloin valintapäätös tehdään hyvin epävarmoissa olosuhteissa. Monesti toimittajien valintaa voitaisiin helpottaa myös kysymällä

toimittajilta, miten he pystyisivät vastaamaan yrityksen tarpeisiin. Monikaan yritys ei ymmärrä lähettää tälläisi request-for-information (RFI)-lomakkeita, joilla voitaisiin ensinnäkin saada enemmän tietoa mahdollisista toimittajista, ja samalla myös pystyttäisiin rajaamaan epäsovivat toimittajat ulkopuolelle. Tätä prosessia saattaa häiritä myös yrityksen johdon ymmärtämättömyys toimittajan valinnan tärkeydestä, ja näin ollen ulkoistamisen suunnittelusta vastaavia painostetaan tekemään päätökset toimittajista nopeammin. (Tompkins 2004).

Ulkoistavan yrityksen tulisi myös tehdä riskikartoitus siitä, mitkä mahdollisen toimittajan todelliset toimintaedellytykset ovat. Lupauksia voi tietysti olla paljon, mutta niiden selvittäminen esimerkiksi Due Diligence-selvityksellä parantaa yrityksen mahdollisuuksia saada luotettava toimittaja. (Tompkins 2004). Ulkoistavan yrityksen tulee myös ymmärtää millä tavalla mahdollinen toimittaja hintansa muodostaa, sillä on hyvin mahdollista, että myöskään toimittaja ei osaa laskea kaikkia tuotantoon liittyviä kustannuksia täydellisesti, josta tulee jatkossa seuraamaan vakavia ongelmia esimerkiksi laatutason kärsiessä, tai jos toimittaja ei pysty mukauttamaan toimintaansa esimerkiksi laajennustarpeiden mukaisesti. (Whitmore 2006).

Jo ulkoistamissuunnittelun aikana olisi hyvä kehittää ohjelma tai systematiikka, jolla valvotaan ulkoistamisen toteutumista ja tehokkuutta, eli siis käytännössä rakennettaisiin relevantti mittaristo siitä, miten ulkoistamisen halutaan toimivan. Tällaisella ohjelmalla pystyttäisiin varmistamaan se, että ulkoistaminen tuottaa haluttuja hyötyjä myös implementoinnin jälkeen. (Power ym. 2004).

Kuten siis on tullut ilmi, luotettavien sopimuskumppanien löytäminen, sopimusneuvottelut ja yleiset valmistelut voivat aiheuttaa ulkoistavalle yritykselle melkoisesti kustannuksia. Jotta yhteistyö toimittajien kanssa saataisiin toimimaan, voidaan joutua jakamaan liikesalaisuuksiin verrattavia tietoja. Kriittisten tietojen jakaminen on siis yritykselle merkittävä riski, ja mahdollisista synergiaeduista päästään nauttimaan vasta myöhemmin. (Pajarinen 2001: 19).

### 3.2.2. Suunnittelun ulkoiset riskit

Aikaisemmin mainittiin useasta ulkoistavan yrityksen vaikeuksista havaita arvotekijät, ja luoda luotettavaa mittaristoa, jolla mitata ulkoistamisen vaikutuksia. Ulkoistava yritys ei suinkaan ole tässä yksin, sillä palvelutoimittajalla saattaa olla vähintään yhtä suuria ongelmia nähdä arvotekijöiden kokonaisuus ja kustannukset. Palvelutoimittaja saattaa siis ottaa puhtaasti tietämättään huomattavasti kantokykyä suurempia riskejä. Tämä voi helposti johtaa toimittajan liialliseen velkaantumiseen ja sinänsä hetkittäiseen hyötytilanteeseen ostajan kannalta, mutta pidemmällä aikavälillä tällainen suhde tulee häiritsemään niin toimittajan kuin ulkoistajankin toimintoja. Toimittajan tulisi siis ymmärtää mitä ulkoistava yritys haluaa, millaisella tahdilla se haluaa kasvaa ja toimittajan tulisi tietää omat rajansa sen suhteen, pystyykö se kasvamaan tarpeeksi nopeasti tai täyttämään muut ulkoistavan yrityksen asettamat toiveet ja tavoitteet. (Whitmore 2006).

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, suhde toimittajaan saattaa muuttua liian kahlitsevaksi joissain tapauksissa, joissa sopimusehtoja ei osata tehdä oikein, tai tehdään muita virheitä strategisella tasolla. Palvelutoimittajan vahva asema neuvotteluissa voi enteillä ongelmia ulkoistavalle yritykselle, ja johtaa joustamattomaan liikesuhteeseen. Ostajan mahdollisuudet vaikuttaa ulkoistettaviin prosesseihin ja toimintamalleihin heikkenevät, ja samalla voidaan menettää myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Sopimusneuvotteluissa on siis äärimmäisen tärkeää varautua mahdollisesti tulevaisuudessa muuttuviin suunnitelmiin, ja tehdä sopimuksesta niin joustava, että se mahdollistaa suuretkin muutokset. (Kiiskinen ym. 2002: 96).

Ulkoistava yritys ottaa huomattavan riskin myös siinä, jos se ei ollenkaan ymmärrä ottaa huomioon toimittajan mahdollisia tarpeita tulevaisuutta ajatellen. Toimittaja saattaa esimerkiksi tulevaisuuden suunnitelmissa hakea laajentumista kasvattamalla liiketoimintaansa uusille osa-alueille, jolloin sen keskittyminen laajenee myös näille alueille, ja näin ollen palveluntoimittajan resurssit saattavat päätyä ostajan kannalla lisäarvoa tuottamattomiin toimintoihin. (Kiiskinen ym. 2002: 95).



Toimittajan sitoutuminen suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa tarkasti huomioon, sillä sitoutumisen puute lisää huomattavasti riskiä, että palveluntoimittaja ei ole kiinnostunut panostamaan yhteistyöhön ulkoistavan yrityksen kanssa enempää kuin on pakko. Jos palveluntoimittaja tarjoaa standardoitua tuotetta monille eri asiakkaille, niin ulkoistamista tällaisen toimittajan kanssa harkitseva yritys ei todennäköisesti saa tarpeitaan huomioiduksi tarpeeksi hyvin, sillä palveluntoimittaja on jo saattanut antaa parhaat resurssinsa tietyille vanhoille asiakkaille. (Kiiskinen ym. 2002: 79).

Jos suunnitellaan ulkoistamista maan rajojen ulkopuolelle, esimerkiksi kehittyviin talouksiin, niin kulttuuriset erot tulee ottaa suunnittelussa vahvasti esille. Monissa maissa esimerkiksi lainsäädäntö saattaa olla helpostikin tulkittavissa, ja melko yksiselitteinen, mutta paikallinen käytäntö voi valvonnan puutteen ja korruption takia olla ihan mitä tahansa. Tällaisten asioiden jättäminen huomiotta voi johtaa melkoisiin viivytyksiin operaatioiden aloituksessa, tai pahimmassa tapauksessa ne voivat johtaa koko ulkoistusprosessin peruuttamiseen. (Whitmore 2006).

Lainsäädännölliset asiat tulee tietysti myös ottaa suunnittelussa huomioon. Näissä voi olla kyseessä esimerkiksi patenti- ja tuoteoikeudet, jolloin teknologian siirtäminen uuteen kohdemaan asettaa suuren riskin kopioinnin kohteeksi joutumisesta, jos patenti- ja tuoteoikeutta käsittelevä lainsäädäntö ei ole ajantasaista tai jos lain tulkinta on hyvin väljä. (Kennedy & Clark 2006).

Luonnollisesti yritys myös joutuu miettimään maineriskiä ulkoistaessaan. Nykyään kuluttajat ovat hyvin kiinnostuneita ja suurelta osin tietoisia siitä, millä tavalla heidän tuotteensa valmistetaan ja millaisia moraalisia arvoja yritys omaa. Yleensä imagoa on rakennettu rahalla ja suurella vaivalla, ja jos valitusta palveluntoimittajasta paljastuu joitain tietynlaisia väärinkäytöksiä, kuten ympäristörikoksia, niin ulkoistavan yrityksen maine saattaa pyyhkiytyä sen mukana kertahetimitolla. Yrityksen on siis ensiarvoisen tärkeää ottaa nämäkin näkökohdat mukaan toimittajaa valittaessa. (Whitmore 2006).

### 3.3. Implementoinnin riskit

Kun ulkoistamisprosessissa on käyty strategiset riskit läpi ja tehty strateginen päätös ulkoistamisesta, ja tämän jälkeen suunniteltu tarkasti ulkoistamisprosessin toteuttaminen, on vuorossa toteuttaa ulkoistamisen implementointi, jolla tarkoitetaan tuotannon siirtämistä toimittajalle jo aivan käytännön tasolla. Implementoinnin aikana suunnittelun ja strategisen päätöksen aikana korostuneet riskit konkretisoituvat monellakin tapaa, niin ulkoistavalle yritykselle kuin toimittajallekin. Seuraavaksi siis käydään läpi niitä riskejä, joita tässä vaiheessa voidaan kohdata, jo kahdessa aiemmassa vaiheessa mainittujen riskien lisäksi. Riskit on lajiteltu taulukkoon numero 3.

<b>Implementointiin liittyvät riskit</b>	
<b>Vaikuttaja</b>	
<b>Sisäinen</b>	<b>Aihetta käsitellyt tutkija</b>
Ulkoistamisen ajankohta,	Tompkins (2004)
Ulkoistamisen vaikutusten huomioiminen organisaatioon,	Tompkins (2004)
Toimittajan valvontaan vaadittavat resurssit,	Shi (2007)
Jatkuvan yhteydenpidon vaatimat resurssit,	Olsztynzki (2005)
Henkilöstöpolitiikka,	Kremic, Tukul, Rom (2006)
Yhtiön sisäinen tiedottaminen ulkoistamispäätöksestä,	Power ym.(2004)
Huono dokumentointi,	Tompkins (2004)
<b>Ulkoinen</b>	
Kansainvälinen kokemattomuus,	Tompkins (2004)
Ulkoistamisen tavoitteet eivät tiedossa toimittajalla,	Tompkins (2004)
Henkilöstöpolitiikka,	Power ym. (2004)
Kommunikaatio yritysten välillä	Olsztynzki (2005)

**Taulukko 3.** Ulkoistamisen implementointiin liittyvät riskitekijät

### 3.3.1. Implementoinnin sisäiset riskit

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, niin yksi olennainen riski joka liittyy niin implementointiin kuin suunnitteluun, on ulkoistamisen ajankohta, eli siis ulkoistamisen toteutuksessa kiirehditään aivan liikaa. Tällöin esimerkiksi toimittajan valinta voi epäonnistua, kuten jo aikaisemmin mainittiin, mutta ulkoistamisen sisäisten ja ulkoisten vaikutusten ja vaatimusten arviointi on voinut myös jäädä tekemättä kunnolla, jos implementointia kiirehditään. (Tompkins 2004).

Implementoinnin ajankohdan valinta olisi myös tehtävä tarkasti harkiten, jotta kaikki tarvittavat toiminnot olisivat valmiina ja kummassakin organisaatiossa oltaisiin valmiina toiminnan siirtämiseen toimittajalle. Tällaisia toimintoja voivat olla esimerkiksi suunnittelussa huomioimatta jätetyt reaktiot, kuten henkilöstön muutosvastarinta ja työtehtävien uudelleen allokointi jäljelle jäävän henkilöstön kesken. Voi myös olla, että esimerkiksi sopimusneuvotteluista odotetaan suoriuduttavan nopeammalla aikataululla kuin se on mahdollista, tai että yritetään siirtyä sopimusneuvotteluissa lakitekniisiin asioihin ennen kuin ollaan päästy sopimukseen operationaalisista asioista, jotka kummatkin voivat huomattavasti viivyttää implementointia. (Tompkins 2004).

Ulkoistamisen vaikutuksia henkilöstöön ei pidä aliarvioida, mutta monessa tapauksessa niin tehdään, eikä suunnittelussa siis ole osattu ottaa huomioon henkilöstön tarpeita, tai organisaation tarpeita henkilöstölle. (Tompkins 2004.) Tiedottaminen asiasta henkilöstölle on yksi tärkeä kokonaisuus, kun implementoinnista tiedotetaan, niin tiedottamisesta pitäisi tehdä selkeää, ettei se vahingoita koko työilmapiiriä ja heikennä yrityksessä toimivien työntekijöiden motivaatiota työhönsä epävarmuuden vallitessa yrityksessä. Implementoinnissa yksi tärkeä tekijä on siis kunnollisen tiedottamisen suunnittelu. (Power ym. 2004).

Henkilöstön sijoittaminen uusiin tehtäviin voi olla vaikeaa, sillä organisaation resurssit allokoida työtehtävät uudelleen ja kouluttaa ihmiset uusiin tehtäviin, ja ennen kaikkea,

saada ihmiset hyväksymään uudet työtehtävät, ovat hyvin rajalliset. Jos työvoimaa myös vähennetään ulkoistamisen yhteydessä, on hyvin mahdollista, että tämän jälkeen monien ihmisten työtaakka kasvaa, koska ulkoistetun prosessin edelleen implementoinnin jälkeenkin vaatimia resursseja ei ole osattu ottaa huomioon. Myös irtisanotut ja irtisanoutuvat ihmiset vievät mukanaan resursseja, jotka vähentävät yrityksen käytössä olevaa tietotaitoa. (Kremic, Tukel, Rom 2006). Luonnollisesti myös lakiteknisten asioiden, kuten työsopimusten, käsitteleminen on saattanut olla puutteellista, jotka riitatilanteissa voivat aiheuttaa viivästyksiä ja kustannuksia ulkoistavalle yritykselle. (Power ym. 2004.)

Sellaisia tekijöitä, joita ei ole osattu suunnittelussa ottaa huomioon, on esimerkiksi toimittajan valvonnasta aiheutuvat kustannukset, joita saatetaan merkitsemättömän pieninä. Ulkoistamisprojektin kustannuksiin tulisi tietysti laskea myös ne kustannukset, jotka aiheutuvat toimittajan valvonnasta, sillä monesti ulkoistavalla yrityksellä voi olla ongelmia toimia halutulla tavalla, ja näin ollen palveluntuottaja tarvitsee ohjausta, joka vaatii ulkoistavalta yritykseltä panostusta (Shi 2007). Näitä valvontaan liittyviä kustannuksiin tulisi myös laskea matkakustannukset. Esimerkiksi lennot ja niihin käytetty aika lisäävät menoja huomattavasti. Matkakustannusten arvioinnissa monet yritykset epäonnistuvat, tai eivät edes ota niitä huomioon. (Olsztynski 2006).

Merkittävä tekijä on myös dokumentointi, joka toimitetaan palveluntarjoajalle. Dokumenttien puutteellisuuden tai vajavaisuuden takia palveluntarjoajalla voi olla ongelmia ymmärtää sitä mitä yritys oikeasti haluaa. Tämä voi pahimmillaan johtaa jopa virheelliseen valmistukseen, tai ainakin lisätä kustannuksia muulla tapaa. Ulkoistavan yrityksen tulisi myös saada palveluntoimittajalle valmistuksen kriittiset elementit, jotta implementointi onnistuisi. (Tompkins 2004).

### 3.3.2. Implementoinnin ulkoiset riskit

Implementoinnissa kulttuurien väliset erot korostuvat, jotka aiheuttavat helposti

väärinkäsityksiä, jotka tulevat monesti kalliiksi aiheuttamiensa virheiden takia. Esimerkiksi eri kulttuureissa suhtaudutaan työhön liittyviin asioihin huomattavan erilaisella tavalla kuin on totuttu. Tarvitaan myös kirjoitettujen dokumenttien ja puheen kääntämistä, joissa aiheutuvat virheet voivat myös johtaa isoihin ongelmiin, kuten ymmärtämättömyyteen, jota ei joissain kulttuureissa pystytä myöntämään. (Olsztynski 2005). Pahimmillaan kulttuuriset ongelmat johtavat tilanteeseen, jossa kumpikaan osapuoli ei ole tyytyväinen yhteistyön tuloksiin, mutta kumpikaan ei silti näe omassa toiminnassaan parannettavaa, sillä kumpikin toimii vain tietämiensä ja tuntemiensa normien puitteissa. (Power ym 2004). Kulttuurien tuntemuksen merkityksen tuomaa riskiä ei siis voi vähätellä yhtään.

Kokemattomuus kansainvälisistä toiminnoista voi luoda korkean tason riskin yritykselle, jonka voimavarat ovat muutenkin suuressa rasituksessa ulkoistamisprosessin aikana. Ulkoistaminen ei siis liene paras tapa opetella kansainvälisiä toimintoja. (Tompkins 2004).

### 3.4.Toimintaan liittyvät riskit

Toimintaan liittyvillä riskeillä tarkoitetaan riskejä sen jälkeen, kun ulkoistettavat toiminnot ovat siirtyneet toimittajalle. Tässä vaiheessa saatetaan huomata, etteivät odotukset ole täyttyneet ulkoistamisen suhteen, ja monet jo aikaisemmin kartoitetut, tai kartoittamatta jääneet riskit ovat toteutuneet. Toimintaan liittyvät riskit eroavat muista riskikategorioista sillä tavalla, että suurin osa riskitekijöistä on ulkoisia, kun muissa kategorioissa suurimmat riskitekijät ovat vielä yrityksen sisäpuolella. Esimerkiksi luonnonolot saattavat aiheuttaa odottamattomia ongelmia, kulttuurin erityispiirteet saattavat tulla esiin vasta toiminnan käynnistyttyä, joten suunnittelu ja implementointivaiheessa jo mainitut kulttuuriset riskitekijät saattavatkin konkretisoitua vasta toiminnallisessa vaiheessa, mikä luo todella suuren riskin ulkoistavan yrityksen toiminnalle, josta perääntyminen saattaa olla jo mahdotonta. Taulukkoon 4 on lajiteltu toimintaan liittyvät riskitekijät.

Toimintaan liittyvät riskit	
<b>Vaikuttaja</b>	
<b>Sisäinen</b>	<b>Aihetta käsitellyt tutkija</b>
epäonnistunut integrointi pitkällä aikavälillä,	Mclvor (2002)
Toimittaja laitetaan liian ahtaalle,	Tompkins (2004)
Toimittajan sitouttaminen puutteellista	Tompkins (2004)
<b>Ulkoinen</b>	
Toimittajalla ongelmia tuottaa vaatimuksenmukaisia tuotteita,	Whitmore (2006)
Toimittajan arvot eivät sovi ulkoistavalle yritykselle,	Whitmore (2006)
Toimittaja ei ota vastuuta teoistaan,	Aron ym. (2005)
Toimittajan intressit poikkeavat luvatuista	Aron ym. (2005)
Luottamuksellisen tiedon väärinkäyttö	Aron ym. (2005)
Työntekijät epäpäteviä	Olsztynzki (2005)
Luonnonkatastrofit ja niihin varautuminen	Whitmore (2006)
Maineriski	Whitmore (2006)

**Taulukko 4.** Toimintaan liittyvät riskit ulkoistusprosessin jälkeen

### 3.4.1. Toimintaan liittyvät sisäiset riskit

Ulkoistaminen voi johtaa suurienkin kulujen syntymiseen, jos yritykset eivät onnistu integroimaan valmistusstrategiaansa ja sen kriittisiä pisteitä ulkoistamisprosessissa. (Mclvor2002.) Toimittajan valvontaa ei myöskään tulisi jättää vain implementointiin, vaan toimittavan valvontaa tulisi jatkaa koko ajan, mutta muuttamalla valvontajärjestelmää aika ajoin, jotta se kulloinkin vastaisi mahdollisimman hyvällä tavalla meneillään olevia prosesseja. Tällä pyritään takaamaan, että ulkoistettava prosessi pysyy jossain määrin ulkoistavan yrityksen hallinnassa, vaikka se ei enää itse käytännössä hoidakaan ko. prosessia. (Power ym. 2004).

Suhteiden avaaminen toimittajaan on myös vasta ensimmäinen askel koko

ulkoistamisprosessissa. Ulkoistavan yrityksen ja toimittavan välistä suhdetta on myös hoidettava koko ajan, jotta se pysyisi vahvana ja pystyttäisiin saavuttamaan mahdollisimman suuret synergiahyödyt. Toimittajalle tulisi antaa uusia virikkeitä ja mahdollisuuksia kehittää toimittamaansa tavaraa tai palvelua, jotta se pysyisi kiinnostuneena tuottamastaan prosessista. (Tompkins 2004; Power ym. 2004)

Toimittajaan voidaan myös kohdistaa liian suuria odotuksia heti tuotannon siirtämisen jälkeen, jolloin palveluntoimittaja vasta opettelee prosessia, ja ei näin ollen pysty hyödyntämään kokemuksen tuomaa hyötyä, joka sisäisesti tuotetussa prosessissa on vaikuttanut tehokkuuteen merkittävästikin. Mitä nopeammin tuotannon siirrosta aiheutuneet ongelmat on ratkaistu, sitä nopeammin tuotanto luultavasti pääsee tavoitetasolle. (Power ym. 2004).

### 3.4.2. Toiminnan ulkoiset riskit

Ulkoistavan yrityksen pitää ottaa huomioon ulkoistettaessa myös maineriski. Yrityksen maine ja imago, joihin on uhrattu valtavasti rahaa ja resursseja, voivat vahingoittua helposti, jos ulkoistettavan prosessin toimittaja ei pysty vastaamaan siihen ajatusmaailmaan, jonka yritys on asiakkailleen luonut. Esimerkiksi palveluntuottajan ympäristöratkaisut, henkilöstöpolitiikka ja työhyvinvointi eivät mahdollisesti ole linjassa sen kanssa, mitä ulkoistavalta yritykseltä on normaalisti totuttu olettamaan. Tämä ei suinkaan rajoitu vain imaginaarisiin faktoreihin, vaan palveluntuottaja voi myös epäonnistua vastaamaan yrityksen laatuvaatimuksiin, ja heidän valmistamansa tuotteet näin ollen aiheuttavat imagon huononemista ja asiakkaiden kaikkoamista. (Whitmore 2006).

