

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
LASKENTATOIMI JA RAHOITUS

Johannes Vuorenpää

**ASiantuntijapalveluiden käyttö suomalaisissa
pienyrittäjissä**

Käyttöön vaikuttavat tekijät ja erityispiirteet

Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
pro gradu -tutkielma

Laskentatoimen ja tilintarkastuksen koulutusohjelma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkielman tausta ja tavoitteet	10
1.2. Tutkielman rajaukset ja keskeiset käsitteet	11
1.3. Tutkielman rakenne	12
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	14
2.1. Resurssiperusteinen näkemys	14
2.2. Ulkopuoliset asiantuntijapalvelut ja kilpailuedun saavuttaminen	16
2.2.1. Palveluiden käyttöön vaikuttavat tekijät	18
2.3. Palveluiden hankintaprosessi	20
2.3.1. Pienten yritysten erityisyys	24
2.4. Yhteenveto	25
3. AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	27
3.1. Asiantuntijapalveluiden hankintaprosessi	27
3.2. Erityispiirteiden vaikutus	31
3.3. Asiantuntijapalveluiden käyttöön vaikuttavat tekijät	35
3.4. Yhteenveto ja hypoteesit	40
4. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT	42
4.1. Tutkimusaineisto	42
4.2. Tutkielman muuttujat	46
4.3. Tutkimusmenetelmä	49
4.3.1. Logistinen regressioanalyysi	49
4.3.2. Tutkielmassa käytettävät regressiomallit	52
5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	54
5.1. Muuttujien välinen korrelaatio	54
5.2. Regressiomallin 1 tulokset	55
5.3. Regressiomallin 2 tulokset	56
5.4. Yhteenveto tuloksista	57
6. YHTEENVETO	60

LÄHDELUETTELO	63
LIITTEET	68
Liite 1. Kyselylomake	68

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Perinteinen päätöksenteon malli	22
Kuvio 2. Ostoprosessi asiantuntijapalveluiden hankintaan	23

TAULUKKOLUETTELO	sivu
Taulukko 1. Yritysten työntekijämäärät	43
Taulukko 2. Yritysten ikä	44
Taulukko 3. Kuvailevat tiedot yritysten iästä ja koosta	44
Taulukko 4. Yritysten toimialat	45
Taulukko 5. Tutkielman selitettävän muuttujan tiedot	47
Taulukko 6. Tutkielman selittävät muuttujat	47
Taulukko 7. Yritysten rekrytointivaikeudet	48
Taulukko 8. Yritysten kasvuorientoituneisuus	48
Taulukko 9. Muuttujien välinen korrelaatio	54
Taulukko 10. Mallin 1 tulokset	55
Taulukko 11. Mallin 2 tulokset	56
Taulukko 12. Mallien kyky luokitella yrityksiä oikein	58

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä(t):**

Johannes Vuorenpää

Tutkielman nimi:Asiantuntijapalveluiden käyttö
suomalaisissa pienyrityksissä
Annukka Jokipii**Ohjaaja:**

Kauppätieteiden maisteri

Tutkinto:

Laskentatoimi ja rahoitus

Oppiaine:Laskentatoimen ja tilintarkastuk-
sen maisteriohjelma**Koulutusohjelma:****Aloitusvuosi:**

2016

Valmistumisvuosi:

2017

Sivumäärä: 70

TIIVISTELMÄ

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää kuinka paljon suomalaiset pienyritykset käyttävät ulkoisia asiantuntijapalveluita ja mitkä tekijät vaikuttavat näiden palveluiden käyttöön. Suomalaisessa ympäristössä kyseistä tutkimusta ei ole vielä tois-taiseksi tehty, vaikka pienyritykset ovat merkittävä työllistäjä koko maassa. Tutkielman on tarkoitus kyetä luomaan selkeä käsitys siitä, eroaako erilaisten pienten yritysten asi-antuntijapalveluiden käyttö toisistaan ja millaiset rakenteelliset eroavaisuudet ja tekijät siihen mahdollisesti vaikuttavat.

Tutkimuksen aihe perustuu hyvin vahvasti resurssiperusteiseen näkemykseen (RBV), koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyt-
töasteen lisäksi syvempiä selittäviä tekijöitä eri toimialojen sisällä. Tutkimuksessa pe-
rehdytään myös palveluiden hankintaprosessiin ja yritysten omistajien/johtajien erityis-
piirteiden vaikutuksiin. Teorioiden tueksi tutustutaan aikaisempiin tutkimuksiin asian-
tuntijapalveluiden käytöstä, erityispiirteiden vaikutuksista sekä hankintaprosessista.
Havaintoja on tehty niin määrällisten kuin laadullistenkin kyselytutkimusten perusteella
erityisesti Iso-Britannian alueella.

Tutkimus toteutettiin logistisen regressioanalyysin avulla, joilla testattiin aikaisempien
tutkimusten pohjalta valittujen selittävien muuttujien vaikutusta ulkopuolisten asiantun-
tijapalveluiden käyttöön. Tutkimuksen perusteella yrityksen kasvuorientoituneisuus tai
työntekijöiden rekrytointivaikkeudet eivät ole tilastollisesti merkitseviä tekijöitä ulkopuo-
listen asiantuntijapalveluiden käytön suhteen. Yrityksen koko ja toimiala taas vaikutta-
vat tutkimuksen perusteella siihen, käytetäänkö ulkopuolisia asiantuntijapalveluita.

AVAINSANAT: Resurssiperusteinen näkemys, hankintaprosessi, pienyritys, logistinen
regressio, asiantuntijapalvelut

1. JOHDANTO

Mikro- ja pienyritykset ovat merkittävä ja suurin työllistäjä Suomessa. Vuonna 2013 mikro- ja pienyrityksiin luettiin suurin osa suomalaisista yrityksistä – yli 99 prosenttia. Nämä yritykset työllistivät yli 700 000 ihmistä, mikä kattoi lähes puolet yritysten työllistämistä työntekijöistä (Tilastokeskus 2013). Pienet yritykset toimivat yleisesti eurooppalaisten valtioiden talouden selkärankoina ja niiden tärkeys työllistäjinä sekä talouden ylläpitäjinä on tilastollisesti kiistaton (Annual Report on European SMEs 2013/2014).

Pienillä yrityksillä on useasti tiettyjä erityisiä piirteitä, jotka erottavat ne suuremmista yrityksistä. Nämä piirteet muuttuvat yrityksen kasvaessa ja kehittyessä. Yrityksen heikkoudet ja vahvuudet määrittävät tarpeen ulkopuolisille palveluille. Pienten yritysten suurimpina vahvuuksina voidaan pitää nopeutta ja joustavuutta. Hierarkkinen yksinkertaisuus ja keskitetty päätöksenteko takaavat mahdollisuuden sekä nopeaan päätöksentekoon että kyvyn vastata muutoksiin. Pienillä yrityksillä on myös suuri potentiaali innovaatioiden ja uusien vientituotteiden luojina. Heikkoudet suurempiin yrityksiin nähden taas syntyvät kansainvälistymisessä ja markkinointikyvyssä. Pienen yrityksen johtajalta puuttuu useasti kyky, aika ja resurssit keskittyä tulevaisuuden haasteisiin, sillä toiminta keskittyy päivittäisten asioiden ja ongelmien hoitamiseen. Informaation hyväksikäyttö päätöksenteossa voi osoittautua rajalliseksi, mikä tekee strategisesta suunnittelusta entistä hankalampaa. Ulkopuoliset asiantuntijapalvelut on kehitetty vastaamaan yllämainitun kaltaisiin haasteisiin. Näiden palveluiden avulla ei ainoastaan voida kehittää heikkouksia, vaan tukea myös pienelle yritykselle ominaisia vahvuuksia. Pienten yritysten tarvetta asiantuntijapalveluille voidaan pitää hyvin selkeänä. (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004.)

Vaikka pienet yritykset ovat kiistatta merkittäviä valtioiden taloudelle monesta syystä, ja ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden merkitys näiden yritysten toiminnan kehittämisessä selkeä, palveluiden käytön erityispiirteistä tiedetään vain rajallisesti. Vastauksia siihen, miksi toiset yritykset käyttävät asiantuntijapalveluita ja toiset eivät, on hyvin vähän. Erityisesti puuttuvat syvemmälle menevät tutkimukset, jotka pyrkisivät selvittämään paitsi eri alojen ja yrityssektoreiden vaikutuksia asiantuntijapalveluiden käyttöön, myös näiden alojen ja sektoreiden sisällä vaikuttavia tekijöitä. (Webber, Johnson & Fargher 2010.)

1.1. Tutkielman tausta ja tavoitteet

Tutkielman on tarkoitus kyetä luomaan selkeä käsitys siitä, eroaako erilaisten pienten yritysten asiantuntijapalveluiden käyttö toisistaan ja millaiset rakenteelliset eroavaisuudet mahdollisesti siihen vaikuttavat. Tutkimuksen kautta pyritään arvioimaan resurssiperusteisen näkökulman oletusten todenmukaisuutta suomalaisten mikro- ja pienyritysten kentässä. Aihe vaatii myös hankintaprosessiin syventymistä.

Pienten yritysten johtajien ja omistajien on väitetty olevan jossain määrin tietämättömiä kaikista mahdollisista asiantuntijapalveluista, joita olisi käytettävissä. Luottamusta siihen, että niiden käytöllä saataisiin tuotettua yritykselle lisäarvoa, ei myöskään mahdollisesti ole. Nämä johtaisivat lopulta siihen, että ulkopuolisia asiantuntijapalveluita ei haluttaisi edes hakea. On kuitenkin olemassa useita havaintoja siitä, että pienet yritykset käyttävät hyvinkin laajasti asiantuntijapalveluiden osaamista liiketoiminnassaan. (Ramsden & Bennet 2005.)

Pienet yritykset hankkivat asiantuntijapalveluita, koska niillä syntyy tarve ulkopuolisen palvelun hankintaan. Markkinatermein tätä voidaan kuvata halukkuutena maksaa erilaisista asiantuntijapalveluista joko yksittäiselle henkilölle tai yritykselle. Vaikka itse tarvittu tieto tai osaamisen ei maksaisi, yritys joutuu käyttämään resursseja tarvittujen neuvojen tai ratkaisuiden sovittamiseen päivittäiseen toimintaansa. Osaamisen hankintaan on aina selvä syy, sillä sitä ei haeta vain osaamisen vuoksi. Hankittu ulkopuolinen osaaminen johtaa todennäköisesti jonkin liiketoiminnan osan tehostumiseen. Vaikeinta tässä prosessissa on tunnistaa sellainen ulkopuolinen osaaminen ja tietty palveluntarjoaja, jonka avulla todennäköisimmin saavutetaan haluttu lopputulos. Tässä prosessissa piilee myös selkeitä riskielementtejä ja epävarmuutta, jotka on otettava huomioon. (Johnson, Webber & Wayne 2007.)

Palveluiden hankintaa pidetään yleensä hyödykkeiden hankintaa riskialttiimpana. Palvelun luotettava arviointi saattaa jälkepäinkin muodostua mahdottomaksi, sillä ostajan on hyvin hankalaa tai aivan liian kallista hankkia tietoa kaikista tarjouksen yksityiskohdista. Asiantuntijapalveluiden hankinta sopii hyvin tähän kategoriaan varsinkin tilanteissa, joissa ostajalta puuttuu osaamista ja kokemusta. Tämä taas on yleinen tilanne pienissä yrityksissä, joissa resurssit ovat niukat. Kyvyttömyys arvioida palvelun laatua lisää vahvasti epävarmuu-

den riskiä ostajalle. Pienten yritysten hankintaprosessissa osallistuvien henkilöiden ja osaamisen taso on matalampi kuin isoissa yrityksissä. Pienten yritysten ostoprosessi todennäköisesti eroaa merkittävästi isompien yritysten vastavasta. (Viljamaa 2011.)

Tutkimuksen aihe perustuu hyvin vahvasti resurssiperusteiseen näkemykseen (RBV), koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöasteen lisäksi syvempiä selittäviä tekijöitä eri yrityssektoreiden sisällä. Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yritys voi lisätä tehokkuuttaan ja kilpailukykyään hankkimalla lisää strategista ja tietoteknistä osaamista. Näitä voidaan hankkia joko ulkopuolisen asiantuntijan avulla tai lisäämällä yrityksen sisäistä osaamista mm. koulutuksella tai palkkaamalla lisää henkilökuntaa (Bennett & Robson 2003). Resurssiperusteisen näkökulman tärkein tekijä tämän tutkimuksen kannalta on sen oletus, että yrityksen rakenteelliset tekijät ovat tärkeitä vaikuttajia yrityksen taipumukseen hakea ulkopuolista osaamista (Johnson et al. 2007). Tämä luo perustan syvemmälle ulkopuolisen asiantuntemuksen hankinnan analysoinnille pienten yritysten kannalta.

1.2. Tutkielman rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tutkielma on rajattu suomalaisiin mikro- ja pienyrityksiin. Rajauksena on käytetty EU-direktiivissä 2013/34/EU 3. artiklassa ja tämän direktiivin pohjalta uudistetussa suomalaisessa kirjanpitolaisissa vuodesta 2016 alkaen asti määriteltyjä kokoluokkia. Tutkimuksessa käsitellään mikroyrityksinä korkeintaan 10 henkilöä vuodessa työllistäviä yrityksiä ja pieninä yrityksinä korkeintaan 50 henkilöä vuodessa työllistäviä yrityksiä. Tarkoituksena on käsitellä yrityksiä laajasti erilaisilta aloilta, jolloin ulkopuolelle ei rajata mitään erityisiä liiketoiminnan aloja.

Keskeinen tutkimuksessa esiintyvä käsite on ulkopuolinen asiantuntijapalvelu. Ulkopuolisella asiantuntijapalvelulla tarkoitetaan yrityksestä erillisen ja ulkopuolisen tekijän tarjoamaa ulkopuolista osaamista, jota yrityksellä itsellään ei ole riittävästi tai lainkaan (Viljamaa 2011). Muiden samankaltaisten tutkimusten kuten Johnson et al. (2007) ja Webber et al. (2010) tavoin tällaisten palveluiden ulkopuolelle on tutkimuksessa rajattu rutiininomaiset ja lähes poikkeuksetta pakolliset kirjanpito- ja pankkipalvelut, koska niitä voidaan olettaa pakosta löy-

tyvän lähes jokaiselta yritykseltä. Muuten yritysten käyttämää ulkopuolista osaamista ei ole rajattu.

Resurssiperusteinen näkemys on hyvin laaja teoria, jonka pohjalta voitaisiin lähteä tutkimaan useita eri asioita. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoitus syventyä siihen muilta osin kuin peruskäsitteiden ja sen tarjoaman perusoletuksen osalta. Tarkoitus on hyödyntää sen tarjoamaa oletusta erilaisista tekijöistä, jotka määrittävät yrityksen halukkuuden etsiä osaamista yrityksen ulkopuolelta (Bennett & Robson 2003). Erilaisia vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi sektori jolla yritys toimii, koko, yrityksen ikä sekä tavoitteet ja asenne kasvua, uusia markkinoita tai innovatiivisuutta kohtaan (Johnson et al. 2007).

Vaikka yrityksen hankintaprosessilla on selkeä merkitys ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden hankinnassa (Viljamaa 2011), tässä tutkielmassa pienten yritysten hankintaprosessia ei lähdetä erityisen syvällisesti tutkimaan tai pyrkiään ymmärtää sen monimutkaisia mekanismeja. Syynä on yksinkertaisesti se, että tämän tutkimuksen pääaiheena ei ole itse hankintaprosessi, vaan ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttö. Pk-yritysten hankintaprosessin laajempi käsittely ei myöskään edistä suoranaisesti tämän tutkimuksen aiheen käsittelyä. Ratkaisua tukee myös se, että pk-yritysten hankintaprosessin ymmärtäminen ilmiönä koetaan toistaiseksi pahasti epäonnistuneeksi (Ramsay 2008). Tarkoitus on vain käydä läpi hankintaprosessin perinteistä mallia ja peruskäsitteitä sekä tutustua aikaisempiin tutkimuksiin.

Tutkielma käsittelee eri sektoreilla toimivia suomalaisia mikro- ja pienyrityksiä, kuinka paljon ne käyttävät ulkopuolisia asiantuntijapalveluita sekä miten näiden yritysten rakenteelliset erot ja erilaiset tekijät vaikuttavat asiantuntijapalveluiden käyttöön.

1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielma jakautuu neljään osaan, joista ensimmäinen muodostuu tutkimuksen pääkäsitteiden avaamisesta, perusteoriasta ja tämän tutkielman asemoinnista. Toisessa osassa perehdytään aikaisempiin tutkimuksiin ja johdetaan tämän tutkielman hypoteesit. Aikaisemmissa tutkimuksissa esitellään aiheesta tehtyjä samankaltaisia tutkimuksia, jotka on tehty joko eri ympäristössä tai joiden ta-

voitteena on käsitellä hieman erilaisia vaikutuksia tai muuttujia. Kaksi näistä aikaisemmista tutkimuksista toimii myös tämän kyseisen tutkimuksen esikuvi-
na aina empiiriseen testausmalliin asti. Kolmas ja neljäs osio käsittelevät tut-
kielman empiriaa. Ensin perehdytään tutkielman aineistoon, muuttujiin ja tut-
kimusmenetelmään, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset ja tehdään
johtopäätökset.

2. TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämä osa tutkielmasta on jaettu neljään alakappaleeseen. Ensimmäisessä käydään läpi tutkimuksen tärkeintä perusteoriaa, resurssiperusteista näkemystä (RBV). Toisessa yhdistetään resurssiperusteinen näkemys ulkopuolisiin asian-
tuntijapalveluihin. Kolmannessa käydään läpi yrityksen hankintaprosessia. Neljännessä osiossa tehdään yhteenveto ja asemoidaan tämä kyseinen tutkielma näihin perusteorioihin nähden.

2.1. Resurssiperusteinen näkemys

Penrose (1959: 59) mukaan yrityksen voidaan nähdä muodostuvan fyysisistä ja henkisistä resursseista. Tämä toimii perusajatuksena resurssiperusteiselle näkemykselle (RBV – resource-based view), jonka mukaan yrityksen kilpailuetu syntyy sen sisäisistä tekijöistä, resursseista (Penrose 1959; Wernerfelt 1984). Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan läheisten kilpailijoiden erot kilpailukyvyssä selittyvät siksi, että yritysten resurssit ja kilpailukyky eroavat toisistaan merkittäväällä ja kestäväällä tavalla (Helfat & Peteraf 2003). Resurssilla tarkoitetaan kaikkea yrityksen aineellista ja aineetonta omaisuutta, jotka ovat sidottu yritykseen ainakin osittain. Nämä resurssit voivat olla yritykselle vahvuuksia sekä heikkouksia (Wernerfelt 1984).

Barney (1991) jakaa yrityksen resurssit kolmeen eri kategoriaan: fyysisen-, inhimillisen- ja organisatorisen pääoman resursseihin. Fyysisiä resursseja ovat yrityksen käyttämä fyysinen teknologia, tehtaat, koneet ja laitteet, maantieteellinen sijainti ja käytettävissä olevat raaka-aineet. Inhimillisen pääoman resursseihin sisältyvät koulutus, kokemus, päätöksentekokyky, älykkyys, suhdetoiminta sekä yrityksen yksittäisten johtajien ja työntekijöiden tietämys. Organisatorisen pääoman resursseja ovat yrityksen viralliset raportointijärjestelmät, järjestelmien virallinen ja epävirallinen suunnittelu, kontrollointi ja koordinointi sekä yrityksen organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet. (Barney 1991.)

Yritysten resurssien on oltava heterogeenisiä, jotta lyhyen aikavälin kilpailuetu voi muuttua jatkuvaksi kilpailueduksi. Resurssiperusteisen näkemyksen perusoletus onkin, että yrityksen resurssit ja kyvykkyydet ovat heterogeenisiä, toiset

resurssit ovat ylivoimaisia toisiin resursseihin nähden (Peteraf 1993). Tältä pohjalta Barney (1991) kehitti VRIN-attribuutit (Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Non-substitutable), joiden mukaan resurssien on oltava samanaikaisesti arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavissa eivätkä ne saa olla korvattavissa.

Yrityksen resurssit voivat tuottaa kilpailuetua vain jos ne ovat arvokkaita. Resurssit ovat arvokkaita silloin kun ne auttavat yritystä kehittämään tai toteuttamaan sen tehokkuutta lisääviä strategioita. Perinteisen SWOT-mallin mukaan yritys parantaa tehokkuuttaan hyväksikäyttämällä mahdollisuuksia ja neutralisoimalla uhkia; tavoitteita joihin resurssienkin pitäisi kyetä ollakseen arvokkaita. Arvokkaat resurssit taas eivät voi tuottaa kilpailuetua, jos suuri joukko muitakin yrityksiä omaa niitä. Tällöin jokaisella näistä yrityksistä on mahdollisuus hyödyntää näitä resursseja samalla tavalla, jolloin yksikään yritys ei saa erityistä kilpailuetua - resurssien on siis oltava harvinaisia. Yksittäisen resurssin ei kuitenkaan tarvitse olla harvinainen, sillä jokin strategia saattaa tarvita usean eri kategorian resurssia, jolloin harvinainen resurssiyhdistelmä riittää kilpailuedun saavuttamiseksi. Yleisesti ajateltuna kilpailuetua on saavutettavissa resurssista tai resurssiyhdistelmästä, kunhan niitä omistava joukko on pienempi kuin se määrä yrityksiä joka tarvitaan täydellisen kilpailun tasapainon luomiseen. (Barney 1991.)

Arvokkaita ja harvinaisia resursseja omistavat yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua, mutta se jää lyhytaikaiseksi, koska kilpailijat voivat kopioida nämä resurssit. Resurssien onkin oltava vaikeasti kopioitavissa, jotta kilpailijat eivät pääse niihin käsiksi ja jotta yrityksen on mahdollista saavuttaa pitkäaikaista kilpailuetua. Viimeisenä vaatimuksena resurssit eivät saa olla korvattavissa. Toisin sanoen resurssille ei saa olla vastaavan arvon tuottavaa ja korvaavaa resurssia, joka on samanaikaisesti yleinen ja helposti kopioitavissa. Jos saatavilla on helposti kopioitava tai yleinen korvaava resurssi, kilpailijat voivat päästä samaan lopputulokseen korvaavalla resurssilla. Sillä ei ole merkitystä, onko korvaava resurssi samankaltainen vai täysin erilainen, kunhan sillä saavutetaan strategisesti sama lopputulos kuin alkuperäisellä resurssilla. (Barney 1991.)

Resurssiperusteisen näkemyksen antama kuva kilpailuedusta on varsin staattinen. Se keskittyy hyvin vähän siihen miten yritys voi säilyttää nämä kilpailuedun lähteet kilpailun esiintyessä. Peterafin (1993) tutkimus tarjoaa kilpailuedun selittämiseen neljän kulmakiven mallia, joka ottaa huomioon myös kil-

pailun jälkeiset ehdot, jotka auttavat kuvastamaan myös sitä mitä tapahtuu kilpailun jälkeen. Tämänkin mallin juuret ovat kuitenkin vahvasti Barney'n (1991) VRIN-attribuuteissa. Resurssiperusteisen näkemyksen tarjoamien resurssien mittaaminen on hyvin ongelmallista, johtuen juuri niiden vaatimasta heterogeenisyydestä ja vaikeasta kopioituvuudesta (Barney 1991). Neljän kulmakivan mallin perkaaminen tai resurssiperusteisen mallin empiirinen mittaaminen ei ole tarkoituksenmukaista tässä kyseisessä tutkielmassa, koska tavoitteena ei ole itse resurssiperusteisen näkemyksen testaaminen.

2.2. Ulkopuoliset asiantuntijapalvelut ja kilpailuedun saavuttaminen

Edellisessä osiossa totesimme resurssiperusteisen näkemyksen olevan ongelmallinen empiirisen mittaamisen kannalta. Resurssiperusteinen näkemys esittää kuitenkin, että yritykset voivat parantaa kilpailukykyään ja suorituskykyään lisäämällä strategista ja tietoteknistä osaamistaan. Ulkoisten asiantuntijapalveluiden käyttö on keino näiden osaamisten kehittämiseen. Vaihtoehtoisina tapoina samojen tavoitteiden saavuttamiseksi ovat henkilöstön lisääminen, sisäinen johdon kouluttaminen ja kehittäminen sekä fuusioituminen tai yhteistyö toisten yritysten kanssa. Penrose (1959) ja Peteraf (1993) kuitenkin perustelevat kilpailuedun olevan saavutettavissa strategisen tietämyksen lisäämisellä, jota saadaan juuri ulkoisten asiantuntijalähteiden avulla. (Bennett & Robson 2003.)

Yrittäjää itsessään voidaan pitää Chrismanin & McMullanin (2000) mukaan resurssina, kun tavoitellaan jatkuvaa kilpailuetua. Tämän resurssin laatu on riippuvainen yrittäjien tietämyksen tasosta. Tietämystä taas voidaan pitää perustana kaikissa niissä resursseissa joissa on potentiaalia tuottojen saavuttamiseen. Tietämystä voidaan saada monista eri lähteistä. Esimerkiksi yrittäjät joilla on start-up kokemusta, omaavat kilpailuetua niihin yrittäjiin nähden joilla tällaista kokemusta ei ole. Kokemuksen määrästä huolimatta kaikilla yrittäjillä on heikkouksia, joita tietotaitoiset asiantuntijat voivat tuoda esille. Hyvä asiantuntija voi myös auttaa ideoimisessa, tarjota tärkeitä suhteita sekä täydentävää tietotaitoa toiminnan tehostamiseen. Asiantuntijan ja yrittäjän välinen kanssakäyminen voi kehittää resursseista arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavia. (Chrisman & McMullan 2000.)

Kilpailuedun saavuttamiseksi varsinkin hiljainen tieto (ei sanallinen tieto) voi monesti olla eksplisiittistä tietoa (tietoa faktoista ja teorioista) tärkeämpää. Hiljaisen tiedon välittäminen taas on huomattavasti hankalampaa. Yrittäjän ja neuvoja tarjoavan asiantuntijan välisessä kanssakäymisessä tavoitteena on monesti eräänlainen oppiminen tekemisen kautta, jolloin yrittäjän on mahdollista hankkia syvempää osaamista tarvitsemastaan asiasta. Neuvontaprosessin tuloksena yrittäjän on mahdollista saavuttaa juuri hiljaista tietoa, jota on hyvin vaikea saada pelkästään suullisten tai kirjallisten tietolähteiden kautta. Hiljaisen tiedon lisäksi asiantuntija tarjoaa myös eksplisiittistä tietoa esimerkiksi markkinatutkimusten, kilpailija-analyysien ja talousarvioiden kautta. Vaikka edellä mainitun kaltainen tieto on suhteellisen helposti saavutettavaa, asiantuntijan tarjoama palvelu ja suhde yrittäjään mahdollistavat hiljaisen- ja eksplisiittisen tiedon yhdistämisen. Näiden kahden tiedon yhdistyminen taas kasvattaa todennäköisyyttä saavuttaa jatkuvaa kilpailuetua markkinoilla. (Chrisman & McMullan 2000.)

Ajan myötä on hyväksyttävä tosiasia, että kilpailu lisääntyy millä tahansa markkinoilla. Kilpailijat pyrkivät käsiksi niihin hyötyihin, jotka ovat alun perin olleet vain innovatiivisten "tienraivaajien" ulottuvilla. Säilyttääkseen kilpailukykyisen asemansa, yritysten täytyy lisätä resurssejaan innovaatioiden kehittämiseen. Tämä taas yleensä lisää resurssien heterogeenisuutta, koska tällöin tarvitaan entistä enemmän erikoisosaamista ja tietämystä, mikä lisää ulkoisten asiantuntijoiden käyttöä. Kilpailu myös useasti laajenee, sillä pienet yritykset levittäytyvät kapeilta erikoisaloilta laajemmille markkinoille, joilla taas toimii enemmän vakituisia yrityksiä. (Bennett & Robson 2003.)

Yleinen mielipide on, että ulkopuolisille asiantuntijapalveluille on selvästi markkinoita. Nämä markkinat perustuvat yksinkertaisesti kysynnän ja tarjonnan tasapainoon palveluita tarvitsevien ja niitä tarjoavien osapuolten välillä. Tämä malli on hyvin yksinkertaistettu, sillä todellisuudessa markkinat ovat hyvin laajat ja perusmallin alla piilee lukematon joukko erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen millaisia palveluita tarvitaan ja tarjotaan missäkin tilanteessa. Kysyntä ja tarjonta eivät näin ollen monestikaan ole tasapainossa. Avainkysymykseksi voidaan esittää, että mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat siihen, käytetäänkö ulkopuolisia asiantuntijapalveluita muissa kuin rutiininomaisissa asioissa. Jotta asiantuntijapalveluita tarjoavat osapuolet osaisivat kohdentaa oikeanlaisen palvelunsa oikeisiin kohteisiin, näitä palveluita tarjoavien yritys-

ten tulisi tietää, millaiset tekijät vaikuttavat näiden palveluiden käyttöön ottoon. Resurssiperusteisen näkökulman mukaan on olemassa joukko tekijöitä, jotka voidaan yhdistää yksittäisen yrityksen taipumukseen käyttää ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. (Johnson et al. 2007.)

2.2.1. Palveluiden käyttöön vaikuttavat tekijät

Ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön vaikuttavat tekijät voidaan esittää Johnson et al. (2007) mukaan funktiolla, jossa muuttujat esittävät yrityksen rakenteellisia luonteenpiirteitä, teknologista pohjaa, markkinoita joilla yritys toimii, ulkopuolisen rahoituksen käyttöä sekä yrityksen viimeaikaista suoritus-tasoa ja johtajan/omistajan luonteenpiirteitä. Funktio voidaan kirjoittaa seuraavaan muotoon:

$$E_i = E (S_i, T_i, M_i, F_i, P_i, O_i)$$

jossa E_i kuvaa ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytön todennäköisyyttä, S_i rakenteellisia tekijöitä, T_i teknologiaa, M_i markkinoiden luonnetta, F_i ulkoisen rahoituksen saatavuutta, P_i liiketoiminnan suoritus-tasoa ja O_i sitä onko yrityksen omistus ja johto samoissa käsissä. Nämä kaikki vektorit huomioon ottamalla voidaan tehdä päätelmiä siitä, miten kukin tekijä vaikuttaa ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön.

Yrityksen koko ja ikä ovat rakenteellisia tekijöitä, jotka vaikuttavat taipumukseen käyttää ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Pienillä yrityksillä on vähemmän sisäisiä arvokkaita resursseja kuin isommilla ja vakiintuneemmilla yrityksillä, jolloin pienet yritykset pyrkivät kaventamaan tätä eroa hankkimalla menestykseen vaadittavaa osaamista ulkoisten palveluiden avulla (Johnson et al. 2007). Toisaalta isommat ja pidempään tuottavilla markkinoilla toimivat yritykset ovat yleensä huomattavasti monimutkaisempia sekä vaativat laajempaa tietämystä ja osaamista. Boter & Lundström (2005) sekä Bennett & Robson (1999) ovatkin havainneet, että yrityksen koko ja ikä ovat positiivisessa vaikutussuhteessa taipumukseen käyttää ulkopuolista asiantuntijuutta toiminnan kehittämisessä. Heidän mukaansa enemmän ulkopuolisia asiantuntijapalveluita käyttävätkin keskisuuret ja isot yritykset pienten sijasta, huolimatta siitä, että pienillä ja nuorilla yrityksillä on usein selkeää vajausta sisäisissä resursseissa.

Johnson et al. (2007) mukaan tämä viittaa siihen, että monimutkaisuusvaikutus (complexity effect) on suurempi kuin resurssien rajallisuusvaikutus (resource-limitation effect). Kauemmin markkinoilla olleet yritykset voivat selvästi hyötyä ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytöstä, vaikka uskomus onkin ollut sen kannalla, että uudet ja nuoret yritykset ovat taipuvaisempia näiden palveluiden käyttöön. Tämä taas viittaa siihen, että yritysten iän ja taipumuksen käyttäen ulkopuolisia palveluita välinen suhde on huomattavasti oletettua monimutkaisempi (Smallbone, North & Leigh 1993).

Innovatiiviset ja monimutkaista teknologiaa käyttävät yritykset ovat hyvin läheisessä yhteydessä ulkopuolisiin osapuoliin, kun tarvitaan tietämystä ja erikoisosaamista (Freel 2000). Mitä enemmän yritys käyttää teknologiaa tai panostaa tutkimus- ja kehitystyöhön, sitä monimutkaisempaa ja laajempaa osaamista se tarvitsee, oli kyseessä sitten tuotantoprosessi tai itse tuotteen kehitys. Toisin sanoen monimutkainen teknologia vaatii paljon sisäisiä resursseja, jotta sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti. Tämä taas lisää yrityksen omistamien ja sen tarvitsemien resurssien mahdollista erotusta, jota voidaan pienentää ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden avulla (Johnson et al. 2007).

Markkinoiden luonteella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, toimiiko yritys paikallisella tasolla vai maantieteellisesti laajemmalla alueella tai toimiiko se aina vientimarkkinoilla asti (Johnson et al. 2007). Paikallisella tasolla toimiminen esimerkiksi muutaman toimipisteen voimin ei vaadi yleisesti erityistä osaamista, jolloin yrityksen sisäisillä resursseilla liiketoiminta on mahdollista pitää tuottoisana. Laajempi markkina-alue, useampi toimipiste eri alueilla tai vientimarkkinoilla toimiminen taas vaatii useasti erityisosaamista ja laajempia resursseja, joita yrityksellä itsellään ei ole (Westhead, Wright & Ucbasaran 2001). Laajoille alueilla ja vientimarkkinoilla toimiminen edellyttää yleensä aina suurempia resursseja ja osaamista, mutta resurssiongelmia korostuu markkina-alueen suhteen erityisesti pienillä yrityksillä (Wolf & Pett 2004).

Boter & Lundström (2005) mukaan yrityksen kirjanpitäjä tai pankinjohtaja on yleisin taho, jolta haetaan apua ja neuvoja pienen yrityksen ongelmiin ja kysymyksiin. Tämän seurauksena Johnson et al. (2007) mukaan voidaan olettaa, että ulkopuolisen rahoituksen tarpeessa olevat yritykset hakevat todennäköisemmin ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Sen lisäksi ulkopuolisen rahoituksen tarve

voi viitata muutoksiin liiketoiminnassa, joka jo itsessään vaatii uudenlaista osaamista ja neuvoja (Johnson et al. 2007).

Yrityksen suoritustaso tähän mennessä ja tulevaisuudessa viittaa siihen, miten yritys suhtautuu kasvuun. Jos yritys pyrkii kasvattamaan liiketoimintaa liikevaihtoa, liikevoittoa, työntekijämäärää tai markkinoiden kattavuutta laajentamalla, yrityksen sisällä tapahtuu todennäköisesti huomattava määrä muutoksia, jotka ovat haastavia yrityksen sisäisille resursseille, mikä taas edellyttää asiantuntijoiden apua yrityksen ulkopuolelta. Toisaalta taas yrityksen kohdassa ongelmia, olivat ne sitten sisä- tai ulkopuolelta tulevia, niihin joudutaan hakemaan apua ulkopuolisista lähteistä. Ongelmat voivat liittyä esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytointiin ja olla näin ollen peräisin yrityksen kasvusta, tai ne voivat viitata yrityksen johtotason osaamisen ja tietämyksen tason puutteisiin. Yleisesti ongelmat johtuvat kuitenkin yrityksen huonosta suoritustasosta tai haitallisista ulkopuolisista tekijöistä (Johnson et al. 2007).