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, ulkoistavan yrityksen tulisi antaa virikkeitä palveluntoimittajalle, jotta tämä pystyisi kehittämään toimintaansa, muussa tapauksessa seurauksena voi olla työn ja vastuun välttelemistä. Ulkoistavasta yrityksestä saattaa tulla toimittajalle lypsylehmä, jolle tuotetuista palveluista pyydetään täyttä hintaa, mutta samalla kuitenkin tarkoituksellisesti alisuoriudutaan tehtävistä, ja

keskitytään niihin toimintoihin, jotka palveluntuottaja näkee suurimpina mahdollisuuksina. Käytännössä siis toimittajan edut saattavat poiketa merkittävästi ulkoistavan yrityksen eduista. Ongelmaa voidaan myös välttää luomalla kannustimia, jossa toimittajan edut sidotaan ulkoistavan yrityksen etuihin, jolloin on myös toimittajan etu, jos ulkoistava yritys menestyy. (Aron ym. 2005).

Ulkoistavan yrityksen tulee ottaa tarkasti huomioon, että se antaa toimittajalle luottamuksellisia tietoja, joita toimittaja voi mahdollisesti käyttää yritystä vastaan niin halutessaan, kuten myymällä niitä eteenpäin tai hyödyntämällä niitä omassa tuotannossaan. Ulkoistamisen yleistymisen myötä valitettavasti myös tällaisen toiminnan kasvua on ollut nähtävissä. Tällaista on tapahtunut mm. tilanteissa, joissa toimittajan ja ulkoistavan yrityksen edut eivät kohtaa. Mahdollisesti toimija voi myöskin etsiä vain lisätuloa. Tästä tekee ulkoistavan yrityksen kannalta entistä hankalamman asian se, että ulkoistavan yrityksen on mahdotonta, tai todella hankalaa, huomata tällaisen toiminnan olemassaoloa ennen kuin on liian myöhäistä. (Aron ym. 2005).

Työvoimaan liittyvät riskit on myös hyvä ottaa huomioon toimintaan liittyviä riskejä kartoitettaessa. Halpamaissa työntekijöiden koulutus on monesti kyseenalainen, sillä monet eivät ole edes lukutaitoisia. Työeettiset käsitykset saattavat myös poiketa länsimaisesti melkoisesti, joka osaltaan vaikuttaa työn tuottavuuteen. (Olsztynski 2005).

Ulkoistettaessa tulisi myös muistaa, että ulkoisia uhkia tarjoavat myös luonnonilmiöt, kuten tulvat, myrskyt ja maanjäristykset. Tällaisilla saattaa olla suuri merkitys esimerkiksi hyvin keskittyneille toimijoille, jotka kaikki toimivat samassa maantieteellisessä paikassa, jossa tiedetään olevan kohonnut riski johonkin luonnonilmiöön. Esimerkiksi Taiwanissa 1999 sattunut maanjäristys nosti mikrosirujen hintoja maailmanlaajuisesti, kun iso osa tuotantolaitoksista tuhoutui järjestyksessä. (Whitmore 2006).



## 4. TUTKIMUSONGELMA JA METODIT

### 4.1. Esittely

Edellisissä kappaleissa käytiin tähän tutkimustyöhön olennaisesti liittyvää kirjallisuutta, ja tässä kappaleessa käydään käpi metodit joita käytetään tutkimustulosten saamiseksi. Seuraavaksi esitellään ne metodit, jotka antavat teoreettiset viitekehykset tämän työn käsittelemiseksi. Näiden lisäksi tullaan avaamaan tutkimusongelmaa laajemmin, jotta taustaa tutkittavasta asiasta saataisiin laajemmin esille kuin pelkkä kysymyksenasettelu pystyy tarjoamaan. Näiden lisäksi pohditaan aineiston keräämistä ja sen laajuutta ja annetaan perustiedot haastatelvista ihmisistä ja yrityksistä. Lopuksi käydään läpi työssä käytettävä aineiston analysointi ja työn luotettavuus ja validiteetti.

Työn tarkoituksena on antaa selvä kuva siitä, millaisia haasteita yritykset joutuvat kohtaamaan ulkoistamisprosesseissaan ja miten yritykset hallitsevat riskit, jotka ulkoistamisprosesseihin liittyvät. Työssä käydään läpi kvalitatiivisten metodien pohjalta, jotta pystyttäisiin ymmärtämään ylipäätään ulkoistamiseen liittyviä riskejä, eikä tarjoamaan vastauksia sille minkälaisia riskejä ulkoistamisen jälkeen on toteutunut, kun mitattava data on jo saatavilla. Tämän saavuttamiseksi työssä käydään läpi ulkoistamisen riskienhallintaan ja muutosprosessien arviointiin liittyviä odotuksia ja haasteita kansainvälisissä yrityksissä. Kuten aikasemminkin on mainittu, työssä käytetään monia case-yrityksiä.

### 4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivista menetelmää käytettäessä valitaan yleensä pieni joukko vastaajia, joiden tietotaidon avulla saadaan tarpeellinen vertailudataa, joilla tutkimusongelmaa pystytään selvittämään.

Yin (Yin 2003) mukaan tutkimusstrategiaa voidaan käyttää kolmeen eri tutkimustarkoitukseen: selittävään, kuvailevaan tai tutkivaan:

Kuvailevassa tutkimusstrategiassa tutkijalla on selkeä kuva tutkimastaan aiheesta tai ilmiöstä, johon hän kerää tarvittavaa tutkimusaineistoa. (Saunders, Lewis, Thornhills 2007) Tutkimusongelma on siis hyvin rakennettu ja ymmärrettävä. Selittävällä tutkimuksella puolestaan pyritään selittämään yhteyksiä muuttujien välillä.

Selittävässä tutkimuksessa puolestaan pyritään ymmärtämään muuttujien välisiä interaktioita joidenkin ilmiöiden yhteydessä. Tässä tutkimustyyppissä tutkija siis törmää väistämättä ”syy-seuraus”-ongelmiin. Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi tutkittavaa asiaa on opiskeltava, jotta pystytään tarkasti selvittämään muuttujat, jotka kyseissä ilmiössä ovat läsnä. Tutkimustyyppissä päästään yleensä haluttuihin tuloksiin, kunhan syyt tietyille toiminnoille pystytään selvittämään mahdollisimman tarkasti. (Saunders ym. 2007)

Exploratorista tutkimusstrategiaa puolestaan käytetään silloin, kun tutkimusongelma ei ole selvä tutkijalle, ja hän haluaa saada selvyuden tutkimastaan asiasta, tai tutkimusongelma halutaan nähdä kokonaan uudessa valossa. Exploratorista tutkimusta voidaan tehdä monella eri tavalla, kuten kirjallisuuden tutkimisen perusteella, asiantuntijoiden haastatteluiden perusteella tai vaikkapa ryhmähaastatteluilla.

Tämä työ on metodiltaan pääosin exploratiivinen, sillä tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkittavaa ongelmaa exploratorisista lähtökohdista. Tutkimuksen alussakin pyrittiin syventymään tutkimusongelmien löytämiseen ja niiden selittämiseen teorian avulla.

Kvalitatiivisella tutkimus on taipumus tutkia ympäristöään kirjallisen tiedon perusteella, ja se vaatii myös tutkijalta paljon paneutumista aihealueeseen. (Denscombe 2000).

Flick:n (Flick 2007) mukaan kvalitatiivinen tutkimus alkaa tekstien tutkimisen sosiaalisista realiteeteista ja on hyvin kiinnostunut tutkimukseen osallistuneiden ihmisten näkökulmasta, yleisistä käytännöistä ja tiedoista, jotka ovat vuorovaikutuksessa tutkimuksen kanssa.

Jotta kvalitatiivinen tutkimus onnistuisi, tutkimusaineistoa on kerättävä huomattava määrä, jotta asetetut tutkimusongelmat saadaan ratkaistua. Yin(Yin 2003) mukaan aineiston analysoinnissa on erilaisia strategioita, joilla tietoa voidaan hankkia ja käsitellä, joihin kuuluu mm. kokemukset, kyselyt, vanhojen töiden analysointi ja case-työ. Nämä menetelmät voidaan erottaa työn mm. työn tutkimusongelman perusteella. Työn analysointiin vaikuttaa myös se, millainen ote työn tekijällä on itse tutkittavaan ilmiöön ja sillä, millaisia käytännön kokemuksia ilmiöstä tai asiasta on aikaisemmin saatu. (Yin 2003)

Case-työt ovat suositeltu muoto työssä, jossa ensin kysytään ”miksi” ja sen jälkeen pyritään vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan, työn tekijällä on vain muodollinen vaikutus tutkittavaan ilmiöön ja työssä tutkitaan tosiasiallista ilmiötä, josta voidaan nähdä empiriset todisteet käytännön tasolla. (Yin 2003)

Ghaurin ja Gronhaugin (Ghaur, Gronhaug 2005) mukaan case-työssä aineistoa kerätään useista eri lähteistä esimerkiksi haastatteluilla tai tarkkailemalla. Yin(Yin 2003) mukaan case-töiden uniikki ominaisuus on mahdollisuus hyödyntää erilaisia tietolähteitä. Yin (Yin 2003) erittelee myös neljä erilaista case-työ työmuotoa. Case-työ voi olla yhtä case:a käsittelevä holistilinen tai ympäristöönsä sulautettu. Case-työtä voidaan myös tutkia monen case:n pohjalta, ja tässäkin tapauksessa myös holistisessa tai sulautetussa muodossa. Case-tyypin valinnassa täytyy tietysti ottaa huomioon se, millaista dataa halutaan kerätä tutkimusongelmiin vastaamiseksi.

Yhden case:n työtä käytetään silloin, kun tutkittava ongelma on uniikki tai todella vaativa, tai silloin kun sillä testataan jo aiemmin esitettyä teoriaa. Yhden case-työn muotoa käytetään myös silloin, kun jotain tiettyä ongelmaa pyritään esittelemään tarkemmin. Eli siis yhden case:n työssä tutkijalla on mahdollisuus opiskella ilmiötä tai

asiaa, jota ei aiemmin ole hyväksytty osaksi tieteellistä tutkimusta. (Ghuri ym. 2005) Kun kyseessä on useamman case:n tutkimus, niin jokaisen tutkittavan osa-alueen tulisi olla perusteltavissa tutkimusongelmaa varten.

Kuten jo aiemmin on mainuttu, tässä työssä on tarkoitus avata riskienhallintaa ulkoistamisprosessissa ja saada mahdollisimman laaja kuva siitä, millaisia riskejä erilaiset yritykset joutuvat ottamaan huomioon ulkoistaessaan prosessejaan. Tämän vuoksi itse katson, että työssä on pakko käyttää Yin(Yin 2003) määrittelee useamman case:n holistista menetelmää, jossa pyritään näin saamaan laajempi ymmärrys tutkittavasta asiasta useamman case:n kautta. Työssä tullaan käyttämään työmenetelmänä haastatteluita henkilöiltä, jotka ovat avainasemassa toimintoja ulkoistettaessa.

### 4.3 Datan kerääminen

Yrityksen ylimmän johdon näkemys ulkoistamispäätöstä tehtäessä on merkittävässä asemassa, joten tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään asiantuntijoiden haastatteluiden perusteella erilaisilla toimialoilla operoivien yritysten ulkoistamisen riskienhallintaan liittyviä toimenpiteitä ja relevantteja riskejä kyseisille yhtiöille. Kokonaisuudessaan siis pyritään hahmoittamaan ne ulkoistamismallit, jotka sopivat tietyntyyppisille yrityksille, ja käydään läpi näiden riskienhallintaprosesseja ulkoistamisprosessin eri ajankohdissa.

Haastatteluosiossa haetaan kontaktipintaa gradun teoriaosuudessa esitettyihin teorioihin ja niiden toteutumiseen käytännön tasolla yrityksissä. Haastattelu on jaettu osioihin, joissa aluksi haastateltavilta kysellään yleisesti riskienhallinnasta ja ulkoistamisesta, jonka jälkeen puolestaan palataan jo teoriaosuudessa esitettyihin riskikategoriointeihin, ja pohditaan riskien merkitystä yrityksille riski riskiltä.

Tutkimushaastatteluja tein keväällä 2010 viidessä eri yrityksessä, joista vastaajia kertyi 8 ihmisen verran. Haastattelut tehtiin kasvokkain haastattelulla ja yhden haastattelun pituus oli n. 2 tuntia. Haastatellut ihmiset ja heidän yrityksensä ovat sijoittuneet pääkaupunkiseudulle, mutta toimintaa on myös laajemmin Suomessa, ja jokainen yrityksistä toimii kansainvälisesti ja yhtä lukuunottamatta kaikki tulivat pörssiyrityksistä. Yksi haastateltavista tuli konsulttiyrityksestä, jossa hän on työskennellyt erilaisten riskienhallinta ja ulkoistamisprojektien parissa.

Haastattelut itsessään koostuivat tietyistä kysymysasetteluista (liite 1), joissa pyrittiin selvittämään tarpeita ulkoistamiselle ja mahdollisia haittoja ja hyötyjä, joita ulkoistamisesta on koitunut, ja millaisia riskejä osattiin kuvitella ennen ulkoistamista, ja millaisia riskejä ulkoistamisen jälkeen on toteutunut. Seuraavana osiona haastattelussa käytin tekemiäni riskilajitteluita, joissa riskit käytiin yksitellen läpi haastateltavan kanssa, ja pyrittiin löytämään niitä riskejä, jotka jäivät mahdollisesti aluksi mainitsematta, tai joita ei ole edes osattu ottaa huomioon. Haastattelun rakenteella oli tarkoitus antaa vastaajille mahdollisuus tuoda omaa näkemystään asioistaan mahdollisimman paljon esille niin yleisellä tasolla kuin spesifimminkin oman yrityksensä kohdalta, ja vasta tämän jälkeen mennä yksityiskohtaisempaan kysymyksenasetteluun, jossa riskejä käytiin läpi yksitellen. Haastattelussa pyrittiin keskittymään vain ulkoistamiseen, sillä tutkimuksen kohteena olevista yrityksistä löytyy laajasti tietoa esimerkiksi yritysten kotisivuilta, ja suurin osa haastateltavista ei halunnut nimeään tai yritystään julkaistavan. Jatkossa yrityksistä puhutaan kirjaimilla A, B, C, D ja E, ja haastatelluista henkilöistä käytetään numeroita 1-8. Seuraavassa taulukossa yritykset on jaoteltu toimialansa mukaan ja kerrottu montako haastateltavaa kyseistä yrityksestä löytyi.

<b>Haastattelut</b>				
<b>Yrityksen Nimi</b>	<b>Haastateltavat</b>	<b>Toimiala</b>	<b>Yrityksen Koko</b>	<b>Toimintaympäristö</b>
A	1,2	Telekommunikaatio	Iso	Globaali
B	3,4	Telekommunikaatio	Iso	Globaali
C	5,6	Tuotanto	Iso	Globaali
D	7	Palvelutuotanto	PK-yritys	Suomi
E	8	Konsultointi	Iso	Globaali

**Taulukko 5.** Yritykset, joissa haastatteluja tehtiin

Haastateltavat henkilöistä koostuva taulukko puolestaan kertoo sen, missä asemassa haastateltava on yrityksessä. Haastateltavat henkilöt valittiin sen takia, että heidän näkemyksensä ja kokemuksensa on relevanttia tutkimusta ajatellen ja mahdollistaa tutkimuksen vastaamisen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

<b>Haastateltavat</b>		
<b>Haastateltava</b>	<b>Asema yrityksessä</b>	<b>Ikähaarukka</b>
1	Verojohtaja	50-60
2	Veropäällikkö	30-40
3	Financial Controller	40-50
4	Taluspäällikkö	40-50
5	Talousjohtaja	40-50
6	Tuotantopäällikkö	30-40
7	Contoller	30-40
8	Director	50-60

**Taulukko 6.** Haastateltavien asema ja ikähaarukat

#### 4.4. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Yin(2003) mukaan on mahdollista arvostella tutkimuksen laatua, koska tutkimuksen tarkoituksena on esittää looginen yhdistelmä erilaisia toteamuksia. Empiirisen tiedon laadun arviointiin voidaan käyttää neljää eri menetelmää: rakenteen validiteetti, sisällön validiteetti, ulkoinen validiteetti ja luotettavuus. Läpäistäkseen rakenteen validiteetin tutkimuksen tulee keskittyä niihin asioihin joita tutkitaan ja varmistua siitä, että tutkimusmenetelmät tukevat näiden asioiden tutkimusta. Sisällön validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus rakentaa yhteyden loogisten mallien ja selitysten välille. (Yin 2003) Gronhaugin(2005) mukaan sisällön validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksen johtopäätökset ja tulokset ovat tosia. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa hyvää rakennetta, johon tutkimustulokset on helppo sijoittaa, ja josta ne on helppo löytää.

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa, että tutkimuksen osat, kuten laskutoimitukset ja datan kerääminen voidaan toistaa useasti samoilla tuloksilla. Eli tarkoituksena on, että jos toinen tutkija lähtisi samoilla tutkimusmenetelmillä tutkimaan vastaavaa aihetta, hän päätyisi samoihin tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Yin 2003) Jotta tutkimuksen reliabiliteettia voitaisiin parantaa, tähän tutkimukseen käytetty haastattelupohja löytyy tutkimuksen lopusta liitteenä. Tutkimuksen reliabiliteettiin saattaa vaikuttaa monet erilaiset syyt, kuten väärää informaatio antavat vastaajat. Huberin ja Powerin (Huber, Power 1985: 197) mukaan on neljä erilaista syytä, miksi vastaajat saattavat antaa epätarkkaa tai väärää tietoa:

- heillä on motivaatio antaa väärää tietoa
- inhimilliset virheiden seurauksena syntyy huolimattomuusvirheitä
- heidän tietotaitonsa ei riitä vastaamaan asiantuntevasti esitettyihin kysymyksiin
- heiltä on kysytty epäolennaisia tai huonosti aseteltuja kysymyksiä

Voidaan toisaalta miettiä, mikä saa vastaajan antamaan väärää informaatiota tarkoituksella. Yksi mahdollinen syy tähän on se, että tietyn informaation tutkimisella voi olla vaikutuksia haastateltavan työuraan tai yleisesti koko yritykseen. Jotkut voivat myös keksiä tarinoita tai muuttaa faktoja sen takia, että he haastattelutilanteessa tuntuisivat asiantuntevimmilta. Toisaalta epätarkkuuksia ja väärää informaatiota

voidaan jakaa myös tarkoituksetta. Jotta tällaista tilannetta osattaisiin välttää, ja jotta myös pyrittäisiin minimoimaan riski väärän tarkoituksellisen informaation saamiseen voidaan haastattelut tehdä anonyymeina. Monet vastaajat saattavat jopa jättää vastaamatta tiettyihin esitettyihin kysymyksiin, jos he kokevat, että nämä asiat ovat luottamuksellisia ja voivat paljastua haastattelun antamisen myötä. On myös muita metodeja, joilla voidaan välttää nämä epätarkkuudet, kuten tekemällä tutkimusta yrityksen taustoista. Myös inhimilliset tekijät vaikuttavat, ihmisillä on tiettyjä rajoituksia sen suhteen, miten tietoa osataan prosessoida. Kolmas tärkeä tekijä on haastateltavien tietämättömyys siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu tai on tapahtunut aiemmin. Informaatio, joka on saapunut vastaajalle välikäsien kautta saattaa olla väritynyt matkalla. Tämän välttämiseksi tutkimuksen on hyvä tähdätä 3-5-vuotta ajassa taaksepäin, sillä eksaktin informaation saaminen voi olla hyvin hankalaa vuosikymmenen tai kymmenien takaa. Vaikka samat ihmiset olisivat vieläkin töissä, heidän arvomaailmansa ja ympäristö heidän ympärillään on muuttunut luultavasti niin paljon, ettei kovin eksakteja vastauksia voida odottaa tuolta ajalta.

Tämän tutkimuksen validiteettia pyrittiin parantamaan sillä, että ensin käytiin teoriassa läpi mahdollisuudet, joita yritykset voivat kohdata ulkoistaessaan toimintojaan. Tämän jälkeen nämä riskit kategorioitiin prosessin eri ajanjaksoihin perustuviin kategorioihin, jotta pystyttiin välttämään sekaannuksia prosessin eri osien välillä ja helpottamaan tutkimuksen tekemistä. Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin parantamaan sillä, että haastattelut luvattiin käsitellä anonyymeina, jotta saadaan mahdollisimman paljon vastauksia ja vastaajia. Vastaajista jokainen oli myös jossain määrin ottanut osaa, tai johtanut, ulkoistamisprosessia viime vuosina, joten heiltä pystyi näinkin odottamaan eksakteja ja valideja vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Kaikista yrityksistä pyrittiin saamaan mukaan vähintään kaksi henkilöä, ja käytännössä kaikista tutkimuksen kannalta merkittävimmistä yrityksistä saatiinkin kaksi henkilöä haastateltavaksi. Oman lisänsä tähän antoi myös eräästä yrityksestä tullut asiantuntija, joka toi kuvaa siitä, miltä ulkoistusprosessit näyttävät asiantuntijasta, kun hän pystyy katsomaan prosessia ulkopuolisena organisaation ulkopuolelta.



## 5. EMPIRINEN OSIO

Tässä osiossa käydään aluksi läpi haastateltavat yritykset ja kerrotaan vähän tarkemmin haastateltujen ihmisten taustoja. Tämän jälkeen käydään haastattelukysymykset yksityiskohtaisesti läpi kunkin vastanneen ja yrityksen osalta ja verrataan sitä aiemmin esitettyyn teoriaan. Kysymysten jälkeen palataan riskilajitteluihin, jotka myös käydään läpi, ja verrataan niitä kirjoitettuun teoriaan.