Yrityksen johtajan/omistajan luonteenpiirteet vaikuttavat siihen, miten yritys käyttäytyy ja näin ollen myös siihen, hakeeko se ulkopuolista asiantuntijuutta (Devins 1999). Johtajan/omistajan ikä, kokemus, pätevyys ja henkiset ominaisuudet ovat tekijöitä joiden voidaan olettaa vaikuttavan siihen, onko hän taipuvainen hakemaan yrityksen ulkopuolista apua liiketoiminnan ongelmiin (Johnson et al. 2007). Vaikka johtajan/omistajan luonteenpiirteet ovat yksittäisen henkilön ominaisuuksia, niiden voidaan katsoa heijastuvan esimerkiksi siihen, millä tasolla yrityksen muodollinen suunnittelu on tai miten yritys suhtautuu kasvuun (Clark, Berkeley & Steuer 2001).

2.3. Palveluiden hankintaprosessi

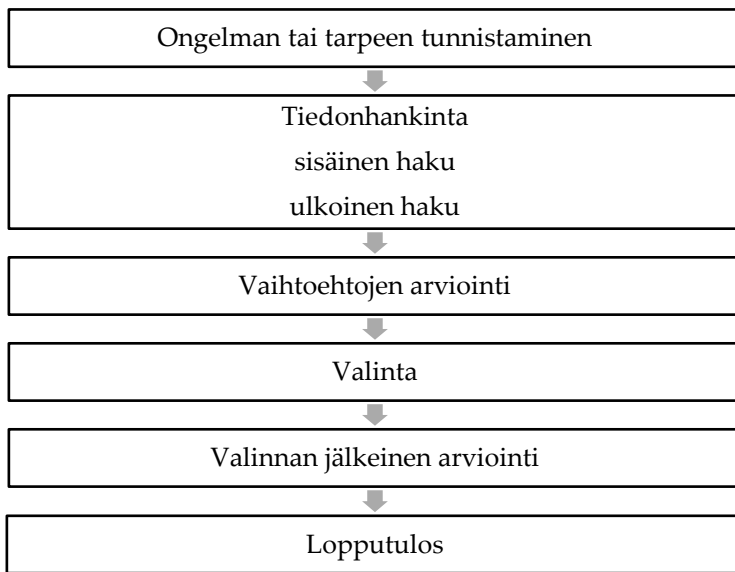
Ulkopuolisen asiantuntijapalvelun valinta on mahdollisesti yksi tärkeimpiä päätöksiä, joita yritys voi tehdä. Virhearviot palveluntarjoajan valinnassa voivat koitua yritykselle erittäin kalliiksi. Tuotantolaitoksen puutteellinen suunnittelu, epäonnistunut rakentaminen tai huonosti suoritettu markkinointitutkimus voivat tuhota yrityksen. Sopimattomat lakineuvot tai vääränlainen markkinointi aiheuttavat helposti vakavia takaiskuja. Vaikka riskit eivät yleensä todellisuudessa ole edellä mainitun suuruisia, heikkolaatuinen palvelusuhde aiheuttaa aina ongelmia niin palvelua käyttävän yrityksen asiakkaille kuin myös sen ta-

loudellisten tavoitteiden täyttämiseksi. Onkin erittäin tärkeää ymmärtää, millä tavalla yritykset valitsevat ja sen jälkeen arvioivat ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. (Day & Barksdale 1994.)

Asiantuntijapalveluiden hankinnasta hyvin erilaisen esimerkiksi konkreettiseen materiaalien tai tuotantovälineiden hankintaan verrattuna tekee palvelun aiheettomuus. Asiantuntijapalvelua ei kyetä mittaamaan kuten konkreettisia hankintoja, joita yritys tekee liiketoimintansa harjoittamiseksi. Yritys ostaa ulkopuoliselta konsultointipalvelulta osaamista ja kokemusta, joita yrityksellä itsellään ei sisäisesti ole, mutta joihin sillä esiintyy tarvetta. Yleensä ulkopuolisen asiantuntijapalvelun tarjoama palvelu on ikään kuin lupaus vähentää epävarmuutta jollain tietyllä alueella yrityksen liiketoiminnassa. Palveluntarjoajan osaaminen ja tietotaito täytyy saada osaksi yrityksen järjestelmiä ja toimintaa. Tässä integroinnissa taas tarvitaan asiakasyrityksen rakenteiden ja toimintatapojen tuntemusta, jossa itse asiakas on usein oman yrityksensä paras asiantuntija. Palveluntarjoaja ja asiakas toimivat suorassa yhteydessä toistensa kanssa. Tällaisen palvelun mittaaminen on hyvin hankalaa, sillä erilaisia vaikuttavia tekijöitä on paljon. Jonkun tietyn yksittäisen mittarin avulla ei saada palvelun vaikutuksia selville. Vaikka tämä olisikin joissain tapauksissa mahdollista, vaikutukset eivät ole aina edes havaittavissa ja näin ollen heti mitattavissa. Muutokset esimerkiksi käytöksessä tai parantuneessa tehokkuudessa jakautuvat laajasti organisaation sisällä eivätkä ole havaittavissa lyhyellä aikavälillä. (Galouj 1997: 43.)

Mitchellin (1994) mukaan ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden hankinta voi vaatia suuria investointeja henkilöstön, ajan ja pääoman suhteen, vaikka onnistuneesta lopputuloksesta ei ole mitään takeita. Palvelun hankinnan suuret riskit syntyvät paljolti myös sen johdosta, että niiden hankintaprosessissa on selkeästi enemmän vaiheita kuin perinteisten kuluttajatuotteiden hankinnassa (Mitchell 1994). Mitä enemmän yhden hankinnan tekemiseen tarvitaan päätöksiä, sitä korkeammaksi voidaan Mitchellin (1994) mukaan havaita riskien taso.

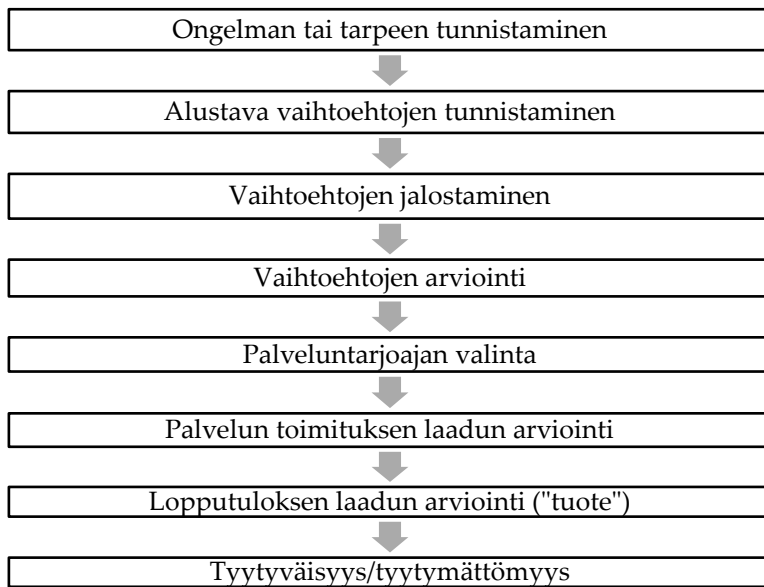
Perinteistä päätöksentekoprosessia voidaan kuvata yksinkertaisella mallilla (kuvio 1). Klassinen malli on yleisesti hyväksytty kuvaamaan parhaiten merkittävää osallistumista vaativaa päätöksentekoa. Mallilla voidaan kuvata palveluiden ja perinteisten tuotteiden hankintaa niin kuluttajille kuin myös yrityksille. (Day & Barksdale 1994.)



Kuvio 1. Perinteinen päätöksenteon malli (Day & Barksdale 1994; Bateson 1992).

Vaikka perinteinen malli ei ole epätarkka, se jättää jokaiseen vaiheeseen kuuluvat tärkeät alavaiheet huomiotta. Näin ollen malli yksinkertaistaa päätöksenteon prosessia hyvin rankalla kädellä, vaikka prosessin on todettu erityisesti palveluiden hankinnan kohdalla olevan hyvin monimutkainen sisältäen paljon riskejä. Day & Barksdale (1994) mukaan yrityksen päätöksenteko- ja arviointiprosessia ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden hankintaan voidaan kuvata tarkemmalla mallilla (kuvio 2), joka esittää alavaiheet ja antaa näin ollen paremman kuvan prosessin monimutkaisuudesta. (Day & Barksdale 1994.)

Hankintaprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta. Yrityksellä on yleensä kolme vaihtoehtoa tämän tarpeen tyydyttämiseen. Osaaja on löydettävä yrityksen sisältä, hankittava palvelu toiselta yritykseltä tai sivuutettava kyseinen tarve. Tarpeen tunnistamisen yhteydessä yritys luo myös jonkinasteiset kriteerit tai tavoitteet sen täyttämiseksi. Kun tarve on tunnistettu, valitaan alustava isompi joukko mahdollisia palveluntarjoajia perustuen kyseisten palveluntarjoajien tuoteportfolioihin asettamatta tiukkoja kriteereitä. (Day & Barksdale 1994.)



Kuvio 2. Ostoprosessi asiantuntijapalveluiden hankintaan (Day & Barksdale 1994).

Vaihtoehtojen jalostamisvaiheessa yrityksen on tarkoitus koostaa eräänlainen lyhyt lista alustavista vaihtoehtoista. Tähän supistettuun joukkoon valitaan alustavista vaihtoehtoista ne palveluntarjoajat, jotka parhaiten läpäisevät yrityksen tarpeen täyttämislle luomat kriteerit. Kun alustavalta listalta on jalostettu ne potentiaaliset vaihtoehdot, yritys pyytää näiltä palveluntarjoajilta esitelyt tai haastattelut, joiden perusteella se arvioi palveluntarjoajan sopivuutta ja kerää lisätietoa vaihtoehtoista. Näin ollen yritys saa tietää kuinka hyvin palveluntarjoaja pystyy vastaamaan yrityksen tarpeeseen pysymällä aikataulussa ja budjetissa. Jalostamisvaiheessa yrityksen on kyettävä selvittämään palveluntarjoajien ne ominaisuudet, jotka ovat tärkeitä yrityksen vaatiman tarpeen täyttämiseen. Ongelmallista on kuitenkin se, että tässä valintavaiheessa prosessit voivat olla venyneet ajallisesti jo hyvin pitkiksi, jolloin yrityksen odotukset sekä tavoitteet ovat helposti muuttuneet, mikä johtaa myös yleensä valintakriteerien muutoksiin. Palveluntarjoajan valinnassa yritys pyrkii valitsemaan sen vaihtoehdon, joka omaa parhaimmat ja sopivimmat ominaisuudet yrityksen tarpeen täyttämiseen. (Day & Barksdale 1994.)

Yritys ei arvioi ainoastaan lopputulosta tai saatua palvelua tuotteena. Arviointia tehdään myös palvelun toimituksesta ja sen aikana saaduista kokemuksista. Perusasiat kuten aikataulussa pysyminen ja yleinen palvelukokemuksen laatu ovat tärkeitä, mutta yleensä näitäkin merkittävämpää ovat subjektiivisemmat kokemukset (Day & Barksdale 1994.). Toimituksen aikana saadut yhteistyökokemukset ja mielipiteet henkilöistä, jotka palveluntarjoajan puolelta ovat luo-

massa palvelua, voivat Dayn & Barksdalen (1994) mukaan nousta hyvinkin merkittävään rooliin lopullisen kokemuksen onnistuneisuutta arvioitaessa. He muistuttavat, että itse lopullisen ”tuotteen” arviointi voi olla jopa täysin mahdotonta tai vähintäänkin monimutkaista, kun kyseessä palvelu. Bowen & Jones (1986) käyttävät termiä suorituksen monitulkintaisuus ”performance ambiguity” kuvaamaan tapauksia joissa palvelusuoritusta on mahdoton mitata tai itse palvelutuotteen tarkkaan arviointiin ei kyetä.

2.3.1. Pienten yritysten erityisyys

Pienet yritykset operoivat usein hyvin erilaisissa olosuhteissa isompiin yrityksiin nähden. Tästä johtuen pienet yritykset kohtaavat myös erilaisia haasteita hankintaprosessin suhteen. Koska pienen yrityksen resurssit ovat rajalliset, riippuvaisuus ulkopuolisesta avusta on suurta. Hankintaa pidetäänkin kriittisen tärkeänä toimena pienen yrityksen menestymisen kannalta. (Ellegaard 2006.)

Tehokas hankinta vaatii yleensä resursseja ja pääomaa. Koska pienellä yrityksellä näitä on vain rajallisesti, yritys voi toimia haitallisesti pyrkiessään tavoittelemaan sokeasti kilpailuetua hankintaprosessin kautta. Pienet yritykset eivät myöskään pidä hankintaprosessia yhtä tärkeänä tai merkittävänä tekijänä kuin isommat vastineensa. Laadukas hankinta voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla yrityksen tuottavuuteen, mutta pienillä yrityksillä on vaikeuksia ymmärtää ja havaita tätä seikkaa. Päädytään tilanteeseen, jossa yritys on ikään kuin sokea oman hankintaprosessinsa heikkoudelle. Pienten yritysten hankintaprosessit eivät useinkaan kulje yhtä huolellisesti niiden vaiheiden läpi, jotka isommissa yrityksissä yleensä aina luovat pohjan toimivan ja laadukkaan hankinnan varmistamiseksi. (Quayle 2002.)

Pienet yritykset hankkivat ulkopuolisia neuvoja monista eri lähteistä. Lähipiiri – perhe ja ystävät – toimivat tukiverkostona valtion tarjoamien palveluiden ja yksityisten konsulttien lisäksi. Lähipiiri tarjoaa usein apua ilman kustannuksia ja valtion tarjoamat palvelut ovat saatavilla enemmän erilaisten käytäntöjen ja hakemusten avulla kuin maksullisena palveluna. Ammattimaisia ulkopuolisia asiantuntijapalveluita käytetään maksuttomista vaihtoehdoista huolimatta paljon. Pienet yritykset jäävät usein kuitenkin vähälle huomiolle yritysten hankintaprosessien ja käytöksen tutkimuksessa, sillä niissä keskitytään lähinnä am-

mattimaiseen hankintatoimintaan. Pienissä yrityksissä hankintaprosessit taas ovat yleisesti vähemmän ammattimaisia. Tällä hetkellä ei yllämainitusta johtuen ole aivan selvää kuvaa siitä, kuinka paljon pienten yritysten hankintaprosessit muistuttavat tutkimusten antamia malleja. Yleisesti prosesseja pidetään kuitenkin varsin monimutkaisina. Erityisesti konsultointipalveluiden tapauksissa, hankintaprosessi on pk-yrityksillä huomattavasti epämuodollisempi kuin yleisissä hankintamalleissa. (Viljamaa 2011.)

Ellegaardin (2006) mukaan pienen yrityksen organisatorista mallia voidaan pitää usein hyvin erityisenä. Tämän lisäksi omistajan johtamisen ja käyttäytymisen luonteenpiirteet määrittävät hyvin vahvasti sitä, miten yritys lähestyy strategisia hankintatoimenpiteitä (Ellegaard 2006). Pienissä yrityksissä hankintaprosesseista puuttuu johdonmukaisuutta ja toiminta on monesti epäammattimaisempaa isompiin toimijoihin verrattuna (Quayle (2002). Tulevaisuudessa ostajat vaativat Quaylen (2002) mukaan entistä enemmän standardien noudattamista ja tehokkuutta toimitusketjuissa, mikä pakottaa myös pienemmät yritykset panostamaan hankintaprosessien tehokkuuteen ja ammattimaisuuteen.

2.4. Yhteenveto

Kuten Penrose (1959: 59) toteaa, yrityksen voidaan katsoa muodostuvan kokonaisuudesta erilaisia fyysisiä ja henkisiä resursseja. Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yrityksen kilpailukyky syntyy näiden sisäisten resurssien pohjalta (Penrose 1959; Wernerfelt 1984). Perusajatus on, että nämä resurssit ovat heterogeenisiä, jolloin resurssien välillä on eroja; toisten ollessa ylivoimaisia toisiin resursseihin nähden (Peteraf 1993). Jotta nämä resurssit voisivat tuottaa yritykselle kilpailuetua, niiden on oltava Barney'n (1991) mukaan arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavissa eivätkä ne saa olla korvattavissa. Näiden yrityksen resurssien mittaaminen ja empiirinen tutkiminen on hyvin hankalaa (Barney 1991). Resurssiperusteinen näkemys tarjoaa kuitenkin oletuksen, että yritys voi parantaa suoritus- ja kilpailukykyään lisäämällä strategista ja tietoteknistä osaamista, joita taas voidaan lisätä ulkopuolisia asiantuntijapalveluita hankkimalla (Bennett & Robson 2003). Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöön vaikuttaa Johnson et al. (2007) mukaan joukko tekijöitä, joiden mittaaminen ja empiirinen tutkiminen on helpompaa kuin edellä mainittujen yrityksen resurssien.

Ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden hankintaan vaikuttavia tekijöitä voidaan tutkia, mutta niiden hankinnassa merkittävässä roolissa on itse hankintaprosessi. Palveluiden aineettomuus tekee niistä hyvin poikkeuksellisia ja riskisiä verrattuna perinteisiin tuotteisiin (Gallouj 1997). Asiantuntijapalveluiden hankinta on Barksdale & Dayn (1994) mukaan hyvin monivaiheinen ja haastava prosessi. On myös todettava, että palveluiden hankintaprosessin onnistumisen ja lopputuloksen arviointi sekä mittaaminen voivat koitua mahdottomaksi jo itse palvelutuotteen määrittelyn osalta (Barksdale & Day 1994; Bowen & Jones 1986).