### 5.1. Yritykset ja haastateltavat

Kuten jo aikaisemmassa taulukossa mainittiin, yrityksen A toimiala on telekommunikaatio. Se on mobiililaitteiden valmistaja, jonka toimintaympäristö kattaa koko maailman. Haastateltavat, jotka työskentelevät tässä yrityksessä olivat esimiehiä, joista toinen(1) johti yrityksen verotussuunnittelua maailmalla, ja toinen(2) haastatelluista puolestaan työskenteli IT-kehityksen parissa. Haastatellut ovat kummatkin olleet mukana lukuisissa ulkoistamisprojekteissa työuriensa aikana. Yrityksen A haastateltavat olivat olleet mukana erityyppisissä ulkoistusprojekteissa. IT-kehityksen parissa työskentelevä henkilö(2) oli ollut viimeksi mukana tietohallinnon osien ulkoistamisessa yrityksessään. Toinen haastatelluista puolestaan oli uransa aikana ollut useammassakin ulkoistamisprojektissa, hän oli enemmän ollut mukana mm. palkkahallinnon ja lakipalveluiden ulkoistamisessa.

Yritys B puolestaan toimii myös telekommunikaatioon liittyvällä alalla, ja on yksi globaaleista markkinajohtajista alallaan. Myös tässä yrityksessä haastateltavat(3,4) olivat kokeneita ammattilaisia, n. 40-50-vuotiaita ja tehneet paljon erilaisia työtehtäviä lähinnä IT-riskienhallinnan puolella. Heillä oli paljon laajasti tarjota tietoa erilaisista IT-ulkoistusprojekteista mitä olivat tehneet yrityksessä, jossa nykyään työskentelevät, mutta osasivat puhua myös laajemmin ulkoistamisesta IT-toimintojen yhteydessä. Toinen heistä oli hankkinut myös kansainvälistä kokemusta ollen osana ulkomaille perustettavaa yksikköä, jossa ulkoistamisen puitteet olivatkin aivan erilaiset.

Yhtiö C puolestaan on tuotantoyritys, jonka tuotteet ovat kuluttajatuotteita, ja tämäkin yritys on yksi markkinajohtajista alallaan. Tästä yrityksestä haastateltavina olivat talousjohtaja(5) ja Global Group Manager(6). Talousjohtaja oli n. 40-vuotias mies, jolla oli runsaasti kokemusta aivan lähiaikoina tehdyistä ulkoistuksista halpamaihin taloudellisten riskien osalta. Group Manager(6) puolestaan osasi kertoa laajasti operatiivisen toiminnan riskeistä halpamaissa.

Yritys D on Suomessa media-alalla toimiva pk-yritys, jossa työskentelee n. 200 ihmistä. Täältä haastateltava oli yrityksen controller(7), jonka keskeisenä vastuualueena oli suunnitella ulkoistusta, josta myöhemmin luovuttiin. Controller oli kokenut henkilö, joka pystyi kertomaan miksi ulkoistamiseen ei edes lähdetty, vaikka sinänsä yrityksen johto olikin siihen painostanut. Yrityksestä on ulkoistettu monia toimintoja, kuten jakelu, mutta nykyinen ulkoistus olisi koskenut yrityksen taloushallintoa.

Yritys E puolestaan on iso kansainvälinen asiantuntijayritys, joka tunnetaan hyvin joka puolella maailmaa. Haastateltava henkilönä oli partner-tason henkilö(8), jolla siis on jo todella vankka kokemus erilaisista ulkoistamisprojekteista ja niiden riskienhallinnasta, sillä hän on mm. johtanut yrityksen Suomen riskienhallinta-ryhmää. Hänen yrityksensä osalta ei varsinaista casea ole, mutta hänen näkemyksensä riskienhallinnasta useista eri projekteista tuovat mielestäni kaivattua asiantuntija lisää, ja hän konsulttina on saanut katsoa ulkoistamisprojekteja ulkopuolisen silmin, jolloin henkilökohtaiset suhteet tai vastaavat eivät pääse vaikuttamaan ulkoistusprojektin arviointiin.

## 5.2. Haastattelukysymykset:

### 5.2.1. Miksi toimintoja lähdetään ulkoistamaan?

Jotta pääsemme alkuun kysymyksessä, on syytä muistella tekstin alussa kirjoitettua teoriaa osiosta, miksi teorian mukaan toimintoja on lähdetty ulkoistamaan. Teorian mukaan ulkoistaminen sai vahvaa jalansijaa, kun nähtiin organisaatioiden

aliskuoriutuvan, ja ulkoistamisen odotettiin tuovan helpotusta näihin ongelmiin. Toinen merkittävä tekijä kirjallisuuden mukaan oli myös trendi, jossa yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, ja jättävät muut ympärillä olevat toiminnot yritysten hoidettavaksi, jotka keskittyvät tiettyyn ydintoimintoon, kuten vaikkapa IT-hallintoon. Loppujen lopuksi kirjallisuudessa tultiin siihen tulokseen, että ulkoistamisella yrityksen pyrkivät alentamaan toimintakustannuksia, vapauttamaan resursseja ja hallitsemaan toimintoja, jotka yrityksen on vaikea hallita. Ulkoistamisella voidaan pyrkiä myös saavuttamaan uudenlaista osaamista.

Haastatteluissa ehdottoman silmäänpistävää oli, että jokainen haastateltava mainitsi heti aluksi kustannussäästöt, joka on ilmeinen pääsyy ulkoistamiselle, mutta muitakin tavoitteita ulkoistamisesta löytyi. Kustannussäästöjen lisäksi haettiin sitä, että toimintaa saataisiin joustavammaksi ja tehokkaammaksi.

Yritys A:n toimintoja on lähdetty ulkoistamaan aivan siitä syystä, että saataisiin parempaa kustannustehokkuutta. Yrityksessä on katsottu etteivät tietyt IT-toiminnot ole millään tapaa välttämättömiä pitää yrityksen sisällä, vaan toimivat tehokkaammin ostopalveluina. Lakipalveluita yritys A puolestaan ostaa sen takia ulkopuolelta, että esimerkiksi tietyissä projekteissa tarvittavaa osaamista ei pakosti löydy omasta yrityksestä. Tässä kohtaa voitaisiin tietysti puhua myös alihankinnasta, mutta ostettavat yksiköt vastaavat itsenäisesti toimintojen sujumisesta asiakkaan kanssa ja ovat luotettuja partnereita jo pidemmältä ajalta. Yrityksen B syyt ulkoistamiselle ovat hyvin samat kuin yrityksen A IT-puolella. Yksinkertaisesti tarvittavaa osaamista löytyy talon ulkopuolelta niin paljon, ettei ole millään tavalla järkevää pitää perustoimintoja yrityksen sisällä. Eli B:n tapauksessa kustannustehokkuus määrää.

Yrityksen C syyt puolestaan vaihtelivat aika paljon. He hakivat ulkoistamisella joustavuutta toimintaansa. Heidän tuotteensa ovat ns. sesonkituotteita, joten näille kysynnän vaihteluille haluttiin jonkinlaista kontrollia ja joustoa, jota ulkoistaminen pystyi tarjoamaan. Ulkoistettavaksi lähti käytännössä sellaisia tuotteita, joissa ydinosaaminen pidettiin tiukasti yrityksen sisällä omissa käsissä, mutta vähäriskisempien tuotteiden tuotanto uskallettiin ulkoistaa Kiinaan asti. Yritys D puolestaan toimii media-alalla ja internetin luoma kilpailu perinteiselle kustannusmedialle on saanut etsimään säästöjä jokaiselta nurkalta toiminnan yksinkertaisesti pienentyessä. Ulkoistamisen kohteena olivat toiminnot, joita

pystyttäisiin helposti ostamaan myös yrityksen ulkopuolelta. Yrityksen E asiantuntija puolestaan tuli siihen tulokseen, että useimmissa projekteissa ulkoistavan yrityksen lähtökohta on kustannussäästöjen hakeminen kaiken muun kustannuksella, monissa tapauksissa kaikki muu tuntuu olevan toissijaista, kunhan tuotanto saadaan mahdollisimman helpolla ja halvalla pois omista käsistä. Ulkoistamisen riskikartoituksen yhteydessä yrityksissä kuulemma monesti kuitenkin herätään ja aletaan tajua se, millaista suurta strategista päätöstä ollaan tekemässä.

Kun vertaan saamiani vastauksia kirjallisuuteen, voi todeta, että ilmeisesti trendi, jossa yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, on vielä vahvasti voimissaan. Tai ainakin vähempiarvoisia toimintoja ollaan valmiita ulkoistamaan. Ydinliiketoiminta on ainakin haastattelujen perusteella kuitenkin pyritty pitämään vahvasti omissa käsissä. Haastattelujen perusteella ei kuitenkaan saanut sitä kuvaa, että yrityksillä olisi ollut vaikeuksia hallita ulkoistettavia prosesseja, enemmänkin haluttiin saada joustoa omaan toimintaan ja tietysti se tärkein motivaattori tuntui olevan kustannusten alentaminen, mutta joka ei vastausten mukaan kuitenkaan pitänyt sisällään resurssien vapauttamista yrityksen sisältä, vaan lähinnä resurssien karsimista ja keskittymistä entistä harvempiin toimintoihin.

### 5.2.2. Mitä toimintoja on ulkoistettu?

Seuraava vastaajille esitetty kysymys koski toimintojen ulkoistamisen laajuutta, eli käytännössä sitä, millaisia toimintoja on lähdetty ulkoistamaan. Kirjallisuuden mukaan yleisesti ulkoistettavia toimintoja ovat olleet mm. IT-toiminnot, HR-funktiot, peruspalvelut (kuten ruokailu). Yleisimmin ulkoistamisen kohteeksi ovat päätyneet HR-funktiot ja tulevaisuuden odotuksiin on ennustettu IT-funktion kasvua järjestelmien kehittyessä ja uusiutuessa nopeutuvalla syklillä. Yleensä yritykset myös lähtevät liikkeelle vähempimerkityksistä toiminnoista, joilla tavallaan kokeillaan ulkoistamisen onnistumista ja hankitaan kokemuksia suurempia ulkoistusprojekteja varten. Tämä onkin ollut yleinen trendi, ja nykyään on jo siirrytty siihen, että monet yritykset ulkoistavat myös osia niiden ydinosaamisesta, kuten tuotekehityksestä.

Haastateltavien(1,2) mukaan yrityksellä A on runsaasti kokemusta erilaisista

ulkoistamisesta eri puolilta maailmaa. Mm. tuotantotoimintaa on ulkoistettu kokonaisuudessaan halvemman kustannuksen maihin, erilaisia asiantuntijapalveluita on ulkoistettu ja esimerkiksi back office-toiminnoista monet ovat ulkoistettuja. Tässä työssä käsitellyt ulkoistukset ovat käytännössä yritykselle vähäpätöisempiä toimintoja, joilla ei ole ratkaisevaa merkitystä yrityksen liiketoiminnan kannalta. IT-tietohallinnossa ulkoistettiin vain tiettyjä osia, kuten datan tallennusta. Asiantuntijapuolella pyrittiin puolestaan alentamaan yksikkökustannuksia ulkoistamisella, jossa esimerkiksi tiettyjen selvityksten teko on jätetty kokonaan yrityksen ulkopuolelle. Tuotekehitystäkin on yritys ulkoistanut halvemman tuotannon maihin, jotta saavutettaisiin skaalaetuja. Yritys B on käytännössä tässäkin asiassa samassa tilanteessa. Ulkoistettuja toimintoja ovat mm. back office toiminnot ja erilaiset it-toiminnot, joiden pitäminen yrityksen sisällä on kannattamatonta. Haastateltava 4 mainitsi kuitenkin, että ulkoistaminen ulkomailla on huomattavan hankalaa. Uuden toimipisteen avaamisen jälkeen esim. perustoiminnot pitäisi saada rullaamaan jouhevasti, mutta paikan päällä ulkoistaminen on haastateltavan mukaan hankalampaa kuin ulkoistaminen Suomesta käsin. Paikan päällä toimitaan paikallisten tavoilla ja ehdoilla, vaikka sinänsä ulkoistavan yrityksen pitäisikin pystyä määrittelemään toiminta, mutta monissa tapauksissa se on vaikeaa.

Yritys C on keskittynyt tuotantotoiminnan ulkoistamiseen. Kuten aikaisemmin mainittiin, yrityksen C tavoitteena on ulkoistuksella hakea lisää joustoja toimintaansa toiminnan sesonkiluonteisuuden takia. Yritys kuitenkin pitää tiukasti langat käsissään, ja antaa ulkopuolella suoritettavaksi vain aivan perustyön. Esimerkiksi viimeistelyn, joka on osa yrityksen ydinosaamista, se hoitaa itse. Muuten yritys C sanoo hoitavansa suurimmat toimintonsa itse, mutta joitain yritykselle täysin olemattomia toimintoja, kuten rakennusten kunnossapito yms. on ulkoistettu, mutta haastateltava ei osannut sanoa niistä tarkemmin.

D:n tapauksessa ei haluttu ulkoistaa yrityksen ydintoimia, mutta niidenkin ulkoistamista oltiin harkittu. Lähinnä kuitenkin oli keskitytty juurikin back-office toimintojen ulkoistamiseen, mutta niiden kohdalla säästölaskemissa saatiin negatiivisia lukuja, joten ulkoistaminen jäi kokonaan toteuttamatta. Tälle pidettiin syynä sitä, ettei aivan yrityksen lähialueella ole sopivia yrityksiä, joille töitä voisi ulkoistaa ja yhteydenpito ja valvontakustannusten ja niiden viemän ajan uskottiin johtavan suurempiin

kustannuksiin, kuin toimintojen pitämisen talon sisällä.

Yrityksen E-asiantuntija puolestaan oli sitä mieltä, että yleisesti ottaen monissa konsultointia vaativassa ulkoistusprosessissa kyse on tuotantotoiminnan ulkoistamisesta, ja monesti maan rajojen ulkopuolelle. Nykyään kuitenkin yhä kuitenkin suuremmassa, ja jatkuvasti kasvavassa, osassa ovat tuotekehityksen ulkoistamiset. Ja vaikka kustannustekijä on myöskin määrittelevä, yritykset pyrkivät muullakin tapaa tuottamaan tuotteensa siellä, missä asiakkaatkin ovat. Tästä esimerkkinä painopisteen siirtyminen Aasiaan, joka on pakottanut myös yritykset siirtymään perässään.

Kun tarkastelee kokonaisuudessaan sitä, millaisia toimintoja yritykset ovat ulkoistaneet, niin voi nähdä suoran yhteyden kirjallisuudessa mainittuihin toimintoihin. Ulkoistaminen on haastateltavien osalta keskittynyt tuotantotoimintaan, IT- ja back office-funktioihin. HR-ulkoistamisen osalta eivät haastateltavani osanneet juuri sanoa mitään, mutta luultavasti yritysten koot huomioiden myös HR-ulkoistusta on kokeiltu. Kuten yrityksen E asiantuntija mainitsi, niin entistä enemmän suunta on myös ulkoistuksessa siihen, että ulkoistetaan entistä vaativampia toimintoja, ja pyritään todella keskittymään vain omaan ydinliiketoimintaan tai ydinosaamiseen.

### 5.2.3. Millaisia toimittajasuhteita on pyritty rakentamaan, ja miten siinä on onnistuttu?

Kirjallisuudessa päästiin neljään erilaiseen toimintatyyppiin toimittajasuhteiden osalta, jotka riippuvat niin markkinoista kuin ulkoistettavasta toiminnosta. Ensimmäisessä tyypissä kyseessä on markkinat, joilta löytyy monia toimijoita, ja joissa toimittajia on helppo vaihtaa, ja toimittajasuhteet eivät ole kovin tiiviit, eikä pitkäaikaisia sitoumuksia tehdä. Toisessa tyypissä on kyse läheisestä yhteistyöstä, jossa pyritään pidemmän aikaväin sitoutumiseen toimittajan kanssa. Tämä tyyppi sopii esimerkiksi sellaisille markkinoille, jossa toimittajia on vähän tarjolla, ja ostettava tuote on ostajan kannalta kriittinen. Tässä toimintatyyppissä pyritään rakentamaan toimittajasuhteesta sellainen, että se toimii kilpailijoita paremmin, ja nojaa yhteiseen luottamukseen ostajan ja toimittajan välillä. Kolmas tyyppi on ei-kriittinen, jossa tarvittavia tuotteita on saatavilla

laajasti eri toimittajilta ja toimittajien kyky kilpailla hinnalla on ratkaiseva tekijä ulkoistamispäätöstä tehtäessä. Kolmannessa tyyppissä tuotteet ovat standardoituja, eivätkä vaadi kustomointia, ja toimittajia pystytään vaihtamaan tarpeen mukaan, tai yritys voi myös käyttää monia toimittajia yhtäaikaaisesti. Neljäs toimittajatyyppe on melko samanlainen kuin kolmaskin, mutta tähän tyyppiin liittyy lisääntynyt epävarmuus markkinoiden ollessa epävakaita. Vakauden puute voi johtua siitä, että markkinat ovat esimerkiksi keskittyneet vain yhdelle toimittajalle. Suhde siis vaatii pitkäaikaista sitoutumista, tai mahdollisesti jopa omaa tuotantoa, toimintavarmuuden säilyttämiseksi.

Yrityksen A tapauksessa toimittajasuhteissa toimittajalle on annettu valtaa tapauksesta riippuen melko paljon. Esimerkiksi verotuksen asiantuntijatyössä toimittajien on annettu toimia täysin vapain käsin, ja valvontaa ei ole tarvinnut olla paljoa, sillä toimittajat tuntevat jo yrityksen toimintatavat ja osaavat toimia sen mukaan. Tästä on seurannut tavallaan jonkinasteinen lukittautuminen tiettyihin toimittajiin, sillä toimittajien vaihtaminen koetaan hyvin vaikeaksi. Esimerkiksi moni ulkoistettujen toimintojen asiantuntija työskentelee päivittäin yrityksessä, ja tuntee jo osaston ihmisetkin oikein hyvin, niin hänen vaihtamisensa toiseen toisi uusia hankaluuksia ja hitautta prosesseihin. Haastateltava ollut henkilö kuitenkin mainitsi, että toimittajista päästään tarvittaessa eroon, ja muitakin palveluntarjoajia on markkinoilla. IT-puolelta tullut haastateltava 2 puolestaan oli sitä mieltä, että tämänhetkiset toimintojen ulkoistamiset ovat tapahtuneet lähtökohtaisesti sellaisista toiminnoista, jotka ovat helposti ulkoistettavissa. Samaa toimittajaa on käytetty jo pidemmän aikaa, mutta säännöllisesti toimittajia kilpailutetaan, ja ollaan valmiita vaihtamaan, jos sillä koetaan saatavan kustannussäästöjä, tai sen tuovan muuta lisäarvoa yritykselle. Eli siis IT-puolella toimittajaan ei olla lukittauduttu, mutta toimittajasuhde sinänsä on kehittynyt yhteistyöksi, vaikka toimittajaa välillä vähän "laitetaan" ahtaalle hinnan pitämiseksi kilpailukykyisenä.

Yrityksessä B toimintatavat olivat melko samanlaiset kuin yrityksen A IT-puolella. Ulkoistettuna on sellaisia toimintoja, jotka voidaan helposti siirtää toiselle toimittajalle, mutta toisaalta toimittajalle joudutaan luovuttamaan arkaluontoisia tietoja esim. arkistojen ulkoistamisen yhteydessä, joten toimittajasuhteet pitää saada näiltä osin

kuntoon, ja salaus sopimukset on neuvoteltava tarpeeksi tiiviiksi myös sitä varten, että toimittajaa vaihdettaessa tietoja ei voida käyttää väärin. Varsinkin ulkomailla tämän varmistaminen on ollut erityisen haastavaa, koska tarkasti neuvotellulla sopimuksellakaan ei voida taata sitä, etteikö yhteistyökumppani jaa tietoja kolmansille osapuolille tai käytä niitä muuten hyödykseen.

Yrityksen C tapauksessa puhutaankin aivan eri asioista, sillä kyseessä on tuotannollinen ulkoistaminen. Yritys C on luonut moniin toimittajiinsa hyvin läheiset suhteet. Monien tuottajien kanssa on itse asiassa sovittu eksklusiviteetista, jolla estetään se, ettei toimittaja valmista saman alan tuotteita kilpaileville yrityksille, vaikka voisivatkin tehdä muita tuotteita myös kilpailijoille. Näin myös vältetään osaltaan tiedon vuotamista yrityksen ulkopuolelle. Yrityksen myös hoitaa aktiivista toimittajaohjausta, ja mm. yrityksen C laadunhallinta tarkkailee jatkuvasti ulkoistettujen toimintojen prosessien etenemistä, ja itse asiassa koko ajan yrityksen C henkilöstö kouluttaa toimittajan henkilöstöä laadunhallinnan saralla. Yrityksen C toimintoja on ulkoistettu Kiinaan, jossa kulttuurisilla ilmiöillä on voimakasta vaikutusta, sillä Kiinassa vaaditaan melko tarkkaa kontrollia, jotta toimittajat saadaan tekemään sellaista laatua kuin yritys tarvitsee. Kontrolliin kuuluu myös se, ettei esimerkiksi lapsityövoimaa saa käyttää. Ulkoistettuja tehtaita auditoidaan säännöllisin väliajoin. Kyseessä siis ei ole vielä sellainen kumppani, jonka annetaan hoitaa täysin oma-aloitteisesti kaikki toiminnot. Yritykselle C löytyisi paljon kumppaneita Kiinasta, ja jokaista tuotetta kohdin onkin hankittu kaksi toimittajaa toimitusvarmuuden säilyttämiseksi, ja toimittajan vaihtaminenkin olisi teoriassa oikein helppoa. Käytännössä kuitenkin yhteistyökumppanin vaihtaminen olisi vaikeaa, sillä yhteistyökumppanin vaihtaminen vaatii täyden auditoinnin, ennen kuin toimintaa voidaan edes suunnitella aloitettavan. Toimittajasuhteissa on pyritty sellaiseen päämäärään, että toimittajaa kunnioitetaan, mutta ei myöskään päästetä määrävään asemaan. Yritykselle C molemminpuolinen kunnioitus on toimittajasuhde, josta uskotaan pitkällä tähtäimellä koituvan eniten hyötyä kummallekin osapuolelle.

Yrityksen D kohdalla kysymys ei ole enää relevantti, koska ulkoistamiseen ei lähdetty. Aikaisempien ulkoistuksien kohdalla on lähinnä ostettu logistisia palveluita, joita on laajasti saatavilla, ja joiden vaihtaminen on hyvin helppoa. Yrityksen E asiantuntijan



näkemyksistä toimittajasuhteista puolestaan on se, että monet yritykset tuntuvat lukittautuvan tiettyihin toimittajiin ja luonnollisesti toimittajat pyrkivät rakentamaan tilanteen sillä tavalla, että heihin lukittauduttaisiin mahdollisimman hyvin. Ulkoistavan yrityksen pitäisi aina pystyä ulkoistamaan, eikä antaa kenellekään määräävää asemaa.

#### 5.2.4. Mitä etuja ulkoistamisella on saavutettu? Onko tavoitteet saavutettu?

Ulkoistamisprojekteihin lähdetään yrityksissä monista eri lähtökohdista, kuten siitä, että sillä voidaan saavuttaa mittakaavaetuja, joustavuutta ja tehokkuutta. Ulkoistamisen suurimmat odotukset ovat kohdistuneet operatiivisten kustannusten alentamiseen, joustavuuden kasvattamiseen ja osaamisen fokuoimiseen. Yleensä kuitenkin monet ulkoistamispäätökset on tehty juuri kustannustekijöiden pohjalta. Kustannusetuihin voidaan lukea esimerkiksi yrityksen pienemmän tarpeen ostaa kiinteää käyttöomaisuutta ja koko organisaation keveneminen ulkoistamisen myötä, kun henkilöstöinvestointeja ei vaadita yritykseltä itseltään, kuten ei myöskään teknologia- tai koulutuspanosta. Ulkoistamisen kustannustehokkuus perustuu siihen, että palveluntoimittaja tekee tuotteen omalla tavallaan, joka on tehokkaampi tapa kuin yrityksen oma tapa toimia. Tärkeä tekijä varsinkin tuotannollisen ulkoistamisen puolella on pullonkaulojen eliminointi ja paremman laadun tuottaminen. Yritykset myös yrittivät tiettyyn pisteeseen asti hoitaa pullonkaulat sisäisten toimintojen kautta, mutta ulkoistamisella saavutettava joustavuus vei aikojen saatossa voiton. Joustavuus on siis yksi tärkeä tekijä ulkoistamisessa, jolloin voidaan oma toiminta sovittaa markkinoiden tarpeen mukaan ja samalla eliminoidaan oman tuotannon rajalliset resurssit. Myös teknologioiden kehittyminen on ajanut yrityksiä ulkoistamaan toimintojaan. Ulkoistamiselle teknologian vanhentumisen riski on ulkoistettu palveluntarjoajalle.

Tähän kysymykseen haastateltavat antoivat ymmärrettävästi liiketoiminnallisista syistä melko suppeita vastauksia. Oltiin hyvin varovaisia siitä mitä haluttiin kertoa, lähinnä annettiin ympäripyöreitä vastauksia. En ole varma johtuuko tämä siitä, että ulkoistaminen ei monessa tapauksessa ole onnistunut suunnitellusti, vai onko ulkoistaminen vasta niin alkuvaiheessa, että ajatellut hyödyt eivät ole ehtineet toteutua.

Yrityksestä A kummatkin haastateltavat antoivat vastauksena, että toimitusprosessi on saatu toimimaan paremmin, kuten oli tarkoituskin ulkoistamaan lähdetessä. Haetut kustannussäästöt on myös saavutettu. Asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa on kuitenkin esiintynyt ongelmia, eli ilmeisesti jonkinasteista tyytymättömyyttä ulkoistettuihin prosesseihin on olemassa. Monissa tapauksissa myös asiakastyytyväisyys on saavutettu ulkoistamisen kautta. Yrityksessä B asiakastyytyväisyys ja joustavuus ulkoistamisen suhteen on käytännössä saavutettu, mutta toimittajien valvontaan vaaditut resurssit ovat yllättäneet, vaikka sinänsä kysymyksessä ei ole ollut kuin perusrutiinien ulkoistaminen. Eli tässäkin tapauksessa voinee tehdä päätelmän, että tietyt hyödyt on saavutettu, mutta asiakastyytyväisyyttä ei ihan kokonaisuudessaan ole saavutettu.

Yritys C on saavuttanut asettamansa tavoitteet ulkoistamisen suhteen. Haettu tuotannon joustavuus on saavutettu ja kustannushyötyjäkin on tullut. Kustannushyötyjen uskotaan kasvavan vielä tulevaisuudessa toimittajan oppiessa tuotantoprosessin paremmin. Vaikka sinänsä tavoitellut hyödyt onkin saavutettu, niin palveluntoimittajan maakustannukset, kuten palkat, ovat nousseet järkyttävästi ja nousevat koko ajan lisää, joka syö ulkoistamisen kustannushyötyä palvelun kallistuessa koko ajan. Yrityksen C ulkoistamisen onnistumiseen on myös vaikuttanut se, että heidän ydin- ja ei-ydin-toimintoja pystytään tekemään samoilla koneilla, ja nämä kaksi toimintoa oli kuitenkin liiketoiminnallisista syistä eriytetty aikaisemmin, mutta tämä hyöty saatiin takaisin, kun palveluntoimittaja pystyi sesongin aikana tekemään yrityksen ydintuotteita ja muina aikoina yrityksen non-core-tuotteita.

Yritys D:n kohdalla tämäkään kysymys ei ole relevantti, mutta haastateltava pyrki vastamaan aikaisempien kokemusten perusteella, että hyödyt on saavutettu. Jakelukustannukset on saatu hallintaan paremmin, ja toiminnan joustavuus on huomattavasti parempi. Markkinoilta pystytään tilaamaan se määrä palvelua, kuin oikeasti tarvitaan.

Viimeisimpänä haastateltava 8:n asiantuntijanäkemyksellä oli, että kustannussäästöjä on

kyllä saavutettu esimerkiksi verrattuna siihen, että tuotanto olisi pidetty Suomessa, tai ylipäätään Euroopassa. Monet yritykset joutuvat myös katsomaan mitä kilpailijat tekevät, jos kilpailijat lähtevät hakemaan kustannussäästöjä eri maista, niin yrityksen on itsensäkin pyrittävä pienentämään kustannuksiaan, ja siirtämään tuotantoaan halvempiin maihin. Myös haastateltavan yrityksessä joitain toimintoja on ulkoistettu Intiaan, koska kyse on todella perusteellisista rutiineista, jotka pystytään hoitamaan Intiassa murto-osalla niistä kustannuksista, jotka ne kuluttaisivat sijaitessaan länsimaissa.

Kun katsotaan yritysten vastauksia ja verrataan sitä esitettyyn teoriaan, niin hyvin pitkälti saavutetut ja tavoitellut edut ovat samoja kuin kirjallisuudessakin.

#### 5.2.5. Millaista riskianalyysia tehtiin ulkoistuksen yhteydessä? Ovatko riskit konkretisoituneet?

Kuten on aikaisemmin jo mainittu, ulkoistamisella voidaan saavuttaa monia erilaisia etuja, mutta harvemmin ulkoistamiseen liittyviä riskejä osataan, tai jaksetaan, käydä läpi ulkoistusprosessin aikana. Kirjallisuudessa identifioitiin monenlaisia eri riskitekijöitä, ja niiden seurauksia aina pienistä takaiskuista katastrofaalisiin seurauksiin. Syitä riskeille voidaan etsiä esimerkiksi toimintaympäristöstä toimittajasta tai organisaatiosta itsestään. Suurimpina riskeinä pidetään tiedon ja osaamisen menetystä ja riskiä riippuvuudesta. Vaikka ongelmia pyritään painottamaan, silti odotukset ulkoistamisen tuomista eduista ovat hyvin opportunistiset. Ulkoistamista monesti myös mietitään vain kovilla arvoilla, eikä huomioida sen vaikutuksia esimerkiksi jäljelle jäävään organisaatioon, tai niihin ihmisiin, joihin ulkoistaminen suoranaisesti kohdistuu.

Tässä kysymyksessä käsitellään lähinnä ne kohdat, jotka liittyvät yrityksen riskianalyysin tekoon, ja siihen millaisia riskejä yritykset odottivat kohtaavansa ulkoistaessaan toimintoja. Tämän jälkeen käydään läpi yksityiskohtaisesti strategiset-, suunnittelu-, implementointi-, ja toimintariskit. Käytän hyväksi aiemmin esitettyjä riskilajittelun taulukoita, joissa riski kerrallaan katsotaan, oliko riski relevantti yrityksen

ulkoistusprosessia kohtaan, ja kyselen myös haastateltavien yleistä mielipidettä, pitävätkö he riskiä merkittävänä ajatellessa ulkoistusprosesseja ylipäätään. Lopuksi tulokset esitetään graafisina taulukoina selkeyden vuoksi.

Yrityksessä A riskianalyysiä on lähdetty tekemään siitä lähtökohdasta, että katsotaan mitä voidaan ja uskalletaan ulkoistaa. Eli lähinnä on katsottu sitä, mistä kustannussäästöjä voidaan hakea toiminnan kärsimättä ja miten samalla pystytään pitämään haluttu tietotaito yrityksen sisällä. Yrityksen B kohdalla puolestaan on myöskin haettu lähinnä kustannussäästöjä, ja IT-riskikartoitusta on jossain määrin tehty, mutta ei kuitenkaan kovinkaan paljoa.

Yrityksessä C oli paneuduttu enemmän ulkoistamiseen. Toimittajan valvonta on otettu huomioon jo alusta alkaen, ja tuotantoa valvomassa on omia edustajia, jotta saadaan sellaisia tuotteita kun on tilattukin, varsinkin laadun suhteen. Kuten jo aiemmin tulikin esille yritys C auditoi sisäisesti kaikki toimittajat ja valvoo näitä satunnaisilla tarkastuksilla. Yrityksen C tapauksessa myös kulttuurierot tuovat oman osansa, sillä toimittajilla on monesti omia prioriteetteja ja niiden hallitseminen yritykselle suotuisalla tavalla on vaikeaa. Yksi riski mikä on myös tullut esille ulkoistuksen myötä on se, ettei toimittajaa kuitenkaan pysty käskyttämään samalla tavalla kuin omassa tuotannossa. Toimittajan kanssa vaaditaan aina neuvotteluja, jotta asiat saadaan sujumaan, toinen mahdollisuus tietysti on vaihtaa toimittajaa, mutta auditoinnit ja tuotannon opettaminen yritykselle vievät aina aikaa, ja lisäävät kustannuksia huomattavasti. Yritys ei ole vielä kohdannut ulkoistamisen suhteen sellaisia ongelmia, joita ei olisi osattu ottaa huomioon. Suurin kehityskohde tällä hetkellä on juurikin toimittajaverkon hallitseminen, jota pyritään kehittämään koko ajan.

Yrityksen E asiantuntijan näkemys puolestaan oli, että alihankinnan puolella service centereitä on pystytetty ulkomaille, mutta kaikkia kustannuksia ei ole osattu ottaa huomioon. Sinänsä kustannuslaskelmat ovat pitäneet paikkansa, mutta piilossa olevat kustannukset ovat helposti jääneet selvittämättä. Jos kerran on lähdetty ulkoistamisen tielle, niin sieltä ei ole enää helppoa paluuta takaisin, varsinkin pörssiyrityön tapauksessa tämä kuulemma pitää paikkansa erityisen hyvin. Haastateltavan mielestä

merkittävin riski liittyy siihen, että millaisiksi toimittajasuhteet muodostuvat. Esimerkiksi se, että jos muut alkavat tuottaa uusia tuotteita uusien toimittajien kanssa, ja itse on juuttunut samaan vanhaan toimittajaan, joka ei saa tuotantoaan tehostettua.

Vaikka suurin osa haastatelluista oli melkoisen hiljaa toteutuneista riskeistä ja merkittävimmistä riskeistä heidän kohdallaan, niin kirjallisuuteen vertaamalla sai sen kokonaiskuvan, että ulkoistamisessa ei todellakaan ole osattu ottaa huomioon kaikki näkökohtia riskien suhteen. Esimerkiksi tuntui siltä, että puolet haasteltavista oli ulkoistuksen suhteen lähinnä kiinnostunut niiden tuomasta kustannushyödyistä.

### 5.3. Riskilajitteluiden läpikäynti

Haastattelun viimeisimmässä kohdassa käydään läpi vastaajien mielestä heidän yrityksinsä kohdistuvat mahdolliset riskit ulkoistamisprosessiin liittyen. Kuten aiemmin teoriassakin, tässäkin lähdetään liikkeelle strategisista riskeistä, joista päädytään ulkoistamisen suunnittelun riskeihin, joista puolestaan edetään implementoinnin riskeihin ja viimeisenä osiona käsitellään toimintaa koskevat riskit.

Yritykset A, B, D ja E ovat kaikki palveluita tarjoavia yrityksiä, tai varsinkin haastateltavat ovat siltä puolelta, jotka tarjoavat palveluita yrityksen sisällä, ja ulkoistustoiminta liittyy paljon erilaiseen palvelutoimintaan kun taas yritys C on puhtaasti valmistava yritys. Havainnoinnin vuoksi yritystä C käsitellään eri tavalla kuin muita yrityksiä, ja pyritään vertaamaan sitä, miten palvelu-ulkoistamisen riskit eroavat tuotannollisessa yrityksessä palvelutoimintaa ulkoistavaan yritykseen. Tulos ei ole tilastollisesti merkittävä.

Havainnointia pyritään tekemään sillä, että verrataan prosentuaalisesti sitä, miten erityyppisissä yrityksissä riskit jakautuvat vastaajien kesken. Koska tuotantoyrityksistä oli 2 vastaajaa, niin heidän vastauksistaan saadaan keskiarvo jakamalla  $n/2$ , ja palveluyrityksissä sama saadaan  $n/6$ , jossa siis  $n$  tarkoittaa sitä, moniko vastaaja koki kulloinkin kyseessä olevan riskin merkittäväksi. Tulokset taulukoidaan ja havainnoin

helppottamiseksi käytetään myös kaavioita.

### 5.3.1. Strategiset riskit

#### Riskilajittelut Strategiset riskit

Vaikuttaja	Koki merkittäväksi riskiksi	% Vastaajista	Tuotanto- yritys	Palvelu- yritykset	Tuotantoyritys % vastaajista	Palveluyritys % vastaajista
<b>Sisäinen</b>						
Kyvykkyyksien menetys ,	1	12,5 %	0	1	0,0 %	16,7 %
Sosiaalisen pääoman menetys,	2	25,0 %	0	2	0,0 %	33,3 %
Ydinosaamisen menetys,	0	0,0 %	0	0	0,0 %	0,0 %
Väärät ulkoistamisperusteet,	3	37,5 %	1	2	50,0 %	33,3 %
Arvotekijöiden ymmärtäminen,	2	25,0 %	1	1	50,0 %	16,7 %
Väärän osaamisen kehittäminen,	2	25,0 %	0	2	0,0 %	33,3 %
Sopimusehtojen huolimaton arviointi,	5	62,5 %	2	3	100,0 %	50,0 %
Vajaavainen tieto, Menetetään ulkoistetun prosessin hallinta	5	62,5 %	1	4	50,0 %	66,7 %
	3	37,5 %	1	2	50,0 %	33,3 %
<b>Ulkoinen</b>						
Vähemmän joustavuutta,	4	50,0 %	2	2	100,0 %	33,3 %
Vallan siirtyminen toimittajalle,	2	25,0 %	1	1	50,0 %	16,7 %
Toimittaja pyrkii markkinoille,	1	12,5 %	0	1	0,0 %	16,7 %
Toimittaja toimii kilpailijan kanssa	1	12,5 %	0	1	0,0 %	16,7 %

**Taulukko 7.** Ulkoistamisprosessin strategiset riskitekijät haastatteluiden perusteella

#### Sisäiset riskit

Palveluyritykset kokivat, että kyvykkyyksien menetys on heille iso riski, sillä tietotaidon heikkeneminen on aina iso menetys yritykselle. Sosiaalisen pääoman menettäminen

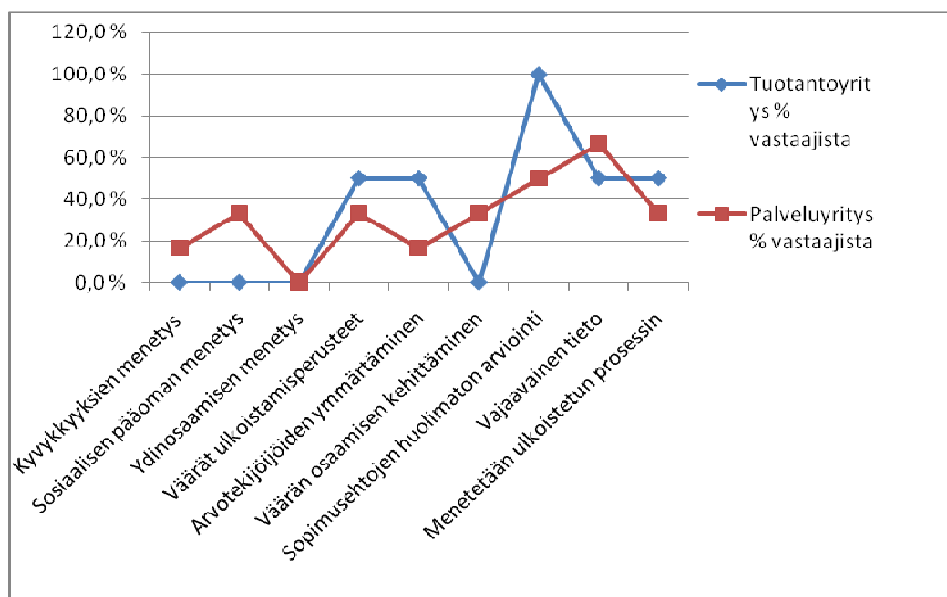
koettiin myös riskiksi, sillä monessa yrityksessä pyritään toimimaan erikokoisissa tiimeissä ja ryhmissä mahdollisimman paljon, ja on lopputuloksen kannalta todella haitallista, jos talon ulkopuolelta tulevat henkilöt eivät pysty sulautumaan näihin tiimeihin tarpeeksi hyvin. Yrityksessä A kuitenkin koettiin, että väärät ulkoistamisperusteet eivät ole merkittävä riski, sillä he ainakin väittävät tuntevansa prosessinsa niin hyvin, että väärin perustein ei ulkoistamista lähdetä tekemään. Tähän perustuen myöskään vääränlaisen osaamisen kehittäminen ei ole suuri riski, sillä prosessit tunnetaan niin hyvin, että osataan kehittää prosesseja tarvittavilta osin, ja ostaa ulkopuolelta ne, joita ei itse haluta kehittää. Myöskään sopimusehdoissa ei nähty merkittävää riskiä, sillä sopimukset hiotaan tarpeisiin sopivaksi ammattitaidolla.

Yrityksessä B puolestaan koettiin suurimmaksi strategiseksi riskiksi vajavainen tieto ulkoistamisen yhteydessä, mikä mahdollisesti saattaa liittyä ulkomailla toimimiseen, joka asettuu tietynlaisia haasteita löytää esimerkiksi hyvää palveluntoimittajaa. Yrityksessä B oltiin kuitenkin sitä mieltä, että heidän ulkoistuksen yhteydessä parhaimmat kyvyt jäävät taloon, ja heille kyllä etsitään uusia töitä, ja ulkoistuksen mukana annetaan mennä sellaisten ihmisen, joita ei käytännössä koeta yrityksen strategiseksi resursseiksi. Sopimusehtojen huolimaton arviointi koettiin myös riskiksi, jossa yrityksen täytyy parantaa aikaisempien kokemusten perusteella. Yrityksessä D ei koettu suuremmin olevan minkäänlaisia sisäisiä strategisia riskejä, koska kyseessä kuitenkin ovat olleet toiminnot, joita voi ostaa laajasti markkinoilta, eikä niihin liity mitään suurempaa erityisosaamista.

Yrityksen E asiantuntija puolestaan oli sitä mieltä, että yleisesti ottaen yritykset tietävät prosessinsa niin hyvin, etteivät ulkoista ydinosaamistaan tai ydintoimintojaan, vaan keskittyään vähempiarvoisten toimintojen ulkoistamiseen. Sopimusehtojen huolimaton arviointi on aivan arkipäiväistä, ja vaikka sopimuksia mietitään hartaudella etukäteen, niin kaikkea ei yksinkertaisesti pystytä tietämään tai tajumaan, vaan aina löytyy jotain jota ei ole osattu ottaa huomioon.

Yritys C puolestaan on tuotantoyritys, jonka haasteet tuntuvat jonkin verran erilaisille kuin puhtaasti palvelutoiminnassa olevien yritysten. Yritys C ei ole ulkoistanut

ydinosaamistaan, vaan on keskittynyt sellaiseen ulkoistamiseen, joissa tuotteille löytyy jo kilpailijoita markkinoilta laajemminkin. Yrityksessä C oltiin sitä mieltä, että sosiaalista pääomaa menee aina ulkoistamisen yhteydessä, mutta ei siinä mittakaavassa, että se oli menestykselle merkityksellistä. Ydinosaamista ei ole koskaan haluttukaan lähteä ulkoistamaan, vaan lähinnä systemaattista tuotantoprosessia, joka ei vaadi kauhean suurta erityisosaamista. Suurimman riskin yritykselle C luo sopimusehtojen huolimaton arviointi, jolla on luultavasti kriittisin merkitys ulkoistamisen onnistumiseen, varsinkin tilanteessa, jossa tuotantotoiminta ei olekaan sitä, mitä yritys on toivonut.