Yrityksen omistajan/johtajan luonteenpiirteet vaikuttavat kiistatta lähes kaikkien mitä pienessä yrityksessä tapahtuu ja näin ollen myös siihen miten yritys hakee ulkopuolisia asiantuntijapalveluita (Devins 1999; Johnson et al. 2007; Clark et al. 2001). Näiden erityispiirteiden tai inhimillisen- ja sosiaalisen pääoman teorioiden läpikäynti teoreettisella tasolla olisi kuitenkin hyvin hankalaa, koska tulokset ovat hyvin riippuvaisia siitä, millaista populaatiota aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa käytetään tai millaiseen kulttuuriseen ja poliittiseen ilmapiiriin tutkimus kohdistuu (Scott & Irwin 2009). Vaikka Ellegaardin (2006) mukaan pienissä yrityksissä omistajan/johtajan vaikutus on erityisen suurta, erityispiirteisiin perehtyminen teoreettisella tasolla olisi hyvin hankalaa ja luultavasti myös tuloksetonta. Hedelmällisempää onkin perehtyä erityispiirteisiin ja niiden vaikutuksiin aikaisemmat tutkimukset osiossa, jossa voidaan käydä vaikutuksia läpi erilaisissa ympäristöissä.

Resurssiperusteinen näkemys ja palveluiden hankintaprosessi ovat vähintäänkin haasteellisia mitattavia ja empiirinen tutkimus vaikeaa. Yllä myös todettiin, että yritysten johtajien/omistajien erityispiirteet ovat merkittäviä vaikuttajia asiantuntijapalveluiden hankinnassa, mutta perusteorian monimutkaisuus ja puuttuminen sekä aikaisempien empiiristen mallien vaikea sovellettavuus suomalaisen yrityskenttään tekevät siitä huonon kohteen tutkimukselle. Edellä mainitut tosiasiat huomioiden, tämä tutkimus asemoidaan nimenomaan ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön vaikuttavien rakenteellisten tekijöiden tutkimiseen.

3. AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Tässä osiossa käydään läpi aikaisempia tutkimuksia hankintaprosessista sekä erityispiirteiden ja tekijöiden vaikutuksesta ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön. Osion lopuksi tehdään yhteenveto ja johdetaan tutkielman hypoteesit perustuen tässä osiossa läpi käytyjen aikaisempien tutkimusten perusteella.

3.1. Asiantuntijapalveluiden hankintaprosessi

Pienten yritysten näkökulmaa ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden hankintaprosessissa ei ole juurikaan tutkittu. Viljamaan (2011) tutkimus kuitenkin perehtyy prosesseihin joiden avulla juuri pienet yritykset hankkivat asiantuntijapalveluita. Viljamaan (2011) mukaan näiden prosessien ymmärtäminen on tärkeää sekä asiantuntijapalveluiden tarjoamisen kehittämisessä että pienten yritysten onnistumisessa näiden palveluiden hankkijoina. Tutkimuksessa ulkopuolisen asiantuntijuuden hankkimista on poikkeuksellisesti tutkittu asiakasyrityksen näkökulmasta empiirisen kyselytutkimuksen avulla. Tutkimus on toteutettu haastattelemalla 51 pientä suomalaista tuotantoalan yritystä.

Viljamaan (2011) tutkimuksessa palveluiden hankkimiseen johtavia tekijöitä, jotka voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin, kutsutaan termillä *driver*. Sisäiset tekijät voivat olla aktiivisia tai passiivia ja ulkoinen tekijä työntävä (*push*) tai vetävä (*pull*). Kyseessä on aktiivinen sisäinen tekijä, kun ulkoisen asiantuntijapalvelun tarve on yrityksellä niin suuri, että se lähtee itse etsimään tarvittavaa palvelua. Passiivisen sisäisen tekijän ollessa kyseessä yritys tiedostaa tarpeen, mutta tarve ei ole vielä tarpeeksi suuri tai ajankohtainen aiheuttaakseen toimia. Ulkoinen tekijä vaikuttaa yrityksen ulkopuolelta. Tapahtuma tai tekijä voi työntää yrityksen etsimään ulkopuolista asiantuntijaa, vaikka yritys itse ei ole nähnyt siihen sisäistä tarvetta. Toinen vaihtoehto on, että ulkopuolinen tekijä vetää yrityksen asiantuntijapalveluiden hankintaan. Jokin palvelu voi esimerkiksi tulla tarjolle halvemmalla julkisen rahoituksen kautta.

Hankintaprosessit on jaettu viiteen erilaiseen luokkaan *informal*, *routine*, *reactive*, *opportunistic* ja *calculated*. Ne kuvaavat sitä, millä tavoilla yritys pääsee käsiksi

ulkopuoliseen asiantuntijapalveluun. Tietynlaisia tapoja ei voida tutkimuksessa Viljamaan (2011) mukaan yhdistää tietynlaisiin palveluihin, vaan niitä on lähesyttävä enemmänkin tapauskohtaisesti. *Informal pattern* on kyseessä tapauksissa, joissa asiantuntijan osaamista ja aikaa on käytetty ilman mitään suoraa korvausta yrityksen osalta. Kun yritys käyttää useasti saman vakituisen tarjoajan palveluita ilman muutoksia, kyseessä on *routine pattern*. Tapa on käytössä yleisissä tarpeissa kuten kirjanpito, markkinointi ja tietotekninen tuki, jotka yrityksellä on oltava, mutta joiden toteutus sisäisesti olisi liian kallista tai mahdotonta. *Reactive pattern* on kyseessä silloin, kun yritys kohtaa jonkin äkillisen uhan, joka vaatii ulkopuolisen asiantuntijan osaamista. Vastakohtana on *opportunistic pattern*, tilanne jolloin yritys kohtaa ulkopuolelta tulevan mahdollisuuden. *Reactive ja opportunistic pattern* eivät mekanismeiltaan noudata perinteistä hankintaprosessin mallia, sillä ne ohittavat perinteisen tarpeen tunnistamisen. Viimeinen tapa on *calculated pattern*, joka muistuttaa hyvin paljon perinteisiä hankintaprosessin malleja. Yritys on tunnistanut tarpeen, eli sillä on sisäinen aktiivinen tekijä, ja etsii ulkopuolista palveluntarjoajaa tarpeen täyttämiseksi. Näissä tapauksissa mahdollista palveluntarjoajaa, riskejä ja sopivuutta mietitään tarkemmin kuin muissa tapauksissa.

Viljamaa (2011) ei tutkimuksessaan väitä, että pienten yritysten hankintaprosessi etenisi jyrkästi tutkimuksessa esitettyjen mallien (*internal ja external driver*) ja tapojen (*patterns*) mukaan. Se kuitenkin tarjoaa vaihtoehtoisen mallin perinteisille hankintaprosessien ja isojen yritysten tutkimuksessa esiintyvien mallien rinnalle. Tutkimuksessa esiintyvät mallit ja tavat näyttävät Viljamaan (2011) mukaan sen, että pienten yritysten käyttäytyminen ulkoisia asiantuntijapalveluita hankkiessa on hyvin tapauskohtaista ja hankintaprosessi riippuu lähinnä taustasta, ympäristöstä ja olosuhteista.

Viljamaan (2011) tutkimus tarkasteli erityisesti pienten yritysten hankintaprosessia palveluita hankkivien yritysten näkökulmasta. Galloujin (1997) tutkimus taas pyrki selvittämään palveluiden hankintaprosessia yleisemmässä ja suuremmassa mittakaavassa. Se vastaa kysymyksiin siitä, miten yritys valitsee palveluntarjoajansa sekä, miksi ja miten yritys arvostaa esimerkiksi konsultoinnin kaltaisia palveluita tai kykenee arvioimaan niiden laatua mitattavissa olevien kriteerien ja mallien puuttuessa. Tutkimus on jaettu kolmeen osaan, joista ensimmäisessä perehdytään valinnan ja arvioinnin ongelmakohtiin. Toinen osa perustuu haastatteluihin, joiden avulla kuvataan pääasiallisia valinnan ja arvi-

oinnin tapoja. Viimeisessä osassa analysoidaan markkinoiden reaktioita informaation epäsymmetrisyyteen sekä valinnan ja arvioinnin ongelmia. (Gallouj 1997.)

Palveluiden hankinta on huomattavasti riskialttiimpaa ja epävarmempaa palveluita hankkivalle osapuolelle. Tieto on epäsymmetristä palveluntarjoajan ja palveluita hankkivan yrityksen välillä, mikä ajaa palveluita hankkivan yrityksen huonompaan asemaan palveluntarjoajaan nähden. Palveluntarjoajalla on Galloujin (1997) tutkimuksen mukaan käytössään enemmän informaatiota, jota se voi hyödyntää hankintaprosessin aikana, jolloin palvelunhankkija joutuu elämään epätietoisuudessa ja palveluntarjoajan valinnan ja palvelun laadun arvioinnin suhteen. Palveluita hankkiva yritys pyrkii rajaamaan suuriksi paisuvia kustannuksia viimeisiä valintoja tehdessään palveluntarjoajan osalta, jolloin päädytään hyväksyttävään tulokseen sen sijaan, että valittaisiin optimaalisin vaihtoehto palveluntarjoajan suhteen. (Gallouj 1997.)

Palveluntarjoajan valinta ja arviointi voidaan Galloujin (1997) tutkimuksen mukaan jakaa neljään osaan. Ensimmäisenä etsitään tietoa mahdollisista palveluntarjoajista kaikista mahdollisista lähteistä käsittäen mm. kollegat, vastaavanlaisten yritysten käyttämät tai yrityksen kanssa aiemmin tekemissä olleet palveluntarjoajat. Toinen vaihe on muodostaa alustava lista palveluntarjoajista yrityksen valitsemien kriteerien perusteella. Tärkeimpinä kriteereinä Galloujin (1997) haastatteluiden perusteella ovat ratkaistavan ongelman laatu ja palveluntarjoajan kokemus ja ammattitaito. Kolmannessa vaiheessa luodaan lyhyt lista vaihtoehtoisista palveluntarjoajista perustuen yleisiin kriteereihin, jotka voidaan jakaa ratkaistavan ongelman ja palveluntarjoajan ominaispiirteisiin. Neljäs vaihe on palveluntarjoajan valinta ja arviointi. Valinta perustuu yleensä siihen, että palveluntarjoaja kykenee ajan, kustannusten ja resurssien suhteen pysymään mahdollisimman hyvin aikataulussa. Palveluntarjoajan arviointi taas voidaan perustaa sille, onko palveluprosessilla ollut positiivinen vaikutus lopputulokseen. Tässä törmätään kuitenkin ongelmiin sen suhteen, että hankintaprosessi pitäisi kyetä jakamaan useisiin arvioitaviin vaiheisiin, mikä taas on monesti tiettyjen palveluiden kohdalla mahdotonta. (Gallouj 1997.)

Markkinat vastaavat Galloujin (1997) tutkimuksen mukaan epäsymmetrisen tiedon ja palveluiden valinnan sekä arvioinnin ongelmiin luomalla instituutioita ja organisaatioita, jotka pyrkivät varmistamaan, että palveluita hankkivan

yrittäjien saamien tietojen rajallisuus ja kyvyttömyys palveluiden laadun arviointiin, eivät vaaranna markkinoita. Nämä instituutiot tarjoavat toimijoita, joilla on käytössään enemmän tietoa palvelutuotteista, ja voivat näin ollen tarjota palveluita hankkiville yrityksille joissain tilanteissa eräänlaisia vakuuksia. Näiden laatu ja vaikuttavuus eivät aina kuitenkaan ole nähtävissä, jolloin palveluiden valinta ja arviointi perustuu monesti luottamukseen. Luottamuksen tarve taas selittää hyvin vahvasti, että palveluiden hankintaprosessissa suhdeverkot ovat merkittävässä roolissa. (Gallouj 1997.)

Quaylen (2002) tutkimus tarkastelee pk-yritysten tietoisuutta tehokkaan hankinnan merkityksestä. Tarkoituksena oli myös selvittää miten tärkeänä pk-yritykset pitävät hankintaprosessia. Tutkimus on suoritettu Iso-Britanniassa sijaitsevalla Suffolkin alueella kyselylomakkeella, joka toimitettiin 400 alueen yritykseen erilaisilta toimialoilta. Kyselyyn saatiin hyväksyttävä vastaus 232 yritykseltä, joista suurin osa edustaa tuotannon-, korkean teknologian- ja sähkö/suunnittelualan yrityksiä. Kyselyyn hyväksyttävästi vastanneiden yritysten oli ensimmäisessä osassa kerrottava kuinka tärkeäksi asteikolla 1 – 5 ne arvos tavat kyselyssä annettua aluetta. Ensimmäinen kohta koski sisäisesti yrityksiä itseään, jolloin tärkeimmiksi alueiksi muodostui mm. johtaminen, strategia ja markkinointi. Vähemmän tärkeämmäksi arvioitiin esimerkiksi tutkimus ja tuotekehittäminen. Tätäkin vähemmän yrityksissä pidettiin tärkeänä hankintaprosessia ja toimittajasuhteiden kehittämistä. Toisessa alueessa käsiteltiin yrityksen asiakkaita, jolloin tärkeimmäksi kohteeksi asiakkaille arvioitiin esimerkiksi hinta, luotettavuus ja laatu. Uusi teknologia ja tuotekehitys arvioitiin vähemmän tärkeäksi. Kolmas kohde koski yrityksen toimittajia/hankkijoita, jolloin arvostuksen kohteet olivat hyvin samanlaiset asiakassuhteiden kanssa tärkeiden asioiden suhteen. Myös hankkijoiden/toimittajien suhteen tärkeiksi arvioitiin hinta, laatu ja luotettavuus eikä itse hankintaprosessia pidetty tärkeänä. Kyselyitä seuranneiden haastatteluiden perusteella Quaylen (2002) tutkimus osoittaa yhteneväisyyttä saatujen vastausten kanssa, sillä yritykset kertoivat hankintaprosessin olevan vähemmän tärkeä. Yhdeksi syyksi mainittiin esimerkiksi vähäiset resurssit, joiden käyttämistä itse hankinnan tehostamiseksi ei koettu mielekkääksi. (Quayle 2002.)

Vaikka Quayle (2002) toteaa tutkimuksessaan vain 19% yrityksistä olevan erillinen hankintaan keskittyvä toiminto/henkilö ja 64% yrityksistä pitävän hankintaprosessia vähemmän tärkeänä, 74% kyselyn yrityksistä on kiinnostunut käyt-

tämään hankintaprosessia edesauttavaa palvelua. Hankintaprosessissa pienemmille yrityksille tärkeässä roolissa vaikuttavat olevan erityisesti hinta, laatu ja toiminnan vasteaika. PK-yritysten ongelma vaikuttaa Quaylen (2002) mukaan olevan se, että ne eivät tiedosta tehokkaan hankintaprosessin positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen. (Quayle 2002.)

3.2. Erityispiirteiden vaikutus

Scott & Irwin (2009) tutkivat pienten yritysten omistajien ja johtajien erityispiirteiden vaikutusta ulkopuolisten neuvojen käyttöön. Tutkimuksessa erityispiirteinä ovat sukupuoli, etninen tausta ja koulutustaso. Tavoitteena on ollut selvittää näiden erityispiirteiden vaikutusten lisäksi sitä, vaikuttaako ulkopuolisten neuvojen käyttö yritysten kykyyn hankkia rahoitusta toiminnalleen. Scottin & Irwinin (2009) tutkimuksen ensimmäisen hypoteesin mukaan sukupuoli, etninen tausta ja koulutustaso vaikuttavat siihen minkä tyyppisiä neuvoja/palveluita yrittäjät/johtajat käyttävät. Toisen hypoteesin mukaan ulkopuolisen palvelun/neuvojen käytöllä on yhteys ulkopuolisen rahoituksen saantiin.

Scottin & Irwinin (2009) tutkimus toteutettiin puhelinkyselyllä, jossa tarkoitus oli eritellä sukupuoli, etninen tausta, koulutustaso, rahoituksen saannin vaikeus, rahoituksen lähteet ja ulkopuolinen apu ja sen vaikutus rahoituksen saantiin. Scott & Irwin (2009) kokosivat 400 osallistujan joukon Barclays Bankin asiakastiedoista. Ainoina rajoituksina olivat järjestöjen ja seurojen sulkeminen tutkimuksen ulkopuolelle, sekä vaatimus siitä, että yritys on ollut toiminnassa vähintään kuukauden ennen haastattelua. Alkuperäisestä 7820 joukosta 400 osallistujalta saatiin yhteys ja tarpeelliset vastaukset kysymyksiin. Miehiä osallistujista oli 297 ja naisia 103. Scott ja Irwin (2009) käsittelivät vastaukset tilastollisia menetelmiä käyttäen, jotta luodut hypoteesit saataisiin hyväksytyllä tavalla testattua. Tulokset osoittavat vaihtelevia, mutta paikoitellen selviä eroavaisuuksia miesten ja naisten välillä. 21,4 % naisista käytti julkisen puolen tarjoamaa neuvonta/apupalvelua, kun miehistä vain 11,8% luotti kyseiseen palveluun. Miehet taas hakivat selvästi useammin (32,5 %) neuvoa lähipiiristä kuin naiset (25,2 %). Luvuista voidaan havaita Scott & Irwinin (2009) mukaan viitteitä naisten miehiä suppeammista sosiaalisista verkostoista. Muissa ulkopuolisissa lähteissä erot olivat kirjanpitäjiä lukuun ottamatta tilastollisesti merkityksettömiä.

Kirjanpitäjiä miehet käyttivät noin 3 prosenttiyksikköä useammin kuin naiset. (Scott & Irwin 2009.)

Seuraavana kohteena Scottin & Irwinin (2009) tutkimuksessa oli etnisen taustan vaikutus ulkopuolisten neuvojen hakuun. Jälleen tulokset antoivat vaihtelevia, mutta paikoitellen selkeitä eroja. Selkeästi eniten julkisesti tarjottuun palveluun (16,5 %) haastatellusta luotti valkoinen väestönosa, kun taas vähiten sitä käyttivät aasialaiset (8,0 %) ja musta väestönosa (9,1 %). Kirjanpitäjiä käyttivät taas eniten juuri mustan väestönosan edustajat (54,5 %) aasialaisten tukeutuessa kaikkein vähiten (28 %) heidän tarjoamiin palveluihin. Aasialaiset sen sijaan omasivat laajimman sosiaalisen verkoston ja tukeutuivat perheen sekä lähipiirin neuvoihin eniten (44 %), mustan väestönosam edustajat sen sijaan käyttivät lähipiiriä vain 18,2 % tapauksista. Scott & Irwin (2009) haluavatkin muistuttaa kulttuurien ja etnisen taustan selkeästä vaikutuksesta ulkopuolisen palvelun ja neuvojen käytössä, erityisesti painottaen mustan väestönosan ja aasialaisen väestön erilaisuutta. Koulutustaso ei vaikuttanut yhtä merkittävästi kuin etninen tausta, mutta havaittavia eroja oli silti selvästi nähtävissä. Tutkimuksessa havaittu trendi on pitkälti se, että korkeimmin koulutettu osa käytti vähiten julkisen puolen palveluja (13,3 %) ja luotti harvemmin lähipiirin apuun (23,3 %) ja enemmän kirjanpitäjiin (42,2 %), kun taas matalammin koulutettu osa luotti enemmän julkisen puolen palveluihin ja lähipiiriin kuin kirjanpitäjiin. Muista erityispiirteistä merkittävin ero on korkeimmin koulutetun osan yleisempi tapa käyttää lakimiehen palveluita. Koulutustasollakin erot eri luokkien välillä olivat selvästi havaittavia, joten ensimmäinen hypoteesi katsottiin vahvistetuksi. (Scott & Irwin 2009.)

Scottin & Irwinin (2009) tutkimuksen toinen hypoteesi koski ulkopuolisten neuvojen ja palveluiden käytön vaikutusta rahoituksen saantiin. Tietyin osin Scott & Irwin (2009) saivat selkeitä tuloksia ja näyttöä siitä, että ulkopuolisten palveluiden ja neuvojen hakeminen vaikutti positiivisesti rahoituksen saantiin. Erityisesti lähipiiriä ja kirjanpitäjiä käyttävien yrittäjien/johtajien havaittiin noin 80 % tapauksista saavan rahoitusta ja kokevan vähemmän ongelmia rahoituksen hankinnassa. Scott & Irwin (2009) kuitenkin haluavat huomauttaa, että vaikka toisen hypoteesin tueksi saadaan näin ollen jonkin verran tukea, täydellisen hyväksynnän saamiseksi kaivattaisiin syvempiä ja laajempia tutkimuksia ulkopuolisten neuvojen ja palveluiden käytön vaikutuksesta rahoituksen saan-

tiin. Tämän tutkimuksen laajuudessa näiden kahden välisiä mekanismeja ei pystytä Scott & Irwinin (2009) mukaan vielä tarpeellisella tavalla selvittämään.

Etnisen taustan, sukupuolen ja koulutuksen vaikutus ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden tai neuvojen hakemiseen on selkeä, mutta vaihtelee merkittävästi riippuen millaisesta ulkopuolisesta lähteestä on kysymys. Tutkimuksessa asetetaan luottamus tiettyihin instansseihin ja lähteisiin merkittäväksi tekijäksi näitä palveluita ja neuvoja hakiessa. Yrittäjän/johtajan erityispiirteet luovat pohjan sille millaisella tasolla henkinen ja sosiaalinen pääoma on ja mikä on riskien hallintakyky. (Scott & Irwin 2009.)

Robson, Jack & Freel (2008) tutkimus perehtyy sukupuolten väliseen eroon ulkopuolisten neuvojen hakemisessa. Robson et al. (2008) esittävät kaksi hypoteesia, joista ensimmäisen mukaan yrittäjän sukupuoli vaikuttaa virallisten/epävirallisten verkostojen käyttöön, jolloin naiset käyttävät näitä verkostoja enemmän kuin miehet. Toisen hypoteesin mukaan yrittäjän sukupuoli vaikuttaa saatujen neuvojen vaikutuksiin, jolloin naisten saamien neuvojen vaikutukset ovat suuremmat kuin miehillä. Robson et al. (2008) perustavat tutkimuksensa tietokannasta saatuihin 650 skotlantilaisen pk-yrityksen antamiin tietoihin. Tilastollisia menetelmiä käyttäen tästä otoksesta Robson et al. (2008) pyrkivät vastaamaan hypoteesien todenmukaisuuteen.

Kyselyyn vastanneet yrittäjät määrittivät käyttämänsä ulkopuolisen neuvon viralliseksi tai epäviralliseksi sen mukaan millainen on neuvon lähde. Esimerkiksi sosiaaliset verkostot, kuten perhe, ystävät, kollegat ja paikallistason yritystapahtumat katsottiin epävirallisiksi lähteiksi. Pääasiallisena tavoitteena oli, että epävirallisten lähteiden käyttö on rennompaa ja neuvoista maksaminen on toisijaista. Virallisina lähteinä taas pidettiin kaupallisia palveluita tai asiantuntijoita, joiden käytöstä yleisesti maksetaan ja toiminta on ammattimaista. Kyselyn perusteella käytetyin virallisen ulkopuolisen neuvon lähde oli kirjanpitiäjä, jota käytti 80% yrittäjistä. Toiseksi yleisin neuvon lähde oli pankki 60% ja kolmantena lakimies 50%. Huomattavaa on, että näiden käytössä ei havaittu juurikaan eroja naisten ja miesten välillä. Sen sijaan ystävien ja perheen, konsulttien sekä valtion ylläpitämän maksuttoman Small Business Gateway tukipalvelun käytössä havaittiin naisten ja miesten välillä merkittäviä eroja. Ystäviä ja perhettä käyttivät 47% naisista ja vain 29,3% miehistä. 24% naisista käytti Small Business Gateway palvelua, jota miehistä käytti vain 15,6%. Miehet taas käyttivät kon-

sultteja (18,2%) selvästi enemmän kuin naiset (9,1%). Robson et al. (2008) toteavat kyselyn antavan heikkoa tukea ensimmäiselle hypoteesille kahden neuvonlähteen suhteen, mutta konsulttien tapauksessa taas toimivan vastoin hypoteesin olettamaa. Käytetyimpiä epävirallisia neuvon lähteitä olivat liikekumppanit, perhe ja ystävät. Perhe ja ystävät olivat myös ainoat lähteet joiden käytössä havaittiin eroja sukupuolen välillä, naisten käyttäessä perhettä (71,6%) selkeästi enemmän kuin miehet (49,9%). Ystävissä ero ei ollut yhtä suuri, mutta silti merkittävä. 63,2% naisista käytti ystäviä neuvon lähteinä miesten luvun ollessa 50,1%. Robson et al. (2008) toteavat myös epävirallisten lähteiden kyselyn antavan vain vähäistä tukea ensimmäiselle hypoteesille. (Robson et al. 2008.)

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa Robson et al. (2008) tarkastelivat yrittäjien saamistaan neuvoista kokemia vaikutuksia. Vaikutukset mitattiin asteikolla 1 – 5, jossa 1 tarkoittaa ”ei positiivista vaikutusta” ja 5 ”hyvin tärkeä vaikutus”. Neuvon lähteen vaikutusta mitattiin annettujen arvosanojen keskiarvolla. Tärkein vaikutus oli kyselyn perusteella asiakkailta (3,34). Keskiverto tai suurempi vaikutus oli myös kirjanpitäjällä, lakimiehellä, liiketuttavilla ja perheenjäsenillä. Epäviralliset lähteet saivat yleisesti huonompia arvosanoja kuin viralliset, perheen ollessa suurin vaikuttaja (2,65) ja liiketuttavien (2,52) sekä ystävien (2,39) seurattessa perässä. Robson et al. (2008) uskovat tämän selittyvän sillä, että epäviralliset neuvojen lähteet ovat vähemmän jäsenneiltyjä tai suoria neuvoja ongelmiin, jolloin niiden vaikutus itse ongelmien ratkaisuun on vähäisempi. Virallisissa neuvojen lähteissä merkittävin ero syntyy perheen suhteen, sillä naiset arvostavat sen suurimmaksi vaikuttajaksi, mutta miehet vasta seitsemänneksi suurimmaksi. Epävirallisten neuvojen lähteenä perhe on tärkein neuvon lähde sekä miehillä että naisilla. Robson et al (2008) kuitenkin huomauttavat naisten antaneen keskimäärin selkeästi suurempia arvosanoja perheelle kuin miehet. Tämän he uskovat perustuvan siihen, että naiset luottavat enemmän sosiaalisiin verkostoihin, sillä naisten voi olla miehiä vaikeampi päästä sisälle perinteisiin liiketoiminnan verkostoihin. Robson et al (2008) toteavat kyselyn antavan muutamia viitteitä sukupuolten välisiin eroihin saaduista neuvoista koettuihin vaikutuksiin ja näin ollen antavan vähäistä tukea toiselle hypoteesilleen.

Tutkimuksensa viimeisessä vaiheessa Robson et al. (2008) erottavat yritysten erityispiirteet itsenäiseksi osikseen, testatakseen kunkin piirteen vaikutusta. He tekevät tilastollisia menetelmiä käyttäen havainnon, jonka mukaan sukupuolen vaikutus häviää epävirallisia tai virallisia neuvon lähteitä käytettäessä, kun

huomioon otetaan omistajan/johtajan ja yrityksen muita ominaisuuksia. Tällöin Robson et al. (2008) mukaan yrityksen koko, markkinoiden ulottuvuus sekä toimiala, jolla yritys toimii vaikuttaa siihen haetaanko ulkopuolista apua vai ei. Sukupuolten välisiin eroihin ja hypoteeseihin Robson et al. (2008) löysivät vähäisesti tukea.

3.3. Asiantuntijapalveluiden käyttöön vaikuttavat tekijät

Johnson et al. (2007) tutkimuksen tavoitteena on tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön pk-yrityksissä. Tutkimuksessaan Johnson et al. (2007) selvittävät näitä tekijöitä tilastollisin menetelmin neljässä isossa englantilaisessa kaupungissa. Erilaiset vaikuttavat tekijät tutkimuksessa sisältävät mm. yrityksen koon, iän, asenteen kasvua ja liiketoiminnan kehittämistä kohtaan sekä monia muita tekijöitä. Ulkopuoliseksi asiantuntijapalveluksi tutkimuksessa luokitellaan mikä tahansa yrityksen ulkopuolelta tuleva palvelu rutiininomaisia pankki- ja kirjanpitoalveluita lukuun ottamatta.

Resurssiperusteiseen näkemykseen perustuvien tekijöiden mukaan Johnson et al. (2007.) ovat valinneet tutkimuksensa hypoteesit. Ensimmäisen hypoteesin mukaan paljon tietotekniikka käyttävät ja laajasti tutkimusta ja tuotekehitystä tekevät yritykset käyttävät enemmän asiantuntijapalveluita. Toisen hypoteesin mukaan liiketoiminnan maantieteellisellä laajuudella ja vientimarkkinoilla toimimisella on positiivinen yhteys asiantuntijapalveluiden käyttöön. Kolmannen hypoteesin mukaan kasvun tavoittelulla ja asiantuntijapalveluiden käytöllä on positiivinen yhteys. Neljännen hypoteesin mukaan yritykset, joissa ei tapahdu muutoksia tai ne ovat vähäisiä, eivät hae asiantuntijapalveluita yhtä todennäköisesti. Nämä muutokset voivat koskea niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita. Esimerkkeinä vaikeudet hankkia uutta työvoimaa tai ongelmat jotka estävät yrityksen menestymisen. Viidennen hypoteesin mukaan tiheästi asutuilla kaupunkialueilla sijaitsevat yritykset pääsevät paremmin käsiksi tarvitsemiinsa asiantuntijapalveluihin. (Johnson et al. 2007.)

Johnson et al. (2007) tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty vuonna 2000 South Yorkshiren alueella Sheffieldin, Doncasterin, Rotherdamin ja Barnsleyn kaupungeissa. Aineisto kerättiin puhelinhaastatteluilla ja tässä tutkimuksessa käytetty materiaali saatiin osana suurempaa kyselykokonaisuutta. Kyselyyn

osallistui yli 2000 työnantajaa, joista 1499 kykeni antamaan vastauksen kaikkiin tässä tutkimuksessa edellytettyihin kysymyksiin. Ensimmäisessä vaiheessa kohdeyrityksiltä kysyttiin, että onko yritys käyttänyt asiantuntijapalveluita nykyisessä liiketoiminnassaan viimeisen 2 vuoden aikana. 1499 yrityksen otoksesta 29 % oli käyttänyt vähintään yhtä ulkopuolista asiantuntijapalvelua viimeisen kahden vuoden aikana. Johnson et al. (2007) uskovat kyselyyn osallistuneiden yritysten koon vaikuttaneen siihen, miksi vain 29 % vastanneista yrityksistä ilmoitti käyttäneensä jotain ulkopuolista asiantuntijapalvelua. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 37,7 % työllisti 1 – 5 henkilöä, 15,1 % työllisti 6 – 10 henkilöä, 11 – 49 henkilöä työllisti 38,7 % yrityksistä ja 8,4 % työllisti 50 – 199 henkilöä. Vain alle 1 % vastanneista yrityksistä työllisti 200 – 250 henkilöä, joten kyselyn painopiste sijoittuu selvästi pienempiin yrityksiin. Kyselyyn osallistuneiden yritysten keskiarvoinen ikä oli vajaa 19 vuotta ja työntekijöiden määrä keskimäärin 29,5. Alueellisesti paikallista oli noin 56 % yritysten tekemästä liiketoiminnasta. (Johnson et al. 2007.)

Toisessa vaiheessa selvitettiin tekijöitä, joiden uskottiin vaikuttavan asiantuntijapalveluiden käyttöön. Tekijät toimivat muuttujina 0 tai 1 periaatteella. Jos yritys vastaa positiivisesti, kyseessä on 1 ja muussa tapauksessa 0. Yritykset vastasivat mm. kysymyksiin kasvuhaluista liikevaihdon ja tuoton suhteen, halusta laajentaa liiketoimintaa tai suuntautua vientimarkkinoille. Kyselyssä tiedusteltiin myös sitä, onko yrityksellä vaikeuksia, jotka estävät kasvun ja menestymisen, käytetäänkö tietotekniikkaa, onko yrityksellä tuotekehitystä ja onko yrityksellä liiketoimintasuunnitelmaa. Kyselyyn osallistuneista yrityksistä 20 – 50 % pyrki kasvattamaan liiketoimintaansa jollain tavalla, 17 % koki ongelmia työntekijöiden rekrytoinnissa ja 34 % yrityksistä taas koki ongelmia jotka estävät menestymisen. Suurin osa (76 %) yrityksistä käytti tietotekniikkaa liiketoiminnassaan ja 47 % omasi jonkinlaisen liiketoimintasuunnitelman. Alueellisesti yritykset olivat jakautuneet varsin tasaisesti, Doncasterin sisältäessä vähiten (21 %) ja Sheffieldin eniten (26,9 %) yrityksistä. (Johnson et al. 2007.)

Regressioanalyysiä käyttäen Johnson et al. (2007) muodostivat testauksensa viimeiset vaiheet, joissa selvitettiin yritysten erityispiirteiden ja vaikuttavien tekijöiden vaikutusta siihen, käyttävätkö ne ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Tutkimuksen mukaan on todennäköistä, että asiantuntijapalveluita käyttävät yritykset sijaitsevat tiheästi asutuilla kaupunkialueilla. Tämä tukee Johnson et al (2007) asettamaa viidettä hypoteesia. Myös ensimmäinen hypoteesi saa tu-

kea, sillä tutkimuksen mukaan tietotekniikkaa ja/tai tuotekehitystä tekevät yritykset käyttävät keskimääräistä enemmän ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Kasvamaan pyrkivät yritykset ja vientiin sekä uusille alueilla pyrkivät yritykset käyttävät tulosten perusteella selvästi todennäköisemmin ulkopuolisia asiantuntijapalveluita kuin yritykset, jotka eivät pyri kasvuun. Tämä vahvistaa Johnson et al. (2007) asettamaa toista, kolmatta ja neljättä hypoteesia. Saadut tulokset kertovat Johnson et al. (2007) mukaan myös sen, että vaikeuksia kokevat yritykset käyttävät useasti ulkopuolisia asiantuntijapalveluita.

Johnson et al. (2007) mukaan iän ja koon vaikutuksia ei pystytä yksittäisinä tekijöinä selittämään tarpeeksi luotettavasti ja saatuihin tuloksiin näiden tekijöiden osalta on suhtauduttava varauksella. Ikä- ja kokotekijä vaatii lisäselvitystä useamman muuttujan osalta. Siitä johtuen näiden tekijöiden osalta ei voida luoda samanlaista selkeää hypoteesia, johon olisi mahdollista saada empiirisellä testillä luotettavaa vastausta. Johnson et al (2007) tutkimuksen perusteella yrityksen ikä ja/tai koko eivät vaikuta kovinkaan voimakkaasti siihen käytetäänkö ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Saadut tulokset ovat Johnson et al. (2007) mukaan ristiriidassa aikaisemmissa tutkimuksissa (Bennett & Robson 1999; Bennett & Robson 2003; Boter & Lundström 2005) saatuihin tuloksiin. Tähän testitulokseen onkin suhtauduttava varauksella, kuten jo ylempänä on todettu. (Johnson et al. 2007.)

Webber et al. (2010) tutkimus perustuu samaan otosryhmään ja datapohjaan kuin aiemmin esitelty Johnson et al (2007) tutkimus. Webber et al. (2010) tutkimuksessa mukaan on kuitenkin otettu kyselyyn osallistuneiden yritysten toimialat. Tarkoituksena oli selvittää, onko toimialalla vaikutusta yrityksen taipumukseen käyttää ulkopuolisia asiantuntijapalveluita, tiettyjen jo Johnson et al. (2007) tutkimuksessa esitettyjen tekijöiden ja yritysten erityispiirteiden vallitessa. Webber et al. (2010) ovatkin saaneet mielenkiintoisia tuloksia näihin liittyen.