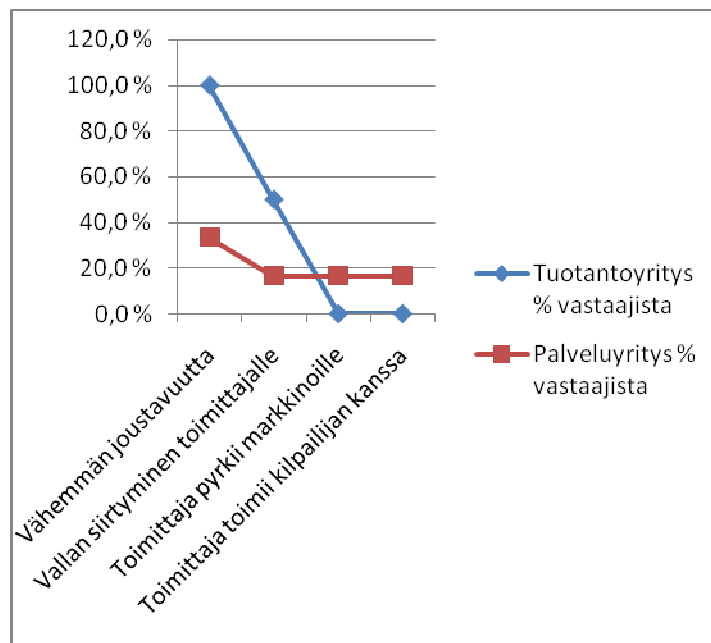
**Kuva 5.** Sisäisten Strategisten riskien erot

Kaaviossa on esitetty haastateltujen palveluyritysten ja tuotantoyrityksen näkemyksiä siitä, millaiset riskit ovat relevantteja ulkoistuksen suhteen. Kuten kuviosta voidaan huomata, palveluyritykselle kyvykkyyksien- ja sosiaalisen pääoman menetys luo suuremman riskin kuin tuotantoyritykselle. Ydinosaamista ei kummallaan puolella pelätä menetettävän, eli luottamus omien prosessien tietämykseen on melko vankka. Väärän osaamisen kehittämiseen palveluyrityksessä oli ilmeisen paljon suurempi riski kuin tuotantoyrityksessä. Vajavaisesta tiedosta kuitenkin yritykset tuntuivat alasta huolimatta kärsivän lähes yhtä paljon.



## Ulkoiset riskit

Ulkoistamisprosessin strategisessa vaiheessa yritykset eivät haastateltavat nähneet kovin suuria riskejä lukuun ottamatta tuotantoyritys C:tä, josta haastateltujen perusteella joustavuuden menetys voisi olla heillä strategisessa vaiheessa melko suuri riski, johon tulee paneutua kunnolla. Myöskin vallan siirtymistä toimittajalle pyritään välttämään todella paljon. Yrityksen E asiantuntija on tästä myös hyvin samaa mieltä, hänen mielestään huonojen toimittajasuhteiden varalle tulee aina olla vaihtoehto, joten varsinkaan tuotantotoiminnassa monopolia ei tulisi antaa yhdelle toimittajalle. Toimittajan pyrkiminen markkinoille tulisi myös pyrkiä sulkemaan pois sopimuksissa tarpeeksi tiiviisti. Toisaalta oltiin sitä mieltä, ettei toimittajia pystytä estämään toimimasta muiden kanssa, varsinkaan jos kyse on jotain massatuotteesta, kuten piirilevystä.



**Kuva 6.** Ulkoiset strategiset riskit

## 5.3.2. Suunnitteluriskit

Suunnitteluun liittyvät riskit	Koki merkittäväksi riskiksi	% Vastaaajista	Tuotanto-yritys	Palvelu-yritykset	Tuotantoyritys % vastaajista	Palveluyritys % vastaajista
<b>Sisäinen</b>						
Hinnoitteluperusteiden ymmärtämättömyys,	3	37,5 %	2	1	100,0 %	16,7 %
Epärealistiset odotukset					0,0 %	0,0 %
Kustannussäästöistä, Toimittajan valinta ei-liiketoiminta	2	25,0 %	0	2	0,0 %	33,3 %
kohtaisten syiden perusteella,	0	0,0 %	0	0	0,0 %	0,0 %
Piilossa olevat kustannukset, Ulkoistamisenpäätösten arvioinnissa	2	25,0 %	2	0	100,0 %	0,0 %
puutteellista osaamista, Ulkoistamis päätöksessä keskitytään vain kustannusten alentamiseen,	2	25,0 %	0	2	0,0 %	33,3 %
Valintamittariston puutteellisuus,	3	37,5 %	1	2	50,0 %	33,3 %
Tukeudutaan vanhaan toimittajaan,	0	0,0 %	0	0	0,0 %	0,0 %
Ei tutustua toimittajien kapasiteetti- rajoituksiin,	2	25,0 %	0	2	0,0 %	33,3 %
Kiire,	6	75,0 %	0	6	0,0 %	100,0 %
Arkaluontoisten tietojen vaihtaminen	8	100,0 %	2	6	100,0 %	100,0 %
toimittajan kanssa, Ei selvitetä toimittajavaihtoehtoja tarpeeksi laajasti	3	37,5 %	0	3	0,0 %	50,0 %
	2	25,0 %	0	2	0,0 %	33,3 %
<b>Ulkoinen</b>						
Kohdemaiden erilaisen kulttuurin ymmärtämättömyys,	7	87,5 %	2	5	100,0 %	83,3 %
Neuvoteltu sopimus ei tarpeeksi joustava,	2	25,0 %	0	2	0,0 %	33,3 %
Ei huomioida toimittajan tarpeita,	2	25,0 %	1	1	50,0 %	16,7 %
Toimittajan puutteellinen sitoutuminen,	0	0,0 %	0	0	0,0 %	0,0 %
Toimittaja ottaa kantokykyä suurempia riskejä, mahdollisesti tietämättään,	0	0,0 %	0	0	0,0 %	0,0 %
Toimittaja ei ymmärrä ulkoistavan yrityksen tarpeita,	4	50,0 %	0	4	0,0 %	66,7 %
Lakitekniset asiat	3	37,5 %	0	3	0,0 %	50,0 %

Taulukko 8. Ulkoistamisprosessin suunnittelun riskit haastatteluiden perusteella

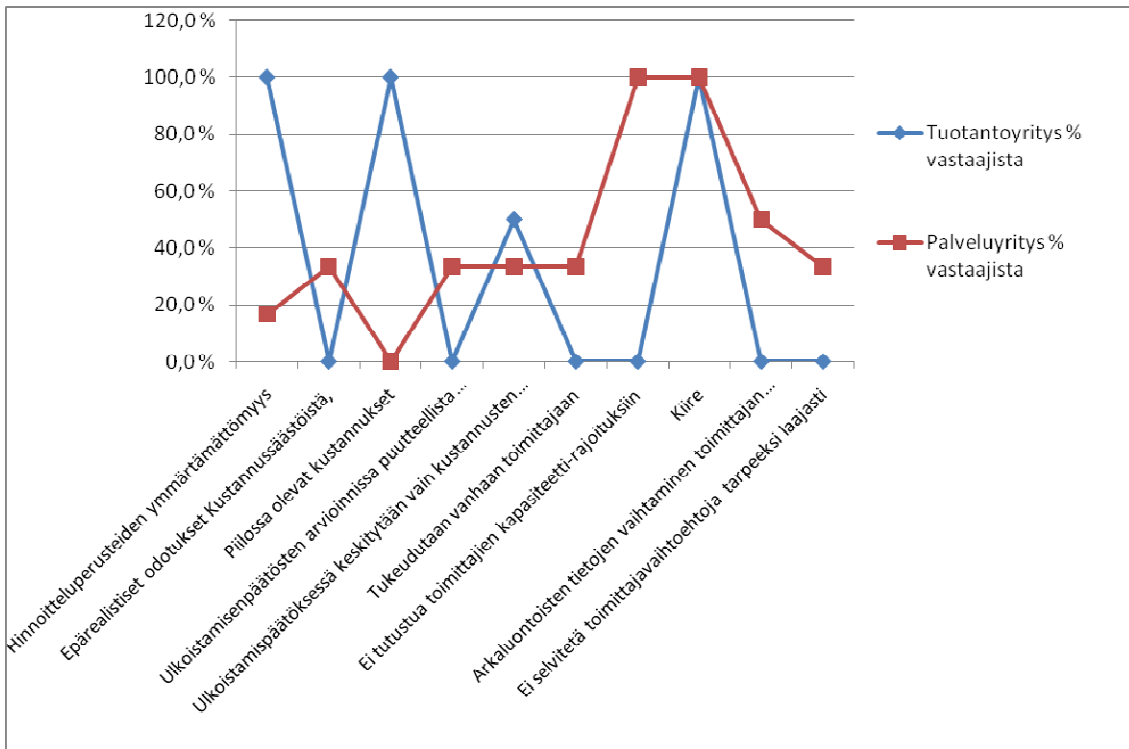
## Suunnittelun sisäiset riskit

Yritys A:ssa hinnoitteluperusteet ymmärrettiin haastateltavien mukaan hyvin, eivätkä myöskään kustannussäästöt ole olleet epärealistisia, vaan säästöjä on saavutettu odotetusti. Yritys A on myös kuulemma sen verran iso yhtiö, ettei yritys tee sopimuksia kaverisuhteiden perusteella, vaan pyritään siihen, että päätökset tehdään puhtaasti liiketoiminnallisista lähtökohdista. Puutteellinen osaaminen sinänsä on riski, sillä kaikkea ei voida, eikä pystytä arvioimaan suunnitteluvaiheessa, mutta sinänsä kuitenkin riskiä ei pidetä merkittävänä. Yritys A:ssa on myös pyritty siihen, että ulkoistettaessa otetaan huomioon muutakin kuin pelkästään kustannusten alentaminen, ja keskitytään siihen, millä tapaa saadaan kokonaistehokkaasti pääomaa ja tietotaitoa. Kapasiteettirajoituksiin tutustuminen puolestaan on joskus saattanut jäädä, ja toimittajaa on kuormitettu liiankin suurilla kuormilla, jolloin työn laatu on kärsinyt. Toimittajat mielellään toimittavat mahdollisimman paljon, eivätkä täysin avoimesti kerro kapasiteettirajoituksistaan. Sinänsä myöskään arkaluontoisen tiedon vaihtamista ei nähdä yritys A:ssa merkittävänä riskinä, mutta toimittajan päästäminen erilaisiin tietojärjestelmiin on tietysti riski, joka vaatii tarkkaa suunnittelua.

Yritys B:ssä myös ymmärrettiin myös hinnoitteluperusteet haastateltavien mielestä hyvin, sillä haastateltavien mielestä oltiin jo ennen ulkoistusta nähty, mihin hintaan IT-ratkaisut toimivat yrityksen sisällä ja millä tahdilla ne ovat kasvaneet vuosien mittaan. Tätä käytettiin vertailukohtana ulkoistusprojekteissa. Yrityksen B kohdalla odotuksen kustannussäästöistä olivat olleet jossain määrin epärealistiset Suomen ulkopuolella toimittaessa, ja tavoitteisiin ei oltu päästy. Ulkoistuspäätösten arvioinnissa oli puutteellista osaamista, varsinkin ulkomailla oikeaa hintatasoa oli vaikeaa määrittää, ja näin yritys hapuili toimittajien valinnassa, ennen kuin löysi sopivan toimittajan. Vanhaan toimittajaan tukeutuminen ei ollut yritykselle riski, koska toimittiin uudella alueella, jossa toimittajia ei tunnettu. Suomessa joissain tapauksissa on tukeuduttu vanhoihin toimittajiin, jotka ovat perustaneet oman yrityksen, kun toiminto on yrityksestä ulkoistettu, ja tarjonneet toimintojaan ulkoistavalle yritykselle. Näissä tilanteissa riski on koettu hyvin pieneksi. Ulkomailla toimittajat antoivat suuria lupauksia toimituskyvystään, mutta eivät käytännössä pystyneet toimittamaan sitä mitä oli luvattu, ja tämä kaikki hoidettiin luonnollisesti kovan kiireen alaisena, jolloin myös virhearvioita pääsi käymään ehkä toivottua enemmän. Arkaluontoisten tietojen

vaihtaminen ulkomailla koettiin riskiksi, kun toimittajasuhteet eivät olleet täysin vakiintuneet, mutta käytännössä ulkoistamiset kuitenkin koskivat strategian kannalta alueita, jotka eivät olleet kriittisiä, joten riski ei kuitenkaan kasvanut hallitsemattomaksi. Toimittajavaihtoehtojen selvittäminen tarpeeksi laajasti jäi esim. Suomessa toteutumatta, kun luotettiin siihen, että hyvä toimittaja löytyy talon sisältä, mutta tätä ei koettu merkittäväksi riskiksi.

Asiantuntija yrityksestä E oli sitä mieltä, että usein ulkopuolinen konsultti tekee selvityksen ja laskemat, ja jotta projektista saadaan toimiva, niin laskelmien on käytännössä pakko näyttää paremmalta kuin ne oikeasti ovat. Haastateltava ei osaa sanoa onko se tahallista vai tahatonta, mutta laskelmien on pakko olla optimista, jotta ne toteutettaisiin. Käytännössä myöskään monesta yrityksestä ei tunnu löytyvän sellaista osaamista, jossa omat prosessit osattaisiin läpivalaista, jotta saataisiin tarvittavaa tietoa omista prosesseista, sillä jokapäiväiset prosessit tuntuvat olevan yrityksille yllättävän hankalia tunnistaa. Myös sopimusten tekemisestä henkilökohtaisten suhteiden perusteella tapahtuu, enemmän kuin oikeastaan osataan arvioida. Pitkä lounas hyvässä ja hausassa seurassa saattaa kasvattaa luottamusta toimittajaan sen verran, että toimittajan huonoja puolia esim. vähätellään ratkaisua tehtäessä, yleensä kuitenkin ratkaisut menevät toimivalle johdolle ja loppukädessä yrityksen hallitukselle, joten ihan helposti kuitenkin ulkoistuspäätöksiä ei pystytä tekemään vain henkilökohtaisten suhteiden perusteella. Vanhoihin toimittajiin saatetaan myös tukeutua, mutta ainakin haastateltavan yrityksessä pyritään saamaan asiakkaat katselemaan myös muita toimittajavaihtoehtoja kuin jo aikaisemmin käytettyä, varsinkin jos suhteessa on ollut ongelmia. Kiire on yksi merkittävimmistä riskeistä ylipäätään, kun on liian kova kiire, hommat tehdään huonosti. Toimittajavaihtoehdoissa kannattaa katsoa niitä, joilla saattaa jo löytyä tarvittavaa osaamista aikaisemmista projekteista, sillä jos hankkii kokonaan uuden toimittajan, niin toimittaja joutuu aloittamaan oppimisprosessin alusta.



**Kuva 7.** Ulkoistamisen suunnittelun sisäiset riskit

Tuotantoyrityksellä riskit jakautuivat vähän eri tavalla kuin palveluyrityksissä. Tuotanto, jossa ei brändiä omisteta hinnoitellaan, varsinkin Kiinassa, lähes vakiohinnoin. Tiettyjä osia tuotannosta ei vain kannata tehdä muualla kuin Kiinassa. Eli sinänsä hinnoitteluperusteiden ymmärtämättömyys ei ollut riski, mutta hinnoitteluperusteet tarjosivat mm. piilossa olevien kustannusten taholta riskejä. Piilossa oleviin kustannuksiin liittyi esimerkiksi sellainen lisäkustannus, että toimittajien annettiin hankkia raaka-aineita markkinoilta markkinahintaan, ja lopulta alettiin ihmettelämään raaka-aineiden nousseita kustannuksia, niin selvisi, että skaalaedut oltiin menetetty, kun ostot jaettiin yksittäisten toimittajien tehtäväksi. Kustannussäästöt eivät yrityksen C tapauksessa ole olleet epärealistisia, sillä oltiin osattu varautua mm. Kiinan kovaan palkkainflaatioon. Valintamittaristoon suhtauduttiin sillä tavalla, että alihankkija ei ole valmis, vaan riittää, että edellytykset menestyksekkääseen toimintaan ovat kohdallaan, joten valintamittaristo sinänsä ei aiheuttanut merkittävää riskiä, kunhan se suunniteltiin huolella. Kapasiteettirajoituksista otettiin hyvin selvää yrityksen omien asiantuntijoiden avulla. Kiire oli tietysti merkittävä riski, sillä kaikki hoitui nykyaikaisen nopeasti, mutta kuitenkin kiirekään ei ollut täysin hallitsematon riski, koska liikkeelle

lähdettiin sillä periaatteella, että hommassa lähdetään jatkuvan kehityksen polulle, ja kehitystä tapahtuu koko ajan, kuten aikaisemmin mainitussa raaka-aineiden tapauksessa. Arkaluontoistakaan tietoa ei toimittajien kanssa vaihdettu juurikaan. Yrityksen C tapauksessa tuotantoon tarvitaan muotit, joiden omistus säilyi yritykselle koko ajan, ja kun tuotanto lopetetaan, muotit viedään pois. Yrityksen valikoimassa on kuitenkin sellaisia tuotteita, joita ei haluta viedä Kiinaan, sillä otaksutaan, että arkaluontoiset tiedot päätyisivät kilpailijoiden käsiin melkoisen nopeasti.

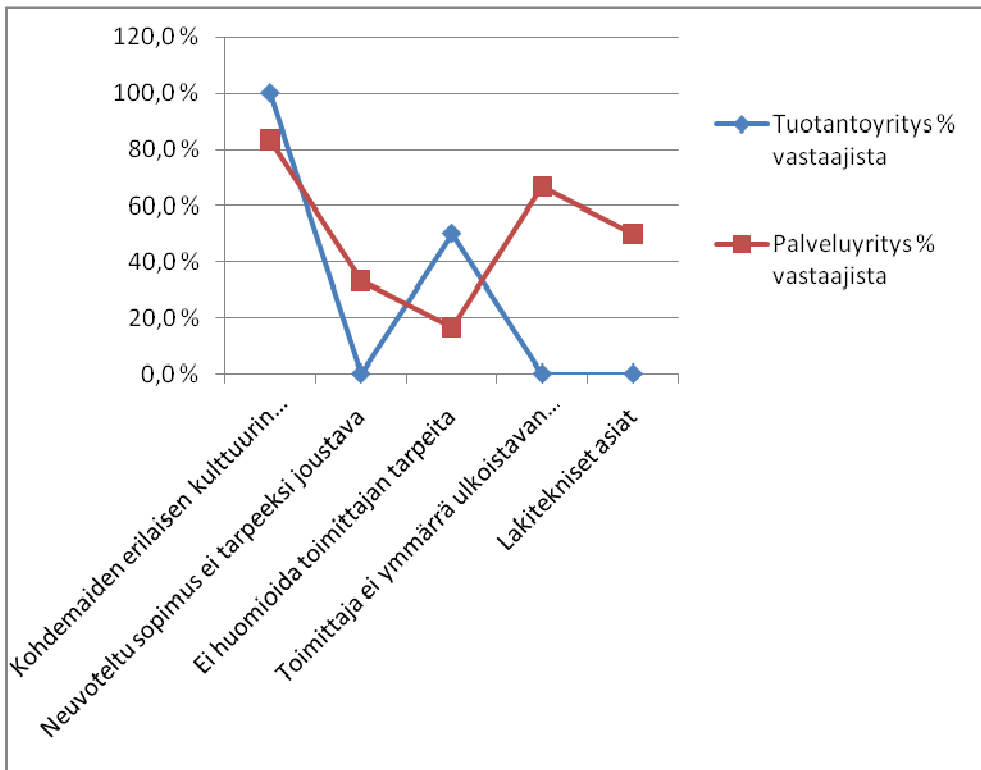
#### Suunnittelun ulkoiset riskit

A:n tapauksessa kulttuurierot koettiin melkoiseksi riskitekijäksi, sillä jokaiseen kulttuuriin tuntuu liittyvän ominaispiirteitä, jotka pitää osata. Yrityksen A tapauksessa toimintaa kuitenkin helpottaa se, että kyseessä on yritys, joka toimii todella globaalisti ja on hankkinut paljon kokemusta globaaleista toiminnoista viime vuosikymmeniltä. Haastateltavat myönsivät, että toimittajien tarpeita ei huomioida tarpeeksi ulkoistamisen yhteydessä, sillä niitä ei kuulemma edes juuri ajatella. Toimittajan puutteellinen sitoutuminen koettiin mahdolliseksi riskitekijäksi, mutta riski ei ole realisoitunut, vaan toimittajat ovat olleet motivoituneita ja sitoutuneita. Suurin riski on realisoitunut siinä, että toimittajat eivät 100 % ymmärrä sitä, mitä ostava yritys haluaa. Tässä kohdin parannettavaa riittää jatkossakin.

B:n tapauksessa kulttuurierot ovat merkinneet ulkomailla melkoista myllerrystä, ja aina ei ole saatu sitä mitä on haluttu. Toimittajien valinta on ollut vaikeaa. Suomessa toimiessa ulkoiset riskit on saatu hallittua paremmin. Toimittajan tarpeiden huomiointi ei ole onnistunut, koska ulkomailla ulkoistukset ovat olleet osittain niin epäonnistuneita, että toimittajia on jouduttu vaihtamaan. Suomessa taas ovat olleet tutut toimittajat, niin riskit siitä, ettei toimittajan tarpeita huomioida tai ettei toimittaja ymmärtäisi ulkoistavan yrityksen tarpeita, ovat olleet todella pienet. Lakiteknisissä asioissa on vielä huomattavasti kehitettävää, varsinkin ulkomailla toiminnan osalta. Yrityksen suurehko koko ja globaali kokemus kuitenkin ovat antaneet paljon apuja ulkoistamisen riskien hallintaan.

E:n asiantuntija on sitä mieltä, että kulttuurien ymmärtämisessä on paljon parannettavaa. Kansainväliset yritykset tietävät mihin lähtevät, kun lähtevät ulkoistamaan toimintonsa ulkomaille, sillä niissä tiedetään eri kulttuurien erilaiset näkemykset, ja pyritään mahdollisimman hyvin adaptoitumaan niihin, eikä viemään Suomi-ajattelua kaukomaille. Toimittajan tarpeita myöskin huomioidaan melko huonosti, koska suurimmalle osalle yrityksistä tärkeintä tuntuu olevan oman marginaalin kehittäminen, ei palveluntoimittajan liiketoiminnan tukeminen, mutta mahdottomia kumppaneilta ei tietysti voi vaatia. Ulkoistettaessa myös kapasiteettirajoitukset ovat joskus unohtuneet, niiden kautta on myös konkretisoitunut monia riskejä, sillä moni palveluntoimittaja on osoittautunut ”varsinaiseksi huijariksi”. Näkemys siitä, että neuvottelemalla varmistetaan kummankin osapuolen tyytyväisyys, on osoittautunut liian idealistiseksi. Luottamusta palveluntoimittajan ja ulkoistavan yrityksen välille ei synny helposti. Lakitekniset asiat ovat aina iso riski, johon suhtautuminen myös Suomessa on muuttunut. Enää ei tehdä ”kättä päälle”-sopimuksia, mutta Suomen sopimuskäytäntö ei kuitenkaan vielä ole yhtä monimutkainen kuin anglosaksisissa maissa, joissa sopimusten laatijatkaan eivät ymmärrä tekemiään sopimuksia.

Yritys C on lähtenyt ulkoistamisessaan siitä liikkeelle, että Kiinassa toimintoja vetää kiinalainen johtaja, eikä edes itse yritetty mennä eurooppalaisena vieraaseen kulttuuriin, vaan luotettiin paikalliseen asiantuntemukseen, jotka osaavat kulttuuriset pelisäännöt. Sopimus saatiin neuvoteltua helposti omiin tarpeisiin nähden tarpeeksi joustavaksi. Toimittajan tarpeet on pyritty huomioimaan hyvin, sillä tavoitteena on win-win-tilanne. Pyritään myös hyvin pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin, sillä toimittajan vaihtaminen koetaan jo itsessään melkoiseksi riskiksi. Suurimpia riskejä ulkoistamisessa on tuntunut olevan se, etteivät toimittajat ymmärrä täysin yrityksen tarpeita, kuten priorisointeja. Jos tiettyä tuotetta sanotaan tarvittavan ennen toista tuotetta, niin mahdollisesti sitä ensimmäistä tuotetta ei viitsitä tehdä ensin, koska toisen tuotteen tekeminen on niin paljon helpompaa. Länsimaissa näin ei toimita, mutta esimerkiksi Kiinassa tämä tuntui olevan normaali toimintatapa. Lakitekniset asiat ovat sopimuksissa kunnossa, sillä ympäri maailmaa sopimusten tekemisissä luotetaan paikalliseen osaamiseen ja aina kunkin maan kohdalla myös kyseisen maan johtaja osallistuu sopimusten tekemiseen lakimiesten lisäksi.



**Kuva 8.** Ulkoistamisen suunnittelun ulkoiset riskit



## 5.3.3. Implementoinnin riskit

<b>Implementointiin liittyvät riskit</b>						
<b>Vaikuttaja</b>	<b>Koki merkittäväksi riskiksi</b>	<b>% Vastaaajista</b>	<b>Tuotanto-yritys</b>	<b>Palvelu-yritykset</b>	<b>Tuotantoyritys % vastaaajista</b>	<b>Palveluyritys % vastaaajista</b>
<b>Sisäinen</b>						
Ulkoistamisen ajankohta, Ulkoistamisen vaikutusten huomiointi organisaatioon,	3	37,5 %	0	3	0,0 %	50,0 %
Toimittajan valvontaan vaadittavat resurssit, Jatkuvan yhteydenpidon vaatimat resurssit,	5	62,5 %	2	3	100,0 %	50,0 %
Henkilöstöpolitiikka, Yhtiön sisäinen tiedottaminen	3	37,5 %	2	1	100,0 %	16,7 %
ulkoistamispäätöksestä,	4	50,0 %	1	3	50,0 %	50,0 %
Huono dokumentointi, Puutteellinen koulutus toimittajalle	5	62,5 %	0	5	0,0 %	83,3 %
<b>Ulkoinen</b>						
Kansainvälinen kokemattomuus, Ulkoistamisen tavoitteet eivät tiedossa toimittajalla,	7	87,5 %	2	5	100,0 %	83,3 %
Henkilöstöpolitiikka, kommunikaatio yritysten välillä	0	0,0 %	0		0,0 %	0,0 %
	0	0,0 %	0		0,0 %	0,0 %
	2	25,0 %	0	2	0,0 %	33,3 %
	2	25,0 %	0	2	0,0 %	33,3 %
	4	50,0 %	2	2	100,0 %	33,3 %
	4	50,0 %	1	3	50,0 %	50,0 %

Taulukko 9. Implementoinnin riskit haastatteluiden perusteella

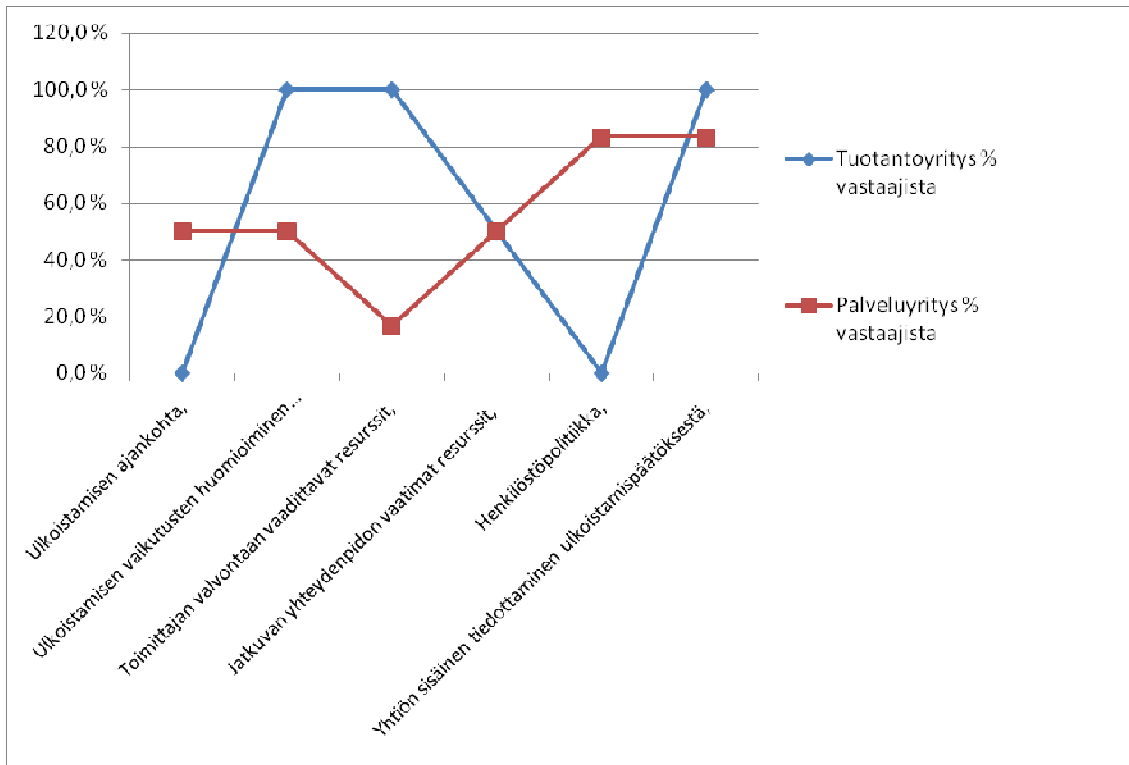
## Implementoinnin sisäiset riskit

Yritys A:n tapauksessa ajoitus on todella tärkeä ja sen pitää tapahtua todella oikea aikaisesti. Jos prosessit tökkivät jossain kohtaa, niin se heijastuu koko prosessiin, eikä päästä etenemään sovitusti. Tämä riski kuitenkin pystytään hallitsemaan jakamalla tarpeeksi informaatiota toimittajan kanssa. Astetta suurempi riski koetaan henkilöstön kanssa, sillä vaikka miten asiasta on informoitu sitä koskevia henkilöitä, kuten myös koko organisaatiota, niin siltikin ulkoistaminen konkretisoituessaan tulee shokkina niille ihmisille joita se koskee, ja aiheuttaa muutenkin levottomuutta ja pelkoa ympäri organisaation. Yritys A:ssa on myös se pelko, että monet osaavat asiantuntijat saattavat

lähteä, jos kokevat työpaikkansa epävarmaksi, vaikka suoranaista vaaraa työpaikan menetykseen ei olisikaan olemassa. Prosessin valvonnan koettiin olevan implementointivaiheessa liian heikkoa, mutta tähän asti hommat on selvitty hyvin näilläkin resursseilla, mutta tulevaisuudessa kommunikaatioon ja valvontaan meinataan panostaa enemmän. Yritys A:lla huono dokumentointi ei ole relevantti riski.

Yritys B:ssä ulkoistamisen ajankohtaa ei nähty kovin suureksi riskiksi, sillä kyse kuitenkin edelleenkin oli toiminnoista, jotka eivät olleet yrityksen ydintoimintaa tai osaamista. Lähinnä kustannussäästöjen perusteella pyrittiin hakemaan sopivampia toimittajia, jotka sitten löytyivätkin yrityksen sisältä. Tämä vaikutti koko implementointiprosessiin, helpottaen sitä huomattavasti. Työntekijät olivat jo tuttuja ohjelmistojen ja laitteiden kanssa, ja tunsivat myös muun henkilöstön. Implementointivaiheessa olisi kuitenkin pitänyt yrityksen sisäisesti tiedottaa asiasta enemmän, sillä monille yrityksissä ulkoistaminen oli tullut yllätyksenä, tai siitä ei edes tiedetty vielä hetki ulkoistamisen jälkeen. Luonnollisestikaan huono dokumentointi tai puutteellinen koulutus toimittajalle eivät olleet riskejä tässä tapauksessa.

Yrityksen E:n asiantuntija puolestaan on sitä mieltä, ettei ajankohtaa osata ajoittaa oikein. Ulkoistaminen on monesti enemmän tai vähemmän toiminnallinen pakko, ja sellaisia toimintoja monesti lykätään niin pitkälle, kunnes on viimeinen pakko ulkoistaa. Ulkoistaminen tehdään siis useasti aivan liian myöhään, ja itse ulkoistamisprosessiin voi helposti upota vuosi tai pari ennen kuin ollaan implementointivaiheessa. Haasteltava oli samaa mieltä kuin yrityksen A haastateltavat, ettei henkilöstöä ikinä osata valmistaa ulkoistuksen vaikutuksiin, vaikka miten kovasti yritettäisiinkin, sillä ulkoistaminen on käytännössä mahdoton markkinoida positiivisena asiana, ja muutosvastarintaa on odotettavissa. Ongelmia voidaan koettaa välttää sillä, että tehdään tarkat suunnitelmat tiedottamisesta, mutta valitettavasti yrityksiltä puuttuu tällaista osaamista.



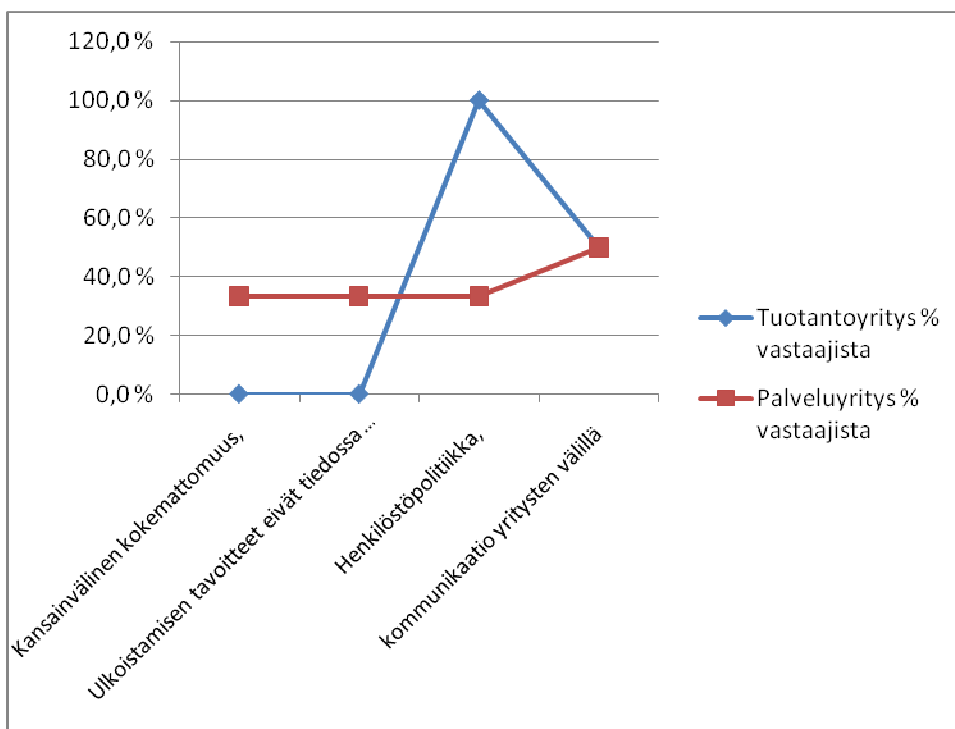
**Kuva 9.** Ulkoistamisprosessin implementoinnin sisäiset riskit haastatteluiden perusteella

Yritys C riskit implementoinnin suhteen olivat melko jakautuneet, sillä moneen asiaan oli osattu varautua melkoisen hyvin, mutta jotkut asiat koettiin melkoisiksi riskeiksi hyvästä valmistautumisesta huolimatta. Ajankohta ulkoistamiselle nähtiin yrityksessä ehdottoman oikeaksi, kun oltiin tehty yrityksen sisällä strategisia päätöksiä päätuotteista ja sivutuotteista. Myöskin alue mihin ulkoistettiin, Kiinan Guangdongin maakunta, on koko ajan tullut penseämmäksi perustuotannolle, koska Kiina haluaa rakentaa alueesta "high-tech"-alueen, ja näin olosuhteet perustuotannon aloittamiselle alueella huononevat koko ajan. Ulkoistamisen vaikutukset organisaatioon huomioitiin, ja prosessit jaettiin osiin aina tuotekehittelystä myyntiin. Osa tuotannosta päätettiin lopettaa omissa tiloissa, mutta silti yritykselle jäi vielä neljä tehdasta, joten vaikka ulkoistamisen myötä organisaatio kapenikin tietyiltä osin, niin myös paluu on mahdollista, jos ulkoistaminen ei tuota toivottua tulosta. Toimittajan valvontaan liittyvät samantyyppisiä riskejä kuin valvontaan omallakin tehtaalla. Fyysinen tekopaikka työlle ja työntekijät ovat muuttuneet, muuten toiminta ja valvonta toimivat kuten ennenkin. Henkilöstöön ulkoistamisella ei toiminnan kasvun yhteydessä ole ollut suurta

vaikutusta.

### Ulkoiset riskit

Yritys A:n tapauksessa kansainvälinen kokemattomuus ei ole kovin merkittävä riski, sillä yritys on toiminut globaalisti jo monta vuosikymmentä, jonka aikana kokemusta on kertynyt ympäri maailmaa, mutta ulkomaille meneminen tietysti luo aina jonkinlaisen riskin yritykselle kuin yritykselle. Haastateltavat kokivat sen enemmänkin sisäiseksi riskiksi, että ulkoistamisen tavoitteet eivät ole tiedossa palveluntoimittajalla, mutta tietysti kyseessä on riski yritykselle, joka ei kuitenkaan yritys A:n tapauksessa ole mitenkään suuresti konkretisoitunut. Sopimukset tehdään määrä-ajaksi, jolloin riskiä pienennetään, ja tarvittaessa toimittajaa pystytään vaihtamaan. Kommunikaatio tietysti asettaa omia rajoituksiaan, jos se ei toimi, mutta tähän mennessä se on toiminut hienosti.



**Kuva 10.** Implementoinnin ulkoiset riskit haastatteluiden perusteella

Yrityksen C tapauksessa kulttuuritekijät olivat hyvin tiedossa, ja kansainvälistä kokemustakin löytyi yrityksestä. Ulkoistamisen tavoitteet myös pyrittiin mitä parhaiten tekemään selväksi palveluntoimittajalle, sillä osattiin sanoa se mitä halutaan, milloin halutaan ja miten halutaan. Henkilöstösiirtojen ansiosta myös henkilöstöpolitiikka on saatu kuntoon. Kommunikaatio yritysten välillä on pelannut loistavasti, mutta toimittajien aktiivisuuteen ei kuitenkaan täysin luoteta, vaan suoritetaan jatkuvaa valvontaa, kuten Kiinassa paikallisjohdon vierailut.

B:n tapauksessa kansainvälinen kokemattomuus oli riski joka osittain konkretisoitui, mutta siihenkin oltiin osattu varautua, että ulkomailla toiminnot eivät toimi kuin Suomessa. Tavoitteetkaan eivät aivan täysin olleet tiedossa toimittajalla, mutta toimittajaa pystytään vaihtamaan tarvittaessa, jos yhteistyö toimittajien kanssa ei jatku toivotunlaisena. Kommunikaatio yritysten välillä on myös ollut jossain määrin huonoa, jos katsotaan ulkomaantoimintoja. Suomessa tapahtuneet IT-ulkoistukset ovat toimineet todella hyvin, ja kommunikaatio on pelannut kumpaankin suuntaan moitteetta.

Yrityksen E asiantuntija on sitä mieltä, että kansainvälinen kokemattomuus aiheuttaa isoja riskejä yrityksille. Yrityksiä löytyy erilaisia ja kokoisia, ja kaikki ovat kansainvälistymisessään eri vaiheessa. Haastateltava vertaa esimerkiksi Nokiaa johonkin pienempään pk-yritykseen, ja on ilmiselvää, että Nokialla suurena kansainvälisenä toimijana on aivan eri eväät lähteä ulkoistamaan toimintojaan vaikkapa Kiinaan, kun pienellä pk-yrityksellä, joka ensimmäistä kertaa koettaa ponnistaa ulkomaille. Hän myös näkee, että Eurooppalaisille yrityksille ulkoistaminen ”halpamaihin” ei ole yhtä haastavaa kuin Yhdysvaltaisille. Yhdysvaltojen isot kotimarkkinat ovat niin isot, että sen varjolla yritetään toimia samoilla säännöillä ympäri maailmaa, kun taas eurooppalaiset ovat adaptatiivisempia uusien kulttuurien suhteen.

## 5.3.4. Toimintaan liittyvät riskit

<b>Toimintaan liittyvät riskit</b>						
<b>Vaikuttaja</b>	<b>Koki merkittäväksi riskiksi</b>	<b>% Vastaajista</b>	<b>Tuotanto-yritys</b>	<b>Palvelu-yritykset</b>	<b>Tuotantoyritys % vastaajista</b>	<b>Palveluyritys % vastaajista</b>
<b>Sisäinen</b>						
Epäonnistunut integrointi pitkällä aikavälillä	3	37,5 %	1	2	50,0 %	33,3 %
Toimittaja laitetaan liian ahtaalle	5	25,0 %	0	5	0,0 %	33,3 %
Toimittajan sitouttaminen puutteellista	0	0,0 %	0	0	0,0 %	0,0 %
<b>Ulkoinen</b>						
Toimittajalla ongelmia tuottaa vaatimuksenmukaisia tuotteita	3	37,5 %	2	1	100,0 %	16,7 %
Toimittajan arvot eivät sovi ulkoistavalle yritykselle	0	0,0 %	0	0	0,0 %	0,0 %
Toimittaja ei ota vastuuta teoistaan	0	0,0 %	0	0	0,0 %	0,0 %
Toimittajan intressit poikkeavat luvatuista	0	0,0 %	0	0	0,0 %	0,0 %
Luottamuksellisen tiedon väärinkäyttö	2	25,0 %	2	0	100,0 %	0,0 %
Työntekijät epäpäteviä	4	50,0 %	2	2	100,0 %	33,3 %
Luonnonkatastrofit ja niihin varautuminen	3	37,5 %	2	1	100,0 %	16,7 %
Maineriski	6	75,0 %	2	4	100,0 %	66,7 %

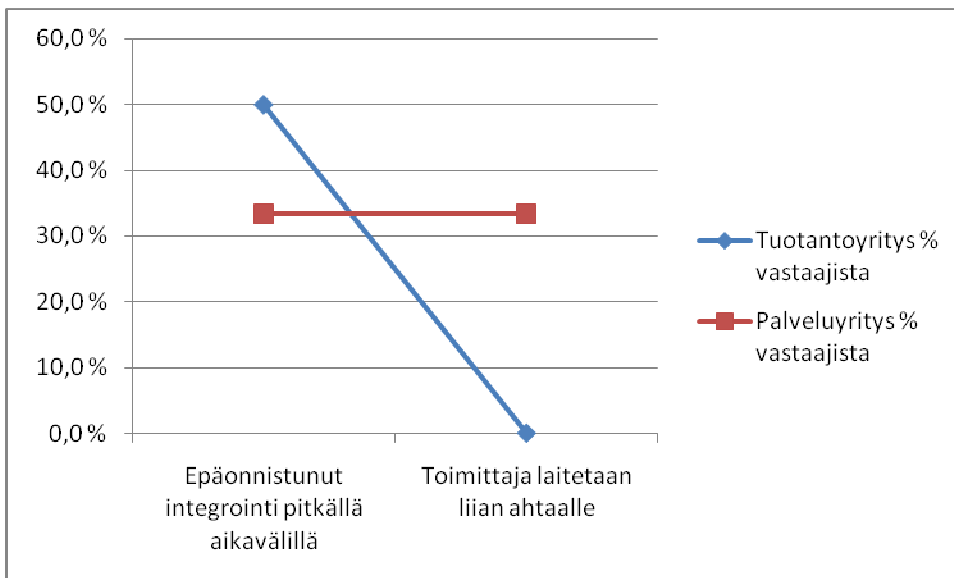
**Taulukko 10.** Toimintaan liittyvät riskit haastatteluiden perusteella**Sisäiset riskit**

A:n haastateltavat olivat sitä mieltä, että luonnollisesti pidemmällä aikavälillä toiminnallisuuteen liittyy riskejä, sillä aina toimintoja ei ole saatu integroitua. Toimittajia laitetaan myös liian ahtaalle, ja näin on joskus tehty myös tarkoituksellisesti, mutta haastateltavat eivät tähän sen suurempaa syytä osanneet sanoa. Ilmeisesti tarkoitus on ollut kokeilla toimittajan rajoja. Tämä on johtanut myös siihen, että toimittaja on uhannut irtisanoa sopimuksen kannattamattomana, joka voisi tietyissä tapauksissa jättää yrityksen erittäin haavoittuvaan tilaan, vaikka sinänsä markkinoilta

toimittajia löytyykin. Kunhan toimittajien jaksamisesta ja kannattavuudesta on pidemmällä aikavälillä pidetty edes jossain määrin huolta, toimittajat ovat olleet hyvin sitoutuneita.