Kun ei huomioida yritysten erityispiirteitä ja asiantuntijapalveluiden käyttöön vaikuttavia tekijöitä, eniten ulkopuolisia asiantuntijapalveluita käyttävät Webber et al. (2010) mukaan rahoitus- ja kiinteistöalan yritykset (46,1 %), toiseksi eniten terveysalan yritykset (44,6 %) ja kolmanneksi eniten tuotantoalan yritykset (38,5 %). Vähiten ulkopuolisia asiantuntijoita Webber et al. (2007) toteavat käytettävän tukkuliiketoiminnassa (21,4 %) ja toiseksi vähiten (24,3 %) julkisen palvelualan yrityksissä (muuta kuin terveys- ja sosiaalipalveluita). Kuljetus- ja

viestintäalalla ulkopuolisia asiantuntijapalveluita käyttivät 27,8 % yrityksistä. Kun otetaan huomioon tekijät ja yritysten erityispiirteet, Webber et al. (2010) saivat tutkimuksessaan hyvin erilaisia tuloksia eri toimialoilta vaikuttaviin tekijöiden liittyen. Nuoremmat ja suuremmat tuotantoalan yritykset käyttävät todennäköisemmin ulkopuolisia asiantuntijapalveluita, kuin vanhemmat ja pienemmät vastaavat. Negatiivisesti asiantuntijapalveluiden käyttöön tuotantoalalla taas vaikuttaa halukkuus kasvattaa tuottoa tai liiketoimintasuunnitelman omaaminen. Tukkuliiketoiminnan alalla yrityksen vanhempi ikä, suurempi koko, halukkuus lisätä tuottoa sekä liiketoimintasuunnitelman omaaminen vaikuttavat positiivisesti asiantuntijapalveluiden käyttöön. Jos taas tukkuliiketoiminta-alan yritys kokee menestymistä vaikeuttavia ongelmia, se vaikuttaa negatiivisesti ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön. Kuljetus- ja viestintäalalla halukkuus kasvattaa yrityksen tuottoa vähensi asiantuntijapalveluiden käyttöä. Ulkopuolisen rahoituksen käyttäminen viimeisen vuoden aikana taas lisäsi asiantuntijapalveluiden käyttöä. Rahoitus- ja kiinteistöalalla asiantuntijapalveluiden käyttö lisääntyy, jos yritys kohtaa menestymistä vaikeuttavia ongelmia. Muissa julkisen palvelualan yrityksissä tekijät eivät vaikuttaneet keskimääräiseen taipumukseen käyttää ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Terveys- ja sosiaalialan yrityksissä asiantuntijapalveluiden käyttöä vähentää halukkuus kasvattaa tuottoa sekä tuotekehityksen tekeminen. (Webber et al. 2010.)

Xiaon & Fun (2009) Kiinassa toteuttama tutkimus pyrki selvittämään asiantuntijapalveluiden käyttöä palveluita hakevien yritysten sekä palveluntarjoajien näkökulmasta. Vaikka Xiaon & Fun (2009) tutkimuksessa onkin huomioitu myös palveluntarjoajan näkökulma ja pyritty selvittämään yleisemmin Kiinassa vallitsevaa palvelumarkkinoiden tilaa, yritysten erityispiirteet ja vaikuttavat tekijät ovat lähtökohtaisesti hyvin samanlaiset kuin Johnson et al (2007) ja Webber et al. (2010) tutkimuksissa. Xiaon & Fun (2009) tutkimus osoittaa, että vientialan yritykset ovat taipuvaisempia käyttämään ulkopuolisia asiantuntijapalveluita, kun taas paikallisella tasolla toimivat yritykset käyttävät vähemmän asiantuntijapalveluita. Yrityksen suurempi koko työntekijämäärän suhteen vaikuttaa Xiaon & Fun (2009) mukaan positiivisesti asiantuntijapalveluiden käyttöön, mikä taas on ristiriidassa Johnson et al. (2007) saamiin tuloksiin. Toisaalta myös Xiao & Fu (2009) havaitsivat tutkimuksessaan yrityksen kasvuhalukkuuden vaikuttavan erittäin positiivisesti asiantuntijapalveluiden käyttöön. Johtajalla/omistajalla Xiao & Fu (2009) eivät havainneet olevan vaikutusta asiantuntijapalveluiden käyttöön.

Myös Bennett & Robson (1999) toteavat tutkimuksessaan ulkopuolisten neuvojen käytöstä yrityksen koolla olevan selvää merkitystä ulkopuolelta haettavan avun suhteen. Bennett & Robson (1999) saivat kuitenkin tutkimuksessaan havaintoja, joiden perusteella koko vaikuttaa eri tavalla riippuen siitä mistä ulkopuolista apua haetaan. Esimerkiksi useiden yksityisen puolen asiantuntijalähteiden suhteen havaittiin erityistä lisääntymistä taipumukseen hakea asiantuntijapalveluita sellaisten yritysten tapauksissa jotka työllistävät 20 - 49 henkeä tai 50 - 99 henkeä. Toisaalta taas esimerkiksi kirjanpitäjiltä ja pankeilta haettiin enemmän apua 10 - 49 henken yrityksistä ja yli 200 henkeä työllistävästä yrityksistä. Bennett & Robson (1999) toteavat kasvuhaluuden työntekijämäärän suhteen olevan mahdollisesti tulosten takana, mikä taas on samoilla linjoilla Johnson et al. (2007) ja Xiao & Fu (2009) tutkimusten kanssa. (Bennett & Robson 1999.)

Berry, Sweeting & Goto (2006) tutkimus perehtyi ulkopuolisten asiantuntijaneuvojen käyttöön erityisesti tilitoimistojen ja kirjanpitäjien suhteen ja otoksena käytettiin 140 Britannialaista pk-yritystä. Berry et al. (2006) havaitsivat, että kirjanpitäjien ja tilitoimistojen käyttö erityisesti vaikeammassa ongelmissa, rahoitusneuvoissa ja hätätilanteiden suhteen vaikutti positiivisesti yrityksen kasvuun. Berry et al (2006) tutkimuksen johtopäätökset ulkopuolisen avun tuottoisista vaikutuksista antavat näin ollen tukea ja syitä sille, miksi Johnson et al (2007), Webber et al (2010) ja Xiao & Fu (2009) tutkimuksissa yrityksen kasvuun pyrkiminen oli hyvin vahvana vaikuttajana ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön vaikuttavissa tekijöissä.

Bennettin & Robsonin (2003) tutkimus taas havaitsee selkeät vaikutukset yrityksen koon ja toimialojen suhteen ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön vaikuttavina tekijöinä. Näiden perusteella toimialojen huomioiminen asiantuntijapalveluita käyttävissä yrityksissä voi aiheuttaa radikaalejakin muutoksia saaduissa tuloksissa, osoittaen toimialojen merkittävän vaikutuksen. Bennett & Robson (2003) tekivät mm. havaintoja, joiden perusteella tietyt alat olivat vuodesta 1991 vuoteen 1997 kokeneet merkittävää laskua ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytössä, kun taas toisilla aloilla käyttö oli samalla aikajaksolla selvästi lisääntynyt. Toimialakohtaisen vertailun tarpeellisuus taas tukee Webber et al. (2010) tutkimusta, jossa toimialojen ja käyttöön vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutusta on pyritty tutkimaan. (Bennett & Robson 2003.)

3.4. Yhteenveto ja hypoteesit

Asiantuntijapalveluiden hankintaprosessi on pienillä yrityksillä Viljamaan (2011) mukaan hyvin tapauskohtaista, mikä tekee luotettavasta empiirisestä tutkimuksesta vaikeaa. Galloujin (1997) tutkimus taas osoittaa palveluiden hankintaprosessin laadun ja tulosten arvioinnin olevan hyvin hankalaa ja paikoin jopa mahdotonta, mikä myös tukee oletusta empiiristen mallien luonnin vaikeudesta. Quayle (2002) havaitsee taas tutkimuksessaan, että pienet yritykset eivät vielä täysin ymmärrä hankintaprosessien merkittävyyttä, mikä taas selittää miksi luotettavien mallien ja empirian luonti itse hankintaprosessin suhteen on toistaiseksi hankalaa juuri pienten yritysten suhteen.

Omistajan/johtajan erityispiirteiden vaikutuksesta ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden ja neuvojen käyttöön saatiin ristiriitaisia tuloksia, sillä Scott & Irwin (2009) totesivat selkeitä vaikutuksia löytävän mm. etnisen taustan ja koulutustason suhteen, sekä huomauttivat inhimillisen ja sosiaalisen pääoman yhteydestä. Robson et al. (2008) taas totesivat omistaja/johtajan sukupuolella olevan hyvin vähän vaikutusta ja löysivät suurimmiksi vaikuttajiksi itse yrityksen erityispiirteet, kuten koon ja toimialan.

Ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön havaittiin Johnson et al. (2007) tutkimuksen mukaan vaikuttavan useita tekijöitä, vahvimpana vaikuttajana yrityksen kasvuorientoituneisuus. Yrityksen koko taas arvioitiin merkittäväksi tekijäksi Bennett & Robson (1999), Bennett & Robson (2003), Xia & Fu (2009) ja Webber et al. (2010) tutkimuksissa. Myös Robson et al (2008) havainnot tukevat kokoa merkittävänä tekijänä. Johnson et al. (2007) kuitenkin huomauttaa koon mittaamisen vaikuttavana tekijänä olevan haastavaa ja vaativan useampien muuttujien huomioimista. Tätä tukee myös Bennett & Robsonin (1999) tutkimuksen havainnot siitä, että asiantuntijuuden lähde on tärkeä muuttuja koon vaikutusta tutkiessa.

Aikaisemmat tutkimuksen osion perusteella hankintaprosessi, omistajan/johtajan erityispiirteet sekä yrityksen koko eivät sovellu luotettavaan empiriseen tarkasteluun. Johnson et al (2007) tutkimuksen perusteella vahvin vaikuttaja oli yrityksen kasvuorientoituneisuus, jota tukivat vahvasti mm. Berry et al.

(2006), Xio & Fu (2009) sekä Bennett & Robsonin (1999) tutkimukset. Webber et al (2010) asettamaa toimialojen merkitystä asiantuntijapalveluiden käyttöön vaikuttavana tekijänä tuki taas Bennettin & Robsonin (2003) tutkimus. Tämän tutkielman hypoteesit ovat sen pohjalta valittu Johnson et al. (2007) ja Webber et al. (2010) tutkimusten perusteella seuraavanlaisesti:

H₁: Liiketoimintaansa kasvattamaan pyrkivät yritykset käyttävät ulkopuolisia asiantuntijapalveluita enemmän kuin yritykset, jotka eivät pyri kasvattamaan liiketoimintaansa.

H₂: Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa vaikeuksia kokevat yritykset käyttävät ulkopuolisia asiantuntijapalveluita enemmän kuin yritykset, joilla ei ole vaikeuksia rekrytoinnissa.

H₃: Yrityksen taipumus hakea ulkopuolisia asiantuntijapalveluita vaihtelee toimialojen välillä.

Empiirisessä osiossa näitä hypoteeseja on tarkoitus tutkia Johnson et al (2007) ja Webber et al. (2010) tutkimusten tarjoamalla mallilla suorittamalla kyselytutkimus. Saatuihin vastauksiin sovelletaan tilastollisista menetelmistä logistista regressioanalyysia, jolla tutkitaan saatuja muuttujia aikaisempien tutkimusten mallien mukaisesti. Tarkoituksena on testata samanaikaisesti erilaisten toimialojen, asiantuntijapalveluiden käytön ja käyttöön vaikuttavien tekijöiden vaikutusta toisiinsa.

4. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkielman aineisto- ja menetelmäosiossa esitellään ensin tutkimuksessa kerätty aineisto. Tarkoitus on tuoda esille, millaisella kyselyllä vastaukset ovat saatu ja mitkä ovat aineiston tilastolliset perustiedot. Toisessa alakappaleessa esitellään tutkielman muuttujat, jotka perustuvat aikaisemmat tutkimukset -osion yhteenvedoon ja hypoteeseihin. Lopuksi käydään läpi tutkielmassa käytettävät menetelmät ja niiden erityispiirteet.

4.1. Tutkimusaineisto

Tutkielman aineisto on kerätty kyselytutkimuksella käyttäen Webropol-kyselytyökalua. Johnson et al. (2007) ja Webber et al. (2010) tutkimuksista poiketen kysely suoritettiin sähköpostin välityksellä käyttäen sähköistä ja automaattista kyselylomaketta. Kyselylomake löytyy tämän tutkielman liitteistä (liite 1). Yritysten yhteystiedot ja kyselyn rajaukseen vaadittavat perustiedot kerättiin Orbis-tietokannasta. Kyselyyn valittavien yritysten tärkeimpänä kriteerinä olivat yrityksen kokoa mittaavana lukuna työntekijöiden määrä sekä toisena kriteerinä yritysmuoto. Kyselystä pyrittiin myös rajaamaan pois hyvin vähäistä liiketoimintaa harjoittavat yritykset, joiden liikevaihto on alle 11 000 euroa. Tutkimukseen haettiin osakeyhtiöitä, jotka täyttävät työntekijämäärältään mikro- ja pienyritysten kriteerit. Kysely kohdistettiin osakeyhtiöille, jotka työllistävät 1 – 50 henkilöä, joiden liikevaihto on vähintään 11 000 euroa ja jotka ovat ilmoittaneet tilinpäätöstietonsa vuodelta 2015. Kyselyn yritykset ovat toimineet jo vähintään yhden tilivuoden, eli yhtään vastaperustettua yritystä ei kyselyyn otettu. Orbis-tietokannan kriteereistä poistettiin myös julkiset osakeyhtiöt. Toimialoja ei rajattu, vaan tarkoituksena oli, että yritykset osaavat itse kyselyyn vastatessaan valita parhaiten annetuista tilastokeskuksen esittämistä päätoimialoista (Tilastokeskus 2008.) itselleen oikean.

Johnson et al. (2007) ja Webber et al. (2010) tutkimuksessa kysely kohdistui South Yorkshiren alueelle jolloin kyselyssä erotettiin myös neljä erilaista kaupunkia. Vaikka Johnson et al. (2007) tutkimuksessaan huomioikin alueen erilaisuudet, tässä tutkielmassa ei Suomen erilaisia maakuntia tai kaupunkialueita eritellä omina tekijöinä, vaan kysely on lähetetty kriteerit täyttäviin yrityk-

siin, jotka sijaitsevat Pohjois-Pohjanmaalla, Varsinais-Suomessa, Pirkanmaalla ja Uudellamaalla, sattumanvaraisesti huolimatta niiden toimipaikasta. Valinta tehtiin näihin maakuntiin ainoastaan hakutulosten rajaamiseksi.

Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 2288 yritykselle ja vastauksia saatiin 343 yritykseltä, joten vastausprosentti oli noin 15 %. Tulosta voidaan pitää tyydyttävänä, ottaen huomioon pienyrityksille kohdistuvien sähköpostien rajallisuudet ja heikkoudet kyselyinstrumenttina. Saaduista 343 vastauksesta jouduttiin hylkäämään 7 vastausta, jotka eivät täsmänneet vaadittuihin ikä- tai kokokriteereihin. Lopullisia hyväksytyjä vastauksia saatiin 336 kpl.

Aikaisemmat tutkimukset -osiossa todettiin, että yrityksen iällä ja koolla voi olla vaikutusta ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön, mutta nämä tulokset voivat olla hyvinkin riippuvaisia esimerkiksi asiantuntijuuden lähteestä (Bennett & Robson 1999). Johnson et al. (2007) tutkimuksessa taas huomattiin, että yrityksen koko tekijänä ei sovi luotettavaan empiiriseen tutkintaan. Smallbone et al. (1993) taas on todennut, että iän vaikutuksen arviointi asiantuntijapalveluiden käyttöön on huomattavan monimutkaista. Seuraavissa taulukoissa on kuitenkin esitelty kyselyyn osallistuneiden yritysten ikä- ja kokojakaumat, niiden mediaanit ja keskiarvot sekä toimialat, jotta käytettävästä tutkimusaineistosta saisi selkeämmän kuvan. Taulukossa 1 on esitelty kyselyyn vastanneiden yritysten työntekijämäärät luokittain. Taulukossa 2 kyselyyn vastanneet yritykset on jaoteltu yritysten iän mukaan.

Taulukko 1. Yritysten työntekijämäärät

Yritysten kokoluokat	Yritysten määrä	Osuus yrityksistä
1-3 työntekijää	63	18,75 %
4-10 työntekijää	147	43,75 %
12-30 työntekijää	98	29,17 %
yli 30 työntekijää	28	8,33 %
Yhteensä	336	100 %

Kyselyyn vastanneista yrityksistä yli 60 % voidaan sijoittaa työntekijämääränsä perusteella mikroyritysten joukkoon (Kirjanpitolaki 2015). Selvästi pienin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä työllistää 30-50 henkilöä – tasan 50 työntekijän yrityksiä kyselyyn vastanneista oli vain yksi kappale. Johnson et al. (2007) tutkimuksessa kyselyssä oli mukana myös suurempia kuin 50 henkeä työllistäviä yrityksiä, mutta niiden osuus oli varsin pieni, sillä noin 54 % Johnson et al. (2007) kyselyn yrityksistä työllisti 1-10 henkeä. Tässä tutkielmassa haluttiin erityisesti tutkia mikro- ja pienyrityksiä, joihin Suomessa lasketaan lainopillisesti (Kirjanpitolaki 2015) vain 1-50 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Taulukosta 2 voidaan havaita, että nuorten, alle 5 vuotta vanhojen yritysten osuus on alle 9 %. Toisaalta myös yli 50 vuotta toimineiden yritysten määrä on vähäinen. Valtaosa kyselyn yrityksistä jakautuu 5 ja 50 ikävuoden väliin. Kyselyn yrityksistä suurimmassa on 50 työntekijää ja pienimmät työllistävät yhden henkilön. Nuorimmat yritykset ovat toimineet 2 vuotta ja vanhin kyselyyn osallistunut yritys on aloittanut toimintansa jo 143 vuotta sitten. Kyselyn yritysten iän ja työntekijämäärän mediaanit ja keskiarvot löytyvät taulukosta 3.