Yrityksen B tapauksessa toiminnan kannalta riskit konkretisoituvat siitä, että integrointi ulkomailla ei onnistu pitkälläkään aikavälillä. Suomessa integroinnin onnistuminen on tapahtuu huomattavasti riskittömämmin. Sinänsä kun palveluntuottajat tunnetaan, niin yrityksen pitää varoa sitä, ettei heitä laiteta liian koville onnistuneen alun jälkeen, jotta suhde yritysten välillä pysyisi onnistuneena.

Asiantuntijan mielipide yrityksestä E on se, että toimittaja haluaa tietysti mahdollisimman pitkän sopimuksen, mutta ulkoistaja ei pakosti pitkäkestoista sopimusta halua. Tämä on siis kaksipiippuinen asia, jossa paras tulos voidaan luultavasti saavuttaa neuvottelemalla asiat sillä tavalla, että kummatkin hyötyvät sopimuksesta, ja näin tyytyväisyys lisääntyy. Kaikenlainen piiloteltut toimijoiden välillä syö luottamusta ja aiheuttaa pidemmällä aikavälillä epäonnistunutta integraatiota. Tuotantotoiminnassa yritys C:ssä vaaditaan verkoston käytön tehostamista ja miten toimittajia pystyttäisiin helposti kehittämään onnistuneen integraation saavuttamiseksi.



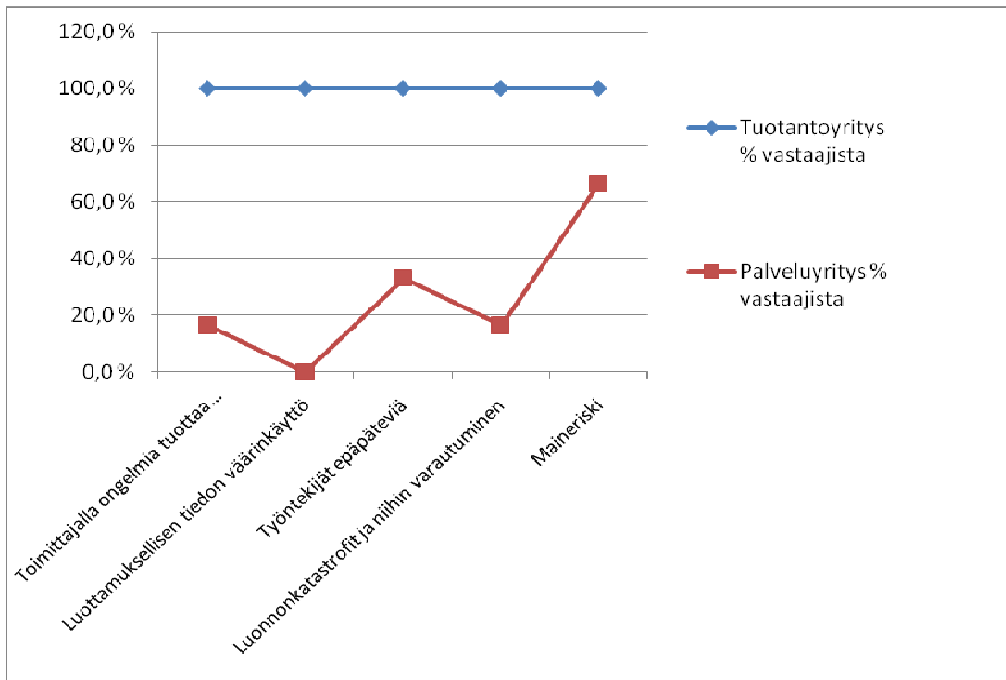
**Kuva 11.** Toiminnan sisäiset riskit haastatteluiden perusteella

## Ulkoiset riskit

A:n toimittajat ovat ottaneet hyvin vastuuta toiminnoistaan. Luottamuksellista tietoa on väärinkäytetty tietyissä tapauksissa, mutta ei projekteissa, joissa haastateltavat ovat olleet mukana. Työntekijöiden epäpätevyyden kanssa on joskus ollut ongelmia, mutta sinänsä riski ei ole niin iso, koska työntekijöitä pystytään myös kierrättämään hommiin, jotka vastaavat paremmin heidän osaamistaan. A:n haastateltavat näkivät maineriskin todella suurena, jos toimittaja mokaa, niin seuraus yhdistetään automaattisesti siihen yritykseen, joka viime kädessä tarjoilee tuotteet markkinoille ja markkinoi tuotteita omalla brändillään. Luonnonkatastrofitkin ovat ongelma tietyissä tapauksissa, mutta A:n tapauksessa luonnonkatastrofin riski on pieni, ellei lähes olematon.

B:n tapauksessa hirveän moni riski ei konkretisoitunut toiminnan aikana. Toimittajalla ei Suomen tapauksessa ole ollut minkäänlaisia ongelmia missään suhteessa. Maineriskikin on hyvin pieni, mutta se oli käytännössä ainut asia, jossa edes jonkunlaista riskiä nähtiin, jos toimittaja tekee jotain ajattelematonta. Yrityksen E asiantuntija on tässä kohdin hyvin samaa mieltä muiden kanssa, mutta hän painottaa, että tiedon väärinkäyttö on lakitekninen asia, joka pitää ottaa huomioon jo prosessien aiemmissa vaiheissa. Hän on myös melko varma siitä, että tarpeeksi hyvillä eduilla ja palkalla on mahdollista löytää päteviä työntekijöitä ympäri maailmaa.





**Kuva 12.** Toiminnan ulkoiset riskit haastatteluiden perusteella

Yrityksen C tapauksessa monia riskejä pelättiin toiminnan tasolla konkretisoituvan, mutta toimittajilla ei juurikaan ole ollut ongelmia tuottaa vaatimuksenmukaisia tuotteita. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että tietyissä maissa, kuten Kiinassa, mennään monesti siitä, missä aita on matalin. Jos laadunvalvonta ei olisi toimivaa, niin tuotteiden laatu alenisi nopeasti. Joissain tapauksissa kun toimittajien annettiin itse hankkia raaka-aineet, niin tuotteet näyttivät samalta, mutta materiaalit oli korvattu halvemmilla, eli laadunvarmistus on pakollista, ja selkeä riski tuotantotoimintaa ulkoistavalle yritykselle. Jos laatutaso alitetaan, niin erityisen tärkeä on saada nämä heikommat erät pysäytettyä jo tehtaalle. Lupauksetkin on pidetty melkoisen hyvin, mutta kuten aiemmin mainittiin yrityksen C kohdalla, toimittajat eivät ymmärrä asioiden priorisointia täysin. Työntekijät voivat olla epäpäteviä, mutta tässäkin on aina kaksi puolta. Aluksi epäpätevä työntekijä voi nopeasti oppia tuotantoprosessin, ja jos epäpätevyys on ainoa syy irtisanoa työntekijä, seuraava tulokas ei mahdollisesti ole ensimmäistä parempi, varsinkin kun oppimisprosessikin vie aikansa. Maineriski koetaan myös melkoiseksi, mutta tähänkin pyritään varautumaan hyvällä laadunvalvonnalla. Tuotannon ulkoistaminen ei itsessään tuo huonoa mainetta, koska sektorin kaikki yritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan. Keskeisin tekijä on laatu, huonolla laadulla pystytään pilaamaan laadukaskin tuote/brändi.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi aikaisemmin esiteltyjä riskikategorioita, ja tehdään johtopäätöksiä aikaisemmin esitettyihin teorioihin ja haastatteluihin pohjautuen.

Strategisia riskitekijöitä tarkasteltaessa voidaan huomata, että riskit ovat yleensä melko pitkävaikutteisia, ja ne johtuvat joko ulkoistavasta yrityksestä, että myös mahdollisesti tulevasta toimittajasta. Strategisissa riskeissä korostuu se ilmiö, että yhtiö tekee strategisen päätöksen luovuttaa mahdollisesti kriittistäkin tietoa ulkopuolisen yrityksen käytettäväksi. Strategisissa päätöksissä on myös hyvin merkittävää se, että kun strategiaa muutetaan, palaaminen takaisin vanhaan on usein mahdotonta. Toimittajan suunnalta tuleviksi riskeiksi voidaan nähdä se, että ulkoistava yritys jumittuu yhteen toimittajaan, jolloin palveluntoimittaja pystyy sanelemaan pelisäännöt ja vesittämään kaikki hyödyt, jotka oli tarkoitus saavuttaa niin joustavuuden kuin kustannusten suhteen.

Haastatteluissa tuli selvästi esille se, että osa yrityksistä pelkää strategisella tasolla menettävänsä kyvykkyydet ulkoistamalla toimintojaan, toiset taas ovat hyvin varmoja siitä, että parhaat kyvykkyydet jäävät taloon, ilmeisesti tällä on tekemistä sen kanssa, millaisia toimintoja ollaan ulkoistamassa, ja kriittisemmissä toiminnoissa parhaat halutaan pitää talon sisällä, mutta vähempiarvoisissa toiminnoissa myös henkilöstö saa mennä. Pelätään myös, että sosiaalinen pääoma menetetään. Yleisesti ottaen yrityksissä on kuitenkin kova luottamus siihen, että strategisella tasolla ei virheitä tehdä. Eli käytännössä yritysten pelot menevät yksiin teorian kanssa, jossa yritykset toimivat parhaiten sen tiedon valossa, mikä heillä on saatavilla ja näkyvillä – eihän kukaan tarkoituksella tee strategisia virheitä, tai tunnusta strategiaa huonoksi. Strategisella tasolla sopimusehdoissa ei nähty merkittävää riskiä, mikä lienee täysin ymmärrettävää, sillä strategisella tasolla luultavasti vasta haetaan erilaisia toimijoita, ja tehdään alustavia kyselyitä. Vajavainen tieto oli myös monelle yritykselle tärkeä riskitekijä. Sinänsä on hyvä, että yritykset tunnistavat itse sen, että toimivat vajavaisen tiedon ympäristössä. Sopimusehdot olivat myös yrityksille yksi merkittävä tekijä, jossa koettiin olevan monenlaisia riskejä. On ymmärrettävää, että varsinkin ulkomaille

lähtevä yritys kokee merkittäviä riskejä sopimusten kanssa, se ovatko nämä riskit strategiselle tasolla, onkin toinen kysymys.

Kuvassa 5 on esitetty haastateltujen palveluyritysten ja tuotantoyrityksen näkemyksiä siitä, millaiset riskit ovat relevantteja ulkoistuksen suhteen. Kuten kuviosta voidaan huomata, palveluyritykselle kyvykkyyksien- ja sosiaalisen pääoman menetys luo suuremman riskin kuin tuotantoyritykselle. Ydinosaamista ei kummallaan puolella pelätä menetettävän, eli luottamus omien prosessien tietämykseen on melko vankka. Väärän osaamisen kehittämiseen palveluyrityksessä oli ilmeisen paljon suurempi riski kuin tuotantoyrityksessä. Vajavaisesta tiedosta kuitenkin yritykset tuntuivat alasta huolimatta kärsivän lähes yhtä paljon.

Suunnitteluun liittyvät teoreettiset riskit puolestaan nivoutuvat siihen, ettei osata valita sopivaa ulkoistuskumppania, vaan valitaan epäsopivia kumppaneita mm. perustuen vanhoihin suhteisiin, eikä siihen, millainen yritys olisi paras mahdollinen yhteistyökumppani. Myös kustannusten laskeminen tuntuu olevan monille yrityksille vaikeaa, sillä monet kustannukset eivät ole niin suoraviivaisia kuin ne vaikuttaisivat olevan, vaan monet kustannukset ovat piilokustannuksia, joista eroon pääsy voi olla hyvinkin hankalaa, vaikka toiminnot olisikin ulkoistettu. Ulkoistava yritys ei myöskään ole yksin näiden ongelmien kanssa, vaan myös palveluntoimittajan omat riskimäärittelyt voivat olla vääriä ja lupaukset tämän takia liian optimistisia. Suunnittelussa on myös hyvä paneutua siihen, millaisia rajoitteita lait ja säädökset antavat ulkoistettavalle toiminnalle niin yrityksen sisällä kuin ulkoisestikin. Esimerkiksi henkilöstöön liittyvät kysymykset on tärkeää ottaa huomioon.

Haastatteluiden perusteella selvisi hyvin se, mitkä oikeasti ulkoistamisen suunnitteluvaiheessa kiinnostaa yrityksiä. Hinnoitteluperusteet tunnuttiin ymmärtävän melko hyvin, joka sopii hyvin yhteen sen kanssa, ettei strategisellakaan tasolla nähty riskejä ydinosaamisen menetyksen kanssa, yritykset ovat siis varmoja valinnoistaan, joka heijastuu tähänkin näkökulmaan. Myöskään epärealistia kustannussäästöjä ei haettu, mikä sinänsä on varmasti ihan tottakin, sen verran on jo ulkoistamista tapahtunut, ja siitä tietoa saatavilla, ettei varmastikaan hirveän moni usko

ulkoistamisen olevan oikotie yrityksen menestykseen. Myöskään ei uskottu siihen, että toimittajia valitaan liiketoimintakohtaisista syistä, mikä varmastikin pitää paikkansa, varsinkin haastatelluissa yrityksissä, joista suurin osa toimii globaaleilla markkinoilla, joilla ei ole sijaa hyvä veli-yhteistyölle. Tuotantoyrityksissä nähtiin piilossa olevat kustannukset vaikeammin havaittaviksi kuin palveluyrityksissä, joku mahdollisesti johtui haastatellussa tuotantoyrityksessä tapahtuneesta raaka-aineiden hinnannoususta, joka yllätti. Tietysti mahdollisia IT-ulkoistuksen vaikutuksia on helpompi seurata, kun ne toimivat suurimmaksi osaksi yritystä lähellä, kun taas tuotantopuolelle toimittajat ovat kaukana toisella puolen maailmaa. Siinä missä yrityksillä varmaankin olisi parannettavaa on se, että ulkoistamisessa keskitytään liiaksi vain kustannusten alentamiseen, ja jätetään muut faktorit pois laskuista. Tähän ilmeisesti kovasti haetaan muutosta, mutta määräävä tekijä on kuitenkin ”bottom line”. Toimittajat myös tuntuvat helposti lupailevan liian isoja kapasiteetteja, joilla pystyvät hommia hoitamaan, eli ulkoistavan yrityksen tulee tarkasti tutustua siihen, mitä palveluntoimittaja oikeasti pystyy tarjoamaan. Ketään ei varmaan myöskään yllätä se, että kaikki vastaajat sanoivat kiireen olevan yksi merkittävimmistä riskitekijöistä. Tätä ei ole vaikea uskoa, pitäisi pystyä tekemään huomattavasti enemmän kuin mihin rahkeet riittävät. Prosessien pitää edetä, ja väsyneen kiireisiä tehdään huonoja ratkaisua, ja kaikista pahinta on, että uskoisin yritysten oman mahdollisuuden vaikuttaa tähän olevan melko vähäiset loppujen lopuksi, kilpailu on kovaa. Ulkopuolelta tulevia uhista suurimpia olivat kulttuurin ymmärtämättömyys, mikä on ilmeisen tärkeä seikka. Tämähän näkyy Suomessakin jo päivittäin, kun erilaiset kulttuurit kohtaavat, syntyy konflikteja. Uskoisin näiden riskien kuitenkin olevan melko helposti ratkaistavissa. Toimittajan tarpeet tulisi myös huomioida, ja ilmeisesti suurin osa yrityksistä ne huomioikin. Itse en jaksaa uskoa toimittajan sitoutumiseen, jos toimittaja ei saa vastineeksi tarpeeksi moniulotteista suhdetta ulkoistavan yrityksen kanssa. Lakitekniset asiat ovat oma murheensa, ja näiden uskoisin olevan varsinkin suunnittelun taholla erityisen tärkeitä, jos sopimukset on suunniteltu huonosti, koko ulkoistamisprosessin onnistuminen saattaa häiriötilanteessa kaatua siihen. Kokonaisuudessaan toimintaan liittyvät riskit, niin sisäiset kuin ulkoiset, näyttävät hyvin pitkälti noudattelevan teoriassa esitettyjä viitekehyksiä, ja niiden tärkeyttä ulkoistamisprosessin kannalta.

Implementointivaiheen teoriassa korostuu ulkoistamisen oikea-aikaisuus ja se miten ulkoistamisen vaikutukset on onnistuttu esittelemään henkilöstölle. Ulkoistaminen

luonnollisesti aiheuttaa levottomuutta työyhteisössä luomalla epätietoisuuden ilmapiirin, jota voidaan välttää kunnollisella suunnittelulla ja tiedottamisella, josta myös henkilöstö saa osansa ja tietää asemansa. Näin vältytään myös työtehon laskemiselta. Implementoinnissa monesti myös laiminlyödään toimittajan valvontaa, tai siirrytään eteenpäin sellaisista askelista, jotka eivät ole vielä olleet valmiina. Näin itsetietoisesti luodaan entistä suurempia riskejä, vaikka ulkoistaminen jo itsessään tarjoaa monta mahdollisuutta epäonnistua. Implementoinnissa on lyhyitä ja pitkäkestoisia riskejä. Lyhyet riskitekijät liittyvät lähinnä tilanteeseen, kun toiminnan siirtäminen tapahtuu, kun taas pidemmällä aikavälillä voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen kokemattomuus toimimisesta kansainvälisissä operaatioissa. Implementoinnissa kulttuuriset ongelmat myös korostuvat ensimmäistä kertaa, joka voi olla melkoinen koetinkivi niin ulkoistavalle yritykselle kuin palveluntuottajalle, aiheuttaen kitkaa suhteisiin ja huonontaan yhteistyön tuloksia, kun kumpikaan ei tiedä miten tulisi toimia.

Implementointivaiheen haastattelutulokset eivät nekään tarjonneet kovin suuria yllätyksiä. Ulkoistamisen ajankohtaa pidettiin tärkeänä, koska prosessit etenevät niin nopeasti, ja jos tietty osa prosessia viivästyy, niin koko homma seisoo. Eli täysin ymmärrettävää, että tätä pidetään isona riskinä. Teoriassa mainittu epävarmuuden ilmapiiri on ilmeisen paljon läsnä myös haastatteluiden perusteella. Ihmisiä ei vaan voi valmistaa kovin paljoa tulevaan, vaikka miten hyvin valmistauduttaisiin, asioiden konkretisoituminen on aina vaikeaa. Tämän tietää jokainen, joka on katsonut vierestä jonkun läheisensä kuolemaa, se on aina shokki, vaikka tietää mitä tulevan pitää. Yhtiöiden sisäisellä tiedottamisella tätä voidaan tietysti yrittää vähentää, mutta ilmeisesti, vaikka kyseessä ovat suuret kansainväliset yritykset, tällainen sisäisen tiedottamisen osaaminen ei ilmeisesti ole kovin kehittynyttä. Joillekin yrityksille tuli yllätyksenä, että suhteita joutuu jatkuvasti hoitamaan ja ylläpitämään. Ilmeisesti monissa yrityksissä toimintavoissa on huomattavaa parantamista, jos johtamista ylipäätään hoidetaan ”poissa silmistä, poissa mielestä”-periaatteella. Yritykset olivat kuitenkin luottavaisia, että ne onnistuvat kouluttamaan toimittajan niin hyvin kuin tarvis on, jopa ulkomailla. Huonoa dokumentointia ei myöskään nähty suurena ongelmana.

Toimintaan liittyvät riskit ovat teoriassa jo monesti yhtiön ulkopuolella. Ulkoistava yritys

voi kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että hoitaa suhdettaan palvelutoimittajaan ja pitää huolen siitä, että kummallakin on yhteiset intressit toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Tulee myös muistaa, ettei ulkoistavan yrityksen tule vaatia liikaa heti alussa. Liikaa vaatimalla saatetaan pilata suhteet toimittajaan, ja toimittajan mielenkiinto saattaa kääntyä muualle, jossa se saa toiminnallaan aikaan sille hedelmällisempää tulosta. Erityisesti ulkoistavan yrityksen tulee ottaa huomioon imagoon kohdistuva riski toiminnassaan, ja se on pystyttävä valvomaan sitä, että tuotteet valmistetaan hyväksyttävästi ja että tuotteiden laatu on hyväksyttävää täyttää asetetut kriteerit. Toimintaa saattavat myös haitata luonnonilmiöt ja kohdemaan erilaiset olosuhteet, kuten työvoiman koulutus. Tällaisiin tekijöihin varautumalla etukäteen vältetään riskiä huomattavasti.

Kuten teoriassakin, niin haastatteluiden mukaan myös käytännössä suurin osa yritysten kohtaamista riskeistä on tällä hetkellä yrityksen ulkopuolelle, sillä sisäisesti toiminnot on jo hoidettu sille tasolle, että lähinnä voidaan keskittyä torjumaan ulkopuolelta tulevia riskejä. Joitain riskejä kuitenkin jää, näistä yksi on se, että toimittajaa pyritään ihan tietoisestikin laittamaan liian ahtaalle. Mielestäni on käsittämätöntä, että vaikka monet ilmoittivatkin pyrkivänsä pitkäaikaisiin suhteisiin, niin silti samalla pyritään puristamaan viimeinenkin pisara toimittajan resursseista, ja näin ollen varmistamaan se, ettei toimittaja integroidu pitkälläkään aikavälillä. Toiminnan tasolla ulkoisia riskejä oli, varsinkin tuotantoyritykselle, se, että toimittajaa joudutaan valvomaan tarkasti, sillä muuten tuotteiden taso laskee, vaikka toimittaja osaisikin hyviä tuotteita tehdä. Myöskin palveluyritykset olivat havainnoineet samaa, mutta hommia kierrättämällä päästiin parempiin tuloksiin. Yksikään haastatelluista ei ollut sitä mieltä, etteivätkö toimittajien arvot voisi sopia, ja onhan tämä vähän sellainen kysymys, joka tietysti pitäisi ottaa huomioon jo paljon ennen toimittajan valintaa ja toiminnan aloitusta. Toimittajat myös vaikuttivat ottavan hyvin vastuuta teoistaan, vaikka ohjausta vaadittiinkin. Ilmeisesti siis palveluntuottajien prioriteeteissa myös on korkealla ostavan yrityksen asiakastytyväisyys. Samaa kieltä puhuu myös se, että toimittajien koettiin hyvin jakavat samat intressit kuin ostajienkin. Tiedon väärinkäyttö oli tuottavalle yritykselle ongelma, mutta sekin helposti hallittavissa. Palveluita tuottavissa yrityksissä luottamuksellista tietoa on ilmeisesti vaikeampaa käyttää väärin kuin tuotantotoiminnallisessa yrityksessä. Luonnonkatastrofit olivat sinänsä merkittävä tekijä, mutta niihin kun ei käytännössä voida vaikuttaa, muuten kuin sijoittamalla

toiminta sellaiseen paikkaan, että se on mahdollisimman vähän alttiina erilaisille katastrofeille. Maineriskin koen itse merkittäväksi, sillä maineen menetys on nopeasti edessä, jos yritys ostaa palveluita esim. yritykseltä, joka käyttää laajasti lapsityövoimaa. Vaikka tämä asia mainittiinkin useimmissa paikoissa riskitekijäksi, mielestäni siihen suhtaudutaan liian lepsusti. Kun katson toiminnan teoreettisia riskejä, niin taas kerran voi nähdä niissä totuuden, käytännössä riskit liikkuvat hyvin paljon siellä, missä niitä teoriassakin oletetaan olevan.

Yhteistä kaikille riskikategorioille on se, että kaikissa näkyy se, että kunnollisella suunnitellulla ja harkinnalla voitaisiin vähentää ulkoistamisesta aiheutuvia riskitekijöitä, mutta ymmärtämättömyys ja jatkuva kiire tekevät kunnollisen suunnittelun mahdottomaksi, joka monesti kostautuu kasvaneina ja konkretisoituneina riskeinä. Kiireiden voidaan olettaa johtuvan liian suurista odotuksista, jotka on kohdistettu ulkoistettuun prosessiin. Yritysten pitäisi pystyä realistisesti arvioimaan ulkoistamisella saatu hyöty, eikä laskea ylioptimistisia mahdollisuuksia, joita ulkoistus voi parhaillaan tarjota. Ikinä kuitenkaan mikään ei mene kuten on suunniteltu, ja odotettavissa on viivästyksiä ja pullonkauloja, joiden ratkaisemiseen tulee varata niihin tarvittava aika.

Ulkoistava yritys ei myöskään ole yksin tässä tilanteessa, sillä toimittajaan liittyvät riskit johtuvat monesti samoista syistä. Ollaan liian optimistisia, eikä pystytä lunastamaan niitä lupauksia, joita on annettu. Toimittajankin tekemät virheet monesti johtuvat kiireestä, kun ei ole aikaa suunnitella ongelmia kunnolla, vaan tarjoukset pitää jättää tietyn aikarajan puitteissa.

Tuotantopaikan sijaintikaan ei ole täysin merkityksetön tekijä ulkoistamisesta päätettäessä. Monissa maissa pitää varautua korruptioon, joka voi vaatia lahjontaa, jotta hommat saadaan toimimaan halutusti. Pitää myös varautua siihen, että maiden infrastruktuuri ei vastaa sitä mihin länsimaissa on totuttu. Luonnonolot saattavat myös olla sellaiset, että ne estävät tai haittaavat tuotantotoimintaa tietyn ajan vuodesta. Näitäkin riskejä pystytään kuitenkin välttämään kunnollisella suunnittelulla. Työkulttuurien erilaisuutta tuskin pystytään täysin eliminoimaan kunnollisellakaan suunnittelulla, mutta koulutuksella ja sopivalla valvonnalla päästään varmasti pitkälle.

Eli kokonaisuudessaan onnistunut ulkoistamisprojekti vaatii paljon resursseja ja aikaa, jotta suunnitelmat tehdään kunnolla. Kun suunnitelmat on tehty kunnolla, ulkoistavan yrityksen on helpompi siirtyä ulkoistamiseen, ja riskit pienenevät olennaisesti.

## 6.1. Yhteenveto

Tässä työssä käsiteltiin ulkoistamista käsitteenä, mutta keskityttiin olennaisesti ulkoistamisesta johtuviin riskitekijöihin ja painotettiin niitä, joten työssä ulkoistamisen muut alueet jäivät vähemmälle.

Käsiteltävä asia, eli ulkoistaminen, on hyvin laaja käsitteenä ja siitä on tarjolla lähteitä lähes rajattomasti. Työssä pyrittiin käsittelemään pelkästään riskinäkökulmaa, mutta siltikin lähdemateriaalia oli valtavasti. Valmista mallia riskikategoriointiin ei ollut, joten kokosin kirjallisuuden riskilajitteluiden pohjalta kategorioinnit, joita pitkin etenin työtä tehdessäni. Asia on siltikin melko vaikeasti hahmotettavissa, sillä luonnollisesti kategorioissa on päällekkäisyyksiä, jotka vaikuttavat kategoriasta toiseen ja sinänsä riskit ovat myös pitkälti yhteydessä toisiinsa.

Yrityksien tehtävä riskien määrittelyssä on joko hyvin hankala tai täysin mahdoton, sillä riskitöntä ulkoistamiskohdetta ei olekaan. Työssä tuli esille, että jo pelkkä riskien kategoriointi on hyvin haastavaa, joten on helposti kuviteltavissa miten suuria haasteita se aiheuttaa oikeassa yrityksessä silloin, kun ulkoistaminen on ajankohtaista. Kaikkia riskejä ei millään pystytä kartoittamaan, ja prosessi on äärettömän monimutkainen.

Ulkoistamista ei myöskään saisi pitää liian yksinkertaisena prosessina, joka saattaa monesti olla kompastuskivi sille, ettei ulkoistus toimikaan odotetulla tavalla. Se ei ole pelkkää toimintojen irrottamista yrityksestä, vaan se on strateginen valinta, josta ei enää ole paluuta takaisin vanhaan. Jos ulkoistamista ei ole harkittu tarkasti, se saattaa aiheuttaa vakavia haittoja tulevaisuudessa, ja uhata jopa yhtiön olemassaoloa.



Vaikutukset myös kertautuvat yrityksen läpi, jos johto ei ymmärrä ulkoistamisprosessin monimutkaisuutta ja sen tärkeyttä yritykselle, niin myöskään yrityksen työntekijät eivät pysty saamaan minkäänlaista kokonaiskuvaa siitä, mitä on tapahtumassa heidän ympärillään.

Johtajien siis tulisi opiskella kunnolla ulkoistamisprosessi ja siitä aiheutuvat mahdolliset hyödyt, ja ennen kaikkea siitä aiheutuvat mahdolliset riskit.

Viime vuosikymmenet ovat olleet ulkoistamisen vahvaa nousukautta, ehkäpä tämän takia ulkoistamisella on niin positiivinen kuva, eikä siitä aiheutuvia riskejä osata kartoittaa tosissaan.

Luonnollisesti ulkoistamisella on saavutettavissa myös suuria hyötyjä, ja ulkoistaminen on käyttökelpoinen toimintatapa moneen tilanteeseen, kunhan vain ulkoistamiseen varataan siihen tarvittava aika ja päätökset tehdään hyvällä harkinnalla.

Luettu kirjallisuus osoitti hyvin sen, että ulkoistamisen riskejä ei kartoiteta tarpeeksi laajasti. Asian tutkiminen on siis hyvin tärkeää, ettei kukaan kompastuisi ulkoistamiseen tietämättömyyttään, joka näyttäisi olevan perimmäinen syy ulkoistamisen epäonnistumiselle.

## 7. LÄHTEET

Aron, Ravi & Clemons, Eric & Reddi, Sashidhar (2005) Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk. *Journal of Management Information Systems*. Vol 22. No. 2, s. 37-55.

DeLooff, Leon A. (1997) Information Systems Outsourcing Decision Making. A Managerial Approach. Yhdysvallat: Idea Group Publishing. s. 287. ISBN-13: 978-1878289407

Denscombe, Martin. (2000). *Forskningshandboken-för Smaskaliga Forskningsproject inom samhällsvetenskaperna*. Ruotsi: Studentlitteratur, Lund.

Flick, Uwe. (2007). *Designing Qualitative Research*. Iso-Britannia: Sage Publication, London. 120s. ISBN-13: 978-0-76194-976-3

The Economist Intelligence Unit (2004). The Offshore Option. *Business Europe*. March 22nd 2004.

Ghuri, Pervez. & Gronhaug, Kjell. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. 3. pianos. Yhdysvallat: Pearson Education. 257s. ISBN-13: 978-0-27368-156-4

Gilley, Matthew & Rasheed Abdul (2000) Making more by doing less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of management*. Vol. 26. No. 4, s. 763-790.

Hendry, James (1995). Outsourcing: culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing. *European Management Journal*. Vol. 13. No.2. s. 193-200.

- Jambekar, Anil & Pelc, Karol (2006) A model of knowledge processes in a manufacturing company. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 17. No. 3, 315-331.
- Jennings, David (2002) Strategic Sourcing: Benefits, Problems and a Contextual Model. *Management Decision*. Vol. 40. No. 1, s. 26-34.
- Juvonen, M & Korhonen, H & Ojala Veli M. & Salonen, T. & Vuori, H (2005). *Yrityksen riskienhallinta*. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy. 195 s. ISBN 952-9770-90-1
- Kakabadse, Andrew & Kakabadse, Nadal (2000). Outsourcing: A Paradigm Shift. *Journal of Management Development*. Vol. 19. No. 8, s. 670-728.
- Karjalainen, Jouko & Haahtela, Tero & Malinen, Pekka & Salminen, Vesa & Kaukonen, Maija (2004). *Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa: arvomalli päätöksenteon tukena*. Helsinki: Painopörssi Oy. 128 s. ISBN: 951-817-837-2
- Karjalainen, Jouko & Maijala, Mikko & Lindgren, Matti (1999) *Tuotannollinen ulkoistaminen*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy. 92 s. ISBN: 951-817-716-3.
- Kennedy, Gabriela & Clark, Douglas (2006). Outsourcing to China – Risks and benefits. *Computer law & security report 22*, s. 250-253.
- Kiiha, Jarkko (2002) *Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu*. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy. 237 s. ISBN: 952-14-0643-7
- Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku (2002) *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy. s. 202. ISBN: 951-0-27418-6

- Kremic, Tibor & Tukul Oya & Rom, Walter (2006). Outsourcing Decision Support: A survey of benefits, risks and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 11. No. 6, s. 467-482.
- Lonsdale, Christopher & Cox, Andrew (1998) *Outsourcing: A business guide to risk management tools and techniques*. Boston: Earlsgate Press. s. 221. ISBN-13: 978-1873439616
- Maltz, Arnold & Ellram, Lisa (1997). Total Cost of Relationship: An Analytical Framework for the Logistics Outsourcing Decision. *Journal of Business Logistics*. Vol. 18. No. 1, s. 45-46.
- McIvor, Ronan (2002). A Practical Framework for understanding outsourcing process. *Supply Chain Management*, No. 1, s. 22-36.
- McIvor, Ronan (2005) *The Outsourcing Process*. Cambridge: University Press. 326 s. ISBN-13: 978-0-521-84411-6
- Olszynski, Jim (2005). Hidden Costs Of Outsourcing. *Supply House Times*. September 2005, s. 92.
- Pajarinen, Mika (2001). *Ulkoistaa vai ei- outsourcing teollisuudessa*. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA. 67 s. ISBN 951-628-349-7
- Patentti- ja Rekisterihallitus. (2005) *Business case – määrittely*: Mikä on uusien tuotteidemme liiketoimintapotentiaali [online]. Helsinki. Patentti ja Rekisterihallitus. Saatavana World Wide Webistä: [http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/tuotekehitysprosessi/business\\_case.htm](http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/tuotekehitysprosessi/business_case.htm).

Pellet, Jennifer (2007). The New Logic of Offshoring. *Chief Executive*. Vol. 228  
September 2007, s. 36-41.

Power, Mark & Bonifazi, Carlo & Desouza, Kevin (2004). The Ten Outsourcing Traps to  
Avoid. *Journal of Business Strategy*. Vol. 25. No. 2. 2004, s. 37-42.

Quelin, Bertrand & Duhamel, Francois (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing  
and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management  
Journal*. Vol 21, No. 5, s. 647-661.

Quinn, James & Hilmer, Frederick (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management  
Review*. Vol. 35. No. 4, s. 43-55.

Quinn, James & Hilmer, Frederick (1995). Make Versus Buy. *The McKinsey Quarterly*.  
No. 1

Saunders, Mark, Lewis, Philip. & Thornhill, Adrian. (2007). *Research Methods for  
Business Studies*. 4. painos Iso-Britannia: Prentice Hall, London. 656s. ISBN-13:  
978-0-27371-168-60

Shi, Yuwei (2007). Today's Solution and Tomorrow's Problem: The Business Process  
Outsourcing Management Puzzle. *California Management Review*. Vol. 49. No. 3,  
s. 27-44.

Tompkins, Jim (2004) Outsourcing: Solution or Setback. [online] USA. Tompkins Inc.  
Saatavana World Wide Webistä:  
<[http://www.tompkinsinc.com/operations/info/40\\_Outsourcing\\_Risks.pdf](http://www.tompkinsinc.com/operations/info/40_Outsourcing_Risks.pdf)>.

Van Weele, Arjan (2005). *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy,  
Planning and Practice*. 4. painos. Kroatia: Zrinski d.d./Thomson Learning 2005.

364 s. ISBN-13: 978-1-84480-024-7

Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 399 s. ISBN: 952-99060-0-5.

Whitmore, Howard (2006). You've Outsourced The Operation but Have You Outsourced the Risk?. *Financial Executive*. November 2006, s. 41-43.

Yin, Robert (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3. painos. Newbury Park: Sage Publication, London. ISBN: 0-7619-2553-8

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelupohja

1. Miksi toimintoja lähdettiin alun perin ulkoistamaan?
2. Mitä toimintoja on ulkoistettu?
3. Millaisia ovat toimittajasuhteet? (Läheinen vs. etäinen? olisiko toimittajan vaihtaminen helppoa, vai onko kriittistä tietoa vaihdettu liikaa, vai onko ulkoistavalla yrityksellä jo määräävä ote, jonka perusteella yhteistyön syventäminen pakollista, vai onko halua syventää omaehtoisesti suhdetta toimittajaan?
4. Millaisia etuja ulkoistamisella on saavutettu? Kustannusedut? Mitä etuja toivottiin saavutettavan, ja onko niitä saavutettu?
5. ulkoistamisen riskit:

Millasista riskeistä keskusteltiin ulkoistamisprosessin aikana?  
Onko jälkikäteen ilmaantunut sellaisia riskejä, jotka olisi ollut hyvä ottaa huomioon ennen ulkoistamista, mutta joihin ei osattu kiinnittää huomiota?  
Tai sellaisia riskejä, joihin osattiin kiinnittää huomiota, mutta niitä ei koettu relevanteiksi?

Alla olevissa taulukoissa on eritelty riskit eri luokkiin ulkoistamisprosessin ajankohdan mukaan, mitä näistä riskeistä huomioitiin, olisi pitänyt huomioida tai miten näihin ylipäättään suhtauduttiin?

<b>Riskilajittelut</b>	
<b>Strategiset riskit</b>	
<b>Vaikuttaja</b>	
<b>Sisäinen</b>	Aihetta käsitellyt kirjailija
Kyvykkyyksien menetys	Kakabadse and Kakabadse (2000a, b)
Sosiaalisen pääoman menetys	Prahalad and Hamel (1990)
Ydinosaamisen menetys	Lonsdale (1999), Quinn and Hilmer (1994)
Väärät ulkoistamisperusteet	Mclvor
Arvotekijöiden ymmärtäminen	Karjalainen et al. (2001)
Väärän osaamisen kehittäminen	(Quinn (1999)
Sopimusehtojen huolimaton arviointi	Tompkins (2004)
Vajaavainen tieto	Tompkins (2004)
Menetetään ulkoistetun prosessin hallinta	(Tompkins 2004)
<b>Ulkoinen</b>	
Vähemmän joustavuutta	
Vallan siirtyminen toimittajalle	Lonsdale (1999)
Toimittaja pyrkii markkinoille	(Quinn and Hilmer (1994)
Toimittaja toimii kilpailijan kanssa	(Quinn and Hilmer (1994)



### Suunnitteluun liittyvät riskit

#### Sisäinen

Hinnoitteluperusteiden ymmärtämättömyys,	Whitmore
Epärealistiset odotukset Kustannussäästöistä,	Tompkins (2004)
Toimittajan valinta ei-liiketoiminta kohtaisten syiden perusteella,	Tompkins (2004) Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Lonsdale (1999),
Piilossa olevat kustannukset	
Ulkoistamisenpäättösten arvioinnissa puutteellista osaamista	Mclvor
Ulkoistamispäätöksessä keskitytään vain kustannusten alentamiseen	Mclvor
Valintamittariston puutteellisuus	Tompkins (2004)
Tukeudutaan vanhaan toimittajaan	Kiiskinen et al
Ei tutustua toimittajien kapasiteetti-rajoiuksiin	Tompkins (2004)
Kiire	Power
Arkaluontoisten tietojen vaihtaminen toimittajan kanssa,	Pajarinen
Ei selvitetä toimittajavaihtoehtoja tarpeeksi laajasti	Tompkins (2004)

#### Ulkoinen

Kohdemaiden erilaisen kulttuurin ymmärtämättömyys,	Whitmore, Power et al)
Neuvoteltu sopimus ei tarpeeksi joustava	Kiiskinen et al
Ei huomioida toimittajan tarpeita	Kiiskinen et al
Toimittajan puutteellinen sitoutuminen	Tompkins (2004)
Toimittaja ottaa kantokykyä suurempia riskejä, mahdollisesti tietämättään	Karjalainen et al. (2001)
Toimittaja ei ymmärrä ulkoistavan yrityksen tarpeita	Whitmore
Lakitekniset asiat	Kennedy&Clark, Tompskins

<b>Implementointiin liittyvät riskit</b>	
<b>Vaikuttaja</b>	
<b>Sisäinen</b>	<b>Aihetta käsitellyt tutkija</b>
Ulkoistamisen ajankohta,	Tompkins (2004)
Ulkoistamisen vaikutusten huomioiminen organisaatioon,	Tompkins (2004)
Toimittajan valvontaan vaadittavat resurssit,	Shi (2007)
Jatkuvan yhteydenpidon vaatimat resurssit,	Olsztynzki (2005)
Henkilöstöpolitiikka,	Kremic, Tukul, Rom (2006)
Yhtiön sisäinen tiedottaminen ulkoistamispäätöksestä,	Power ym. (2004)
Huono dokumentointi,	Tompkins (2004)
<b>Ulkoinen</b>	
Kansainvälinen kokemattomuus,	Tompkins (2004)
Ulkoistamisen tavoitteet eivät tiedossa toimittajalla,	Tompkins (2004)
Henkilöstöpolitiikka,	Power ym. (2004)
Kommunikaatio yritysten välillä	Olsztynzki (2005)

<b>Toimintaan liittyvät riskit</b>	
<b>Vaikuttaja</b>	
<b>Sisäinen</b>	<b>Aihetta käsitellyt tutkija</b>
epäonnistunut integrointi pitkällä aikavälillä,	Mclvor (2002)
Toimittaja laitetaan liian ahtaalle,	Tompkins (2004)
Toimittajan sitouttaminen puutteellista	Tompkins (2004)
<b>Ulkoinen</b>	
Toimittajalla ongelmia tuottaa vaatimuksenkäytön tuotteita,	Whitmore (2006)
Toimittajan arvot eivät sovi ulkoistavalle yritykselle,	Whitmore (2006)
Toimittaja ei ota vastuuta teoistaan,	Aron ym. (2005)
Toimittajan intressit poikkeavat luvatuista	Aron ym. (2005)
Luottamuksellisen tiedon väärinkäyttö	Aron ym. (2005)
Työntekijät epäpäteviä	Olsztynzki (2005)
Luonnonkatastrofit ja niihin varautuminen	Whitmore (2006)
Maineriski	Whitmore (2006)