Taulukko 2. Yritysten ikä

Yritysten ikäluokat	Yritysten määrä	Osuus yrityksistä
alle 5v	28	8,33 %
5-10v	80	23,81 %
11-22v	94	27,98 %
23-50v	111	33,04 %
yli 50v	23	6,85 %
Yhteensä	336	100,00 %

Taulukko 3. Kuvailevat tiedot yritysten iästä ja koosta

Yrityksen tiedot	Mediaani	Keskiarvo	Suurin arvo	Pienin arvo
Ikä (vuotta)	18	22,12	143	2
Koko (henkilöä)	8	11,90	50	1

Taulukossa 4 kyselyyn osallistuneet yritykset ovat jaoteltu toimialoittain. Kyselyssä yritykset valitsivat itse toimialansa perustuen Tilastokeskuksen vuonna 2008 luomaan toimialaluokitukseen. Kyselylomakkeella yritykset valitsivat toimialansa varsin laajasta luokitusvalikoimasta, mutta tilastollisen analyysin mahdollistamiseksi ja relevanttien tulosten saamiseksi (Metsämuuronen 2006: 672) toimialat on supistettu neljään päätoimialaan, jolloin teollisuuden, rakentamisen sekä tukku- ja vähittäiskaupan lisäksi neljänneksi toimialaksi on yhdistetty palvelualat.

Taulukko 4. Yritysten toimialat

Yrityksen toimiala	Yritysten määrä	Osuus yrityksistä
Teollisuus	61	18,15 %
Rakentaminen	68	20,24 %
Tukku- ja vähittäiskauppa, moottori- ajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	73	21,73 %
Palvelualat	143	39,88 %
Yhteensä	336	100 %

Yrityksen toimiala on myös yhtenä tutkielman muuttujana perustuen aikaisempien tutkimusten havaintoihin, joissa mm. Webber et al. (2010) ja Bennet & Robson (2003) havaitsivat toimialalla olevan selkeää vaikutusta ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön. Webber et al. (2010) tutkimuksessa toimialajako oli erilainen ja yritykset olivat jaettu teollisuus/valmistus, tukku- ja vähittäismyynti, kuljetus ja viestintä, rahoitus ja kiinteistöala, muut julkiset palvelut sekä sosiaali- ja terveyspalveluihin. Kyselyn perusteella Webber et al. (2010) toteavat suurimmiksi aloiksi teollisuuden/valmistuksen, vähittäis- ja tukkukaupan sekä rahoitus- ja kiinteistöalan. Taulukosta 4 voidaan havaita, että tässä tutkimuksessa palvelualalla toimii lähes 40 % yrityksistä. Pienin yksittäinen ala on teollisuus jolla toimii noin 18 % yrityksistä.

4.2. Tutkielman muuttujat

Kyselytutkimuksessa yrityksiltä kysyttiin vastausta neljään eri tekijään, joista kolme kuvaa yrityksen kasvuhaluutta ja yksi yrityksen kokemia ongelmia uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Nämä neljä erilaista muuttujaa on valittu sen perusteella, että Johnson et al. (2007) ja Webber et al. (2010) havaitsivat tutkimuksissaan niillä olevan selkeää vaikutusta selitettävään muuttujaan. Viidentenä muuttujana käytetään yritysten toimialaa. Robson & Bennetin (2000) mukaan toimialoilla on selvä vaikutus ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön. Webber et al. (2010) huomioivat kunkin toimialan vaikutuksen ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön dummy-muuttujan avulla, jolloin jokaista sektoria voidaan testata erikseen omana ryhmänä. Tässä tutkielmassa hyödynnetään kuitenkin logistisen regressioanalyysin tarjoamaa mahdollisuutta arvioida toimialaa luokkamuuttujana, jolloin saadaan tarpeeksi kattavia tuloksia toimialan vaikutuksesta selitettävään muuttujaan, jolloin dummy-muuttujaa ei tarvita (Helenius & Vahlberg 2008: 231–235).

Kasvuorientoituneisuuden merkittävyyden johdosta (Bennett & Robson 1999; Xiao & Fury 2009) kasvua on kuvattu kolmella eri dikotomisella muuttujalla. Vastaukset on kerätty kyselylomakkeella yrityksiltä yksinkertaisella kyllä = 1, ei = 0 kysymyksillä Johnson et al. (2007) tutkimuksen tapaan. Neljäntenä muuttujana käytetään yritysten kokemia vaikeuksia rekrytoida uusia työntekijöitä. Rekrytointivaikeudet ovat ajankohtainen muuttuja juuri suomalaisessa pienyrityksimaailmassa (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2015).

Yritysten pyrkimystä kasvuun voitaisiin kuvata ja testata kyselystä saaduilla kolmella eri muuttujalla, mutta se ei välttämättä tuottaisi mahdollisimman relevantteja tuloksia. Erityisesti yritysten pieni koko ja niiden sijoittuminen hyvin erilaisille toimialoille aiheuttavat sen, että nämä kolme kasvua kuvaavaa muuttujaa eivät ole kovinkaan vertailukelpoista laskentainformaatiota. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016: 17-20.)

Jotta kyselyn yritysten kasvuorientoituneisuutta voitaisiin kuvata tutkimuksessa paremmin ja tutkielman kasvuhypoteesiin kyettäisiin vastaamaan, luodaan kolmesta kasvupyrkimyksiä kuvaavasta muuttujasta yksi yhteinen summamuuttuja X_k . Näin ollen tutkimuksessa käytettävät selittävät muuttujat supistuvat viidestä kolmeen. Summamuuttujan luonti on mahdollista, koska yritys-

ten vastaukset ovat muotoa Kyllä = 1, Ei = 0, jolloin kasvuorientoituneisuutta kuvaava muuttuja tulee seuraavaan muotoon:

$$X_2 = X_a + X_b + X_c$$

Aikaisemmin tutkimusaineistossa on esitelty kyselyn yritysten koko- ja ikäluokat. Niitä ei Johnson et al. (2007) ja Webber et al. (2010) tutkimusten päätelmien johdosta oteta selittäviksi muuttujiksi, mutta niiden käyttö kontrollimuuttujina on perusteltua luotettavampien tulosten saamiseksi. Tutkielman selitettävä muuttuja on esitetty taulukossa 5 ja kontrolli- sekä selittävät muuttujat taulukossa 6. Toimialat taas käsitellään toisessa mallissa luokkamuuttujan (classification) avulla ja yritysten jakautuminen eri toimialoille on esitetty jo aikaisemmin taulukossa 4. Kontrollimuuttujien perustiedot löytyvät edellisestä tutkimusaineistokappaleesta taulukoista 1-2 ja kuvailevat tiedot taulukosta 3.

Taulukko 5. Tutkielman selitettävän muuttujan tiedot

Onko yrityksenne käyttänyt ulkopuolisia asiantuntijapalveluita viimeisen kahden vuoden aikana?

	Yritysten määrä	Osuus yrityksistä
Kyllä	289	86,01 %
Ei	47	13,99 %
Yhteensä	336	100,00 %

Taulukko 6. Tutkielman selittävät muuttujat

Lyhenne	Muuttuja	Selitys
	Selittävä	
KASVU	X ₁	Kasvuorientoituneisuus
REKRYV	X ₂	On vaikeuksia rekrytoida uusia työntekijöitä
TOALA	X ₃	Yrityksen toimiala
	Kontrolli	
KOKO	X ₄	Yrityksen työntekijämäärä
IKA	X ₅	Yrityksen ikä

Yritysten rekrytointivaikeudet on esitetty taulukossa 7. Yrityksen kasvuorientoituneisuutta kuvataan neljällä mahdollisella asteella, jotka kuvaavat yrityksen kasvupyrkimysten vahvuutta. Kasvupyrkimysten asteet ja yritysten jakautuminen näihin ryhmiin on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 7. Yritysten rekrytointivaikeudet

Onko yrityksellänne ollut vaikeuksia rekrytoida uusia työntekijöitä?	Yritysten määrä	Osuus yrityksistä
Kyllä	127	33,04 %
Ei	209	66,96 %
Yhteensä	336	100,00 %

Noin 67 % kyselyn yrityksistä ei ollut kokenut vaikeuksia uusien työntekijöiden rekrytoinnissa, kun taas rekrytointivaikeuksia oli kokenut noin 33 % yrityksistä. Tulokset ovat hyvin linjassa Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2015 tekemän kyselyn kanssa (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2015).

Taulukko 8. Yritysten kasvuorientoituneisuus

Yrityksen kasvuorientoituneisuus	Selitys	Yritysten määrä	Osuus yrityksistä
0	ei kasvupyrkimystä	36	10,71 %
1	pieni kasvupyrkimys	94	27,98 %
2	kasvupyrkimys	129	38,39 %
3	suuri kasvupyrkimys	77	22,92 %
	Yhteensä	336	100,00 %

Vain reilulla 10 % kyselyn yrityksistä ei ole minkäänlaisia kasvupyrkimyksiä, kun taas lähes 23 % on kasvupyrkimyksiä kaikissa kolmessa kasvun muuttujassa. Yli 66 % yrityksistä on kasvupyrkimyksiä kahdessa eri kategoriassa, kasvupyrkimysten näin ollen joko pieniä tai keskivertoja.

4.3. Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman esikuvatutkimuksissa Webber et al. (2011) on käyttänyt logistista regressioanalyysia ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytön tutkimiseen, kun taas Johnson et al. (2007) tutkimuksessa on hyödynnetty probit model-mallia. Mallit eivät eroa kuitenkaan ominaisuuksiltaan toisistaan juuri ollenkaan. Koska logistisen regressioanalyysi on ollut suosittu erityisesti liiketoiminnan konkurssien ja epäonnistumisiin liittyvien tutkimusten parissa, tässä tutkielmassa on päädytty näistä kahdesta logistiseen regressioanalyysiin (Dimitras, Zanakis ja Zopounidis 1996).

Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi logistisen regression perusteoriaa, rajoituksia ja oletuksia sekä matemaattista mallia. Lopuksi esitellään tässä tutkielmassa käytettävät regressiomallit.

4.3.1. Logistinen regressioanalyysi

Tässä tutkielmassa selitettävänä muuttujana on kaksiluokkainen (dikotominen) muuttuja, jota selitetään joukolla erilaisia muuttujia. Tällaisessa tilanteessa käytökelpoisin analyysimenetelmä on logistinen regressioanalyysi. Käyttökelpoisuutta erityisesti tässä tutkielmassa lisää se, että logistiseen regressioanalyysiin voidaan jatkuvien muuttujien lisäksi ottaa selittäjiksi myös luokitteluasteikon muuttujia (Jokivuori & Hietala 2007: 58). Tässä tutkielmassa halutaan selvittää ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön vaikuttavia tekijöitä suomalaisissa pienyrityksissä. Logistinen regressioanalyysi pyrkii tässä yhteydessä tutkimaan jo aiemmin tärkeiksi tiedettyjen muuttujien osuutta selittävinä tekijöinä siihen, että käyttääkö yritys (kyllä = 1) ulkopuolisia asiantuntijapalveluita vai (ei = 0) ei (Metsämuuronen 2006: 671).

Logistisen regressioanalyysin avulla pyritään löytämään useiden selittäjien joukosta parhaat selittämään ilmiötä ja siinä tapahtuvaa vaihtelua tilanteessa, missä selitettävä muuttuja on luokittelumuuttuja (Metsämuuronen 2006: 670). Kuten Jokivuori & Hietala (2007: 58) mainitsevat, logistisessa regressioanalyysissä voidaan muuttujiksi valita sekä jatkuvia että luokitteluasteikollisia muuttujia. Selitettävänä muuttujina jatkuvien muuttujien analysointi edellyttää kuitenkin niiden muuntamista luokittelumuuttujiksi ennen analyysia (Metsämuuronen

2006: 670). Selittävien muuttujien mitta-asteikoista ei tehdä logistisessa regressiossa mitään oletuksia, vaan ne voivat olla lähes minkälaisia tahansa. Analyysissä voidaan hyödyntää yhtä hyvin laatuero-, suhde-, välimatka- tai järjestysasteikollisia muuttujia. Selitettävien muuttujien välisiä yhteyksiä ei myöskään oleteta lineaarisiksi (Nummenmaa 2004: 319). Selitettävän muuttujan ja selittävien muuttujien välillä on sen sijaan oltava lineaarinen yhteys (Metsämuuronen 2006: 672).

Lineaarisen regression tapaan, myös logistisessa regressiossa oletetaan, että muuttujat eivät ole keskenään kollineaarisia (Nummenmaa 2004: 320). Logistinen regressioanalyysi on herkkä multikollineaarisuudelle, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa kaksi toisiinsa voimakkaasti korreloitunutta muuttujaa saattavat tietyissä tapauksissa tulla molemmat mukaan malliin, vaikka tosiasiallisesti vain toinen näistä muuttujista tuo malliin selitystä (Metsämuuronen 2006: 672–673).

Logistisessa regressiossa on huomioitava myös outlierit, eli poikkeavat havainnot, joita ei saisi olla aineistossa kovin montaa. Outliereita voidaan tutkia residuaalien tarkastelun yhteydessä. Residuaalit ovat mallin selittämättä jäänyt osa, ja perusoletuksena logistisessa regressiossa on, että ne ovat normaalisti jakautuneita ja niiden hajonta on tasainen. Logistinen regressioanalyysissä myös oletetaan, että mittausvirheet ovat toisistaan riippumattomia. (Metsämuuronen 2006: 673.)

Lineaarisen regression perusmalliin verrattuna logistisen regressioanalyysin regressiomalli on hieman monimutkaisemman näköinen. Logistisessa regressioanalyysissä lähtökohtana on kuitenkin sama kuin lineaarisen regression mallissa, sillä jokainen malliin mukaan tuleva muuttuja saa oman painokertoimen β . Lähelle selitettävän muuttujan arvoa päästään, kun näillä painokertoimilla painotettuina muuttujat lasketaan yhteen ja lisätään vielä mukaan vakio. Logistisessa regressioanalyysissä ei selitetä suoranaisesti selitettävää muuttujaa vaan sen logaritmia. (Metsämuuronen 2006: 673–674.)

Logistisen regressioanalyysin peruskaava eli ennustearvo voidaan esittää seuraavalla tavalla:

$$(1) \quad \hat{Y} = \frac{e^Z}{1+e^Z}$$

Kaavassa e on luonnollisen logaritmin kantaluku eli Neperin luku ja \hat{Y} viittaa selitettävään muuttujaan. Z viittaa tavallisen lineaarisen regression kaavaan:

$$(2) \quad Z = A + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i$$

jossa:

A = vakio

$X_1 - X_i$ = selitettävät muuttujat

$\beta_1 - \beta_i$ = muuttujien painokertoimet

Virhetermiä ei tähän malliin ole kirjoitettu, mutta teoriassa sellainen on aina olemassa, sillä malli ei pysty selittämään kaikkea selittävän muuttujan vaihtelua. (Metsämuuronen 2001: 79–80; Metsämuuronen 2006: 673–674.)

Ennustearvosta voidaan johtaa edelleen niin sanottu vedonlyöntisuhde (engl. Odds): $\hat{Y}/(1-\hat{Y})$. Tällä vedonlyöntisuhteella tarkoitetaan tapahtuman todennäköisyyden suhdetta siihen että tapahtumaa ei ole. Seuraavassa kaavassa on esitetty vedonlyöntisuhteen luonnollinen logaritmi (logit).

$$(3) \quad \ln\left[\frac{\hat{Y}}{1-\hat{Y}}\right] = A + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i$$

Jotta edellä oleva malli ylipäätään syntyy, selittävien muuttujien tulee olla lineaarisessa yhteydessä tähän luonnollisen logaritmin muunnokseen. (Metsämuuronen 2001: 79.)

Logistisessa regressioanalyysissä parhaan mahdollisen mallin muodostamisessa käytetään suurimman uskottavuuden (maximum-likelihood) -menetelmää. Sen pyrkimyksenä on löytää muuttujien kertoimille sellaiset arvot, että niiden perusteella voidaan löytää mahdollisimman uskottavasti arvot jotka ovat lähellä havaittuja arvoja (Metsämuuronen 2006: 674). Tässä tutkimuksessa yritykset, jotka eivät käytä ulkopuolisia asiantuntijapalveluita, tulevat saamaan arvoja mahdollisimman läheltä nollaa ja asiantuntijapalveluita käyttävät yritykset mahdollisimman läheltä ykköstä.

Logistisen regression mallin hyvyttä voidaan mitata kahdella eri tavalla. Ensimmäkin mallin avulla pitäisi voida ennustaa havaintojen kuulumisen siihen ryhmään, johon se alkujaan kuului. Toisaalta mallin perusteella voimme myös laskea kunkin havainnon todennäköisyyden kuulua samaan ryhmään. Teoreettiselta kannalta tärkeää on myös mallin ja havaitun suhdetta kuvaava likelihood-tunnusluku, josta otetaan logaritmi ja kerrotaan se sen jälkeen -2:lla. Saatu tunnusluku lyhennetään useasti muotoon -2LL. Mitä pienemmän arvon -2LL saa, sitä paremmin ennuste vastaa havaittua todellisuutta. Koska pienuus ja suuruus ovat suhteellisia, verrataan mallista saatavaa -2LL-arvoa sellaisen mallin -2LL-arvoon, missä malliin on otettu mukaan vain vakiotermi. (Metsämurtonen 2006: 677–678.)

4.3.2. Tutkielmassa käytettävät regressiomallit

Tässä kappaleessa esitellään tässä tutkielmassa käytettävät regressiomallit. Ensimmäinen regressiomalli on esitetty kaavassa 4 ja sen avulla testataan tutkielman ensimmäistä ja toista hypoteesia. Toinen regressiomalli on esitetty kaavassa 2 ja sillä on tarkoitus testata tutkielman kolmatta hypoteesia. Molempia tutkielmassa käytettäviä regressiomalleja havainnollistetaan aiemmin esitetyn kaavan 3 perusteella.

Ensimmäisen regressiomallin (kaava 4) tarkoituksena on testata käyttävätkö liiketoimintaansa kasvattamaan pyrkivät yritykset enemmän ulkopuolisia asiantuntijapalveluita kuin yritykset, jotka eivät pyri kasvattamaan liiketoimintaansa. Samalla logistisen regression mallilla pyritään myös selvittämään, että käyttävätkö uusien työntekijöiden rekrytoinnissa vaikeuksia kokevat yritykset enemmän ulkopuolisia asiantuntijapalveluita kuin yritykset, joilla ei ole vaikeuksia uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Ensimmäinen regressiomalli on seuraavanlainen:

$$(4) \quad \ln \left[\frac{\hat{Y}}{1-\hat{Y}} \right] = Z = A + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

jossa Z on selittävä muuttuja eli ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttö ja selittävät muuttujat ovat:

A = Vakio

X₁ = Kasvuorientoituneisuus

X₂ = On vaikeuksia rekrytoida uusia työntekijöitä

X₄ = Yrityksen työntekijämäärä

X₅ = Yrityksen ikä

Toinen regressiomalli (kaava 5) muodostetaan niin, että se testaa toimialojen välistä vaihtelua yritysten taipumuksessa hakea ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Toinen regressiomalli on seuraavanlainen:

$$(5) \quad \ln \left[\frac{\hat{Y}}{1-\hat{Y}} \right] = Z = A + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

jossa Z on selittävä muuttuja eli ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttö ja selittävät muuttujat ovat:

A = Vakio

X₁ = Kasvuorientoituneisuus

X₂ = On vaikeuksia rekrytoida uusia työntekijöitä

X₃ = Yrityksen toimiala

X₄ = Yrityksen työntekijämäärä

X₅ = Yrityksen ikä

5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset osiossa tarkastellaan ensin muuttujien välisiä korrelaatioita. Korrelaatioiden jälkeen esitetään mallien 1 ja 2 saadut tulokset ja verrataan niitä tutkielman hypoteeseihin. Lopulta analysoidaan vielä saatuja tuloksia ja verrataan niitä aikaisemmissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin. Tutkimus toteutettiin SAS Enterprise Guide –ohjelmalla.

5.1. Muuttujien välinen korrelaatio

Tutkimuksen muuttujien korrelaatiota ja mahdollista multikollineaarisuutta testataan Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Se on yksi tavallisimmista ja eniten käytetyistä riippuvuuskertoimista (Helenius & Vahlberg 2008: 177). Taulukossa 9 on esitelty tutkimuksen muuttujien väliset korrelaatiot.

Taulukko 9. Muuttujien välinen korrelaatio

Muuttuja	TOALA	IKA	REKRYV	KASVU
KOKO	-0,205***	0,160**	0,177**	0,171**
TOALA		-0,128*	0,004	-0,112*
IKA			-0,070	-0,071
REKRYV				0,136*

*Tilastollisesti merkitsevä 5 %:n merkitsevyystasolla

**Tilastollisesti merkitsevä 1 %:n merkitsevyystasolla

***Tilastollisesti merkitsevä 0,1 %:n merkitsevyystasolla

Taulukosta 9 voidaan huomata, että korrelaatiot ovat pääsääntöisesti tilastollisesti merkitseviä, eikä yksikään muuttuja korreloi toisen kanssa voimakkaasti. Suurinta korrelaatio on yrityksen koon ja muiden muuttujien välillä. Korrelaatiot ovat niin heikkoja muuttujien välillä, että VIF-arvojen laskemista ei tässä tutkimuksessa todeta tarpeelliseksi multikollineaarisuuden selvittämiseksi.

5.2. Regressiomallin 1 tulokset

Seuraavaksi esitellään ensimmäisen regressiomallin tulokset. Tämän logistisen regressioanalyysin tarkoituksena on testata tutkielman ensimmäistä ja toista hypoteesia. Tarkoituksena on selvittää käyttävätkö liiketoimintaansa kasvattamaan pyrkivät yritykset enemmän ulkopuolisia asiantuntijapalveluita kuin yritykset, jotka eivät pyri kasvattamaan liiketoimintaansa. Samalla pyritään myös selvittämään, että käyttävätkö uusien työntekijöiden rekrytoinnissa vaikeuksia kokevat yritykset enemmän ulkopuolisia asiantuntijapalveluita kuin yritykset, joilla ei ole vaikeuksia uusien työntekijöiden rekrytoinnissa.

Taulukko 10. Mallin 1 tulokset

Muuttuja	Estimoitu regressiokerroin	Waldin Chi ²	p-arvo
IKA	0,008	0,551	0,458
KASVU	0,225	1,605	0,205
REKRYV	0,216	0,346	0,556
KOKO	0,097	9,885	0,002**

R² = 0,07

Max-rescaled R² = 0,13

Likelihood Ratio = 24,53***

-2 Log L = 247,46

**Tulos on tilastollisesti merkitsevä 1 %:n merkitsevyystasolla

***Tulos on tilastollisesti merkitsevä 0,1 %:n merkitsevyystasolla

Taulukosta 10 voidaan havaita, että ainoastaan yrityksen koko on tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Yrityksen kasvuorientoituneisuus, rekrytointivaikeudet ja ikä eivät ole tilastollisesti merkitseviä muuttujia. Tutkielman ensimmäinen ja toinen hypoteesi hylätään mallin 1 tulosten perusteella, sillä yrityksen kasvuorientoituneisuus tai yrityksen rekrytointivaikeudet eivät ole tilastollisesti merkitseviä selittäjiä ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytölle.

Muuttujien yhteismerkitsevyyttä voidaan kuvata Likelihood Ratio testillä (Helenius & Vahlberg 2008: 224). Mallissa 1 Likelihood Ration arvo on 24,54 ja se on tilastollisesti merkitsevä 0,1 %:n merkitsevyystasolla.

Yhteisiä selittäjiä sisältävien mallien vertailuun käytettävä $-2 \text{ Log } L$ - lukua voidaan käyttää kuvaamaan mallin ja havaintoaineiston yhteensopivuutta. Mitä pienempi $-2 \text{ Log } L$ on, sitä paremmin malli kuvaa aineistoa (Helenius & Vahlberg 2008: 224). Ensimmäisessä mallissa $-2 \text{ Log } L$ on 247,46 ja sitä verrataan tulosten yhteenvedossa toisen mallin vastaavaan lukuun.

Taulukossa 10 on esitetty myös R^2 ja Max-rescaled R^2 arvot, joiden tarkoitus on jäljitellä lineaarisen regressiomallin selitysastetta. Logistisessa regressioanalyysissä niiden tulkinta on kuitenkin hankalampaa, mutta pääsääntönä on kuitenkin aina, että mitä lähempänä arvo on ykköstä, sitä enemmän malli selittää ilmiötä. Mallissa 1 selityssasteet ovat 0,07 ja 0,13, eli varsin matalat.

5.3. Regressiomallin 2 tulokset

Toisen logistisen regressioanalyysin tarkoituksena on testata tutkielman kolmatta hypoteesia eli selvittää toimialojen välistä vaihtelua yritysten taipumuksessa hakea ulkopuolisia asiantuntijapalveluita.

Taulukko 11. Mallin 2 tulokset

Muuttuja	Estimoitu regressiokerroin	Waldin Chi^2	p-arvo
IKA	0,008	0,551	0,458
KASVU	0,196	1,132	0,287
REKRYV	0,412	1,156	0,282
KOKO	0,096	9,179	0,002**
TEOL vs PALV	0,294	0,233	0,629
RAKEN vs PALV	-0,895	4,354	0,037*
TUVK vs PALV	-0,365	0,736	0,391

$R^2 = 0,09$

Max-rescaled $R^2 = 0,15$

Likelihood Ratio = 30,15***

$-2 \text{ Log } L = 241,85$

*Tulos on tilastollisesti merkitsevä 5 %:n merkitsevyystasolla

**Tulos on tilastollisesti merkitsevä 1 %:n merkitsevyystasolla

***Tulos on tilastollisesti merkitsevä 0,1 %:n merkitsevyystasolla

Taulukosta 11 havaitaan, että yrityksen koko on edelleen mallin 1 tapaan tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Kasvuorientoituneisuus, rekrytointivaikeudet ja yrityksen ikä eivät ole tilastollisesti merkitseviä muuttujia myöskään mallissa 2.

Toimialat ovat mukana analyysissa luokittelumuuttujana, jolloin kolme ensimmäistä toimialaa verrataan neljänteen toimialaan joka toimii vertailuluokkana. Tässä tapauksessa teollisuutta, rakentamista sekä tukku- ja vähittäiskaupan alaa verrataan palvelualojen luokkaan. Taulukosta 11 voidaan havaita, että teollisuuden ja tukkukaupan alat eivät ole tilastollisesti merkitseviä, mutta rakentamisen ala taas on. Regressiokertoimen perusteella rakentamisen toimialalla yritykset sijoittuvat palvelualaa yleisemmin sellaisten yritysten joukkoon, jotka eivät käytä ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Näin ollen tutkielman kolmas hypoteesi voidaan hyväksyä ja todeta, että yrityksen taipumus hakea ulkopuolisia asiantuntijapalveluita vaihtelee toimialojen välillä.

Mallin 2 Likelihood Ratio on 30,15, joka on tilastollisesti merkitsevä 0,1 %:n merkitsevyytasolla. -2 Log L luvuksi saatiin toisessa mallissa 241,85. Regressiomallin selitysasteesta kertovat R^2 ja Max-rescaled R^2 ovat myös mallissa 2 varsin matalat: $R^2 = 0,09$ ja Max-rescaled $R^2 = 0,15$.

5.4. Yhteenveto tuloksista

Taulukoista 10 ja 11 voidaan vertailla molempien ensimmäisen ja toisen mallin -2 Log L lukua toisiinsa ja havaita, että ne ovat hyvin lähellä toisiaan. Ensimmäisessä mallissa -2 Log L luku on 247,46 ja toisessa mallissa 241,85. Myös mallien Likelihood Ratiot ovat hyvin lähellä toisiaan kuten taulukoista 10 ja 11 voidaan havaita. Näiden testisuureiden perusteella ei kyetä toteamaan selkeästi mallien välistä paremmuutta. Molempien mallien selitysasteet ovat myös lähes identtiset, joten tämän perusteella toiseen malliin tuodut lisäselittäjät eivät tuo juurikaan lisäarvoa malliin.

Taulukossa 12 on esitelty molempien mallien kyky luokitella yritykset oikeaan luokkaan. Taulukon perusteella voidaan todeta, että molemmissa malleissa kokonaisluokittelutarkkuus on hyvä, mutta kumpikaan malleista ei osaa luokitella sellaisia yrityksiä oikein, jotka eivät käytä ulkopuolisia asiantuntijapalveluita.

Taulukko 12. Mallien kyky luokitella yrityksiä oikein

	Käyttää ulkopuolisia asi- antuntijapalveluita	Ei käytä ulkopuolisia asian- tuntijapalveluita	Yhteensä
Malli 1	289	47	
<i>Oikein</i>	(100 %)	(0 %)	86 %
Malli 2	289	47	
<i>Oikein</i>	(100 %)	(0 %)	86 %

Tämän tutkielman hypoteesit olivat seuraavanlaiset:

H₁: Liiketoimintaansa kasvattamaan pyrkivät yritykset käyttävät ulkopuolisia asiantuntijapalveluita enemmän kuin yritykset, jotka eivät pyri kasvattamaan liiketoimintaansa.

H₂: Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa vaikeuksia kokevat yritykset käyttävät ulkopuolisia asiantuntijapalveluita enemmän kuin yritykset, joilla ei ole vaikeuksia rekrytoinnissa.

H₃: Yrityksen taipumus hakea ulkopuolisia asiantuntijapalveluita vaihtelee toimialojen välillä.

Aiemmissa tutkimuksissa Johnson et al. (2007) totesivat kasvuun pyrkivien yritysten hakevan selvästi todennäköisemmin ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kasvuorientoituneisuudella ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön ja tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi hylättiin. Johnson et al. (2007) ja Webber et al. (2010) toteavat myös yrityksen kohtaamien ongelmien, kuten työntekijöiden rekrytointivaikeuksien vaikuttavan ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön, mutta tämän tutkimuksen tulosten perusteella kyseinen selittäjä ei ole tilastollisesti merkitsevä, jolloin myös tutkielman toinen hypoteesi hylätään.

Yrityksen kokoa pidettiin merkittävänä ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytön selittäjänä useissa aiemmissa tutkimuksissa (Bennett & Robson 1999;

Bennett & Robson 2003; Boter & Lundström 2005). Myös tämän tutkielman tulokset tukevat näiden aiempien tutkimusten tuloksia, koon ollessa tilastollisesti merkitseväenä selittäjänä asiantuntijapalveluiden käytölle. Yrityksen koon vaikutuksesta ei kuitenkaan johdettu hypoteesia tähän tutkielmaan, sillä Johnson et al. (2007) tutkimuksen mukaan ikä- ja kokotekijä vaatii lisäselvitystä useamman muuttujan osalta eikä niiden vaikutuksia pystytä yksittäisinä tekijöinä selittämään tarpeeksi luotettavasti.

Webber et al. (2010) tutkimuksen perusteella eri toimialojen välillä on eroja ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytön suhteen ja erilaiset tekijät selittävät asiantuntijapalveluiden käyttöä toimialojen välillä. Tässä tutkielmassa päädyttiin tutkimaan toimialojen vaikutusta luokkamuuttujan avulla ja havaittiin, että rakentamisen ja palvelualojen välillä on selvää eroa taipumuksessa hakea ulkopuolisia asiantuntijapalveluita, jolloin tutkielman kolmas hypoteesi voitiin hyväksyä. Webber et al (2010) tutkimuksessa kaikki tutkimuksessa mukana olleet alat toivat tilastollisesti merkitseviä havaintoja ja eroavaisuuksia, mutta tämän tutkimuksen perusteella teollisuuden sekä tukku- ja vähittäiskaupan alan vaikutus ulkopuolisiin asiantuntijapalveluihin ei ole tilastollisesti merkitsevää.

Tämän tutkimuksen regressiomallit eivät kyenneet luokittelemaan yrityksiä, jotka eivät käytä ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Tilastollisesti merkitseviä oli lopulta myös vain pieni osa muuttujista. Mallit ja muuttujat eivät näin ollen olleet välttämättä parhaita mahdollisia teoriasta ja aikaisemmista tutkimuksista johdettujen hypoteesien testaamiseen. Tutkimuksessa käytettäviä malleja voisi evaluoida uudelleen ja miettiä esimerkiksi mukaan valittavia muuttujia uudelleen tai tehdä käytetyille muuttujille erilaisia muuttujamuunnoksia (Metsämuuronen 2006: 691).

Ennen tutkimuksessa käytettävien mallien arviointia on kuitenkin huomioitava, että esikuvatutkimuksissa Johnson et al. (2007) ja Webber et al. (2010). käyttivät erilaisia muuttujia esimerkiksi yrityksen kasvun mittaamiseen. Tässä tutkielmassa päädyttiin summamuuttujan käyttöön yksittäisten muuttujien sijasta, sillä esimerkiksi liikevaihto tai vientimarkkinoille laajentuminen eivät yksittäisinä muuttujina ole liikeympäristössä kovinkaan hyviä muuttujia (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016: 17-20). Huomioitava on myös tutkimusten erilainen ympäristö maantieteellisesti ja kulttuurisesti sekä otantajoukkojen erilaisuus. Mahdollisia parannusehdotuksia ja tulevaisuuden ideoita tässä tutkielmassa

suoritetulle tutkimuksella pohditaan seuraavassa koko tutkielman yhteenvedossa.

6. YHTEENVETO

Tämän tutkielman aiheena oli selvittää, kuinka paljon suomalaiset mikro- ja pienyritykset käyttävät ulkopuolisia asiantuntijapalveluita ja millaiset tekijät tähän vaikuttavat. Tutkimuksessa käytettiin erityisesti hyväksi muutamia ulkomailla tehtyjä samankaltaisia tutkimuksia, kuten Johnson, Webber & Thomas (2007) ja Webber et al. (2010). Näissä tutkimuksissa oli saatu mielenkiintoisia tuloksia asiantuntijapalveluiden käytöstä kohdealueillaan. Suomessa vastaavaa tutkimusta ei ollut vielä tehty. Tutkielma pyrki vastaamaan esimerkiksi siihen, käyttäkö kasvuun pyrkivä teollisuusalan yritys todennäköisemmin asiantuntijapalveluita verrattuna palvelualan yritykseen.

Tutkimus perustuu vahvasti resurssiperusteiseen näkökulmaan jolloin yrityksen voidaan katsoa muodostuvan kokoelmasta erilaisia fyysisiä ja henkisiä resursseja. Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yrityksen kilpailukyky syntyy näiden sisäisten resurssien pohjalta (Penrose 1959; Wernerfelt 1984). Resurssiperusteinen näkemys tarjoaa oletuksen, että yritys voi parantaa suoritus- ja kilpailukykyään lisäämällä strategista ja tietoteknistä osaamista, joita taas voidaan lisätä ulkopuolisia asiantuntijapalveluita hankkimalla (Bennett & Robson 2003). Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöön vaikuttaa Johnson et al. (2007) mukaan joukko tekijöitä, joiden mittaaminen ja empiirinen tutkiminen ovat helpompia kuin edellä mainittujen yrityksen resurssien. Näiden tekijöiden vaikutusten mittaaminen ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön toimi tämän tutkielman perusteena.

Tutkielmassa perehdyttiin myös palveluiden hankintaprosessiin sekä yritysten johtajien/omistajien erityispiirteisiin, koska niillä katsotaan olevan selvää vaikutusta ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden hankintaan. Tutkielmassa kuitenkin todettiin, että resurssiperusteinen näkemys ja palveluiden hankintaprosessi ovat vähintäänkin haasteellisia mitattavia ja empiirinen tutkimus vaikeaa. Johtajien/omistajien erityispiirteiden vaikutus taas todettiin hankalaksi tutkintakohteeksi perusteorian monimutkaisuuden ja puuttumisen sekä aikaisempien

empiiristen mallien vaikean sovellettavuuden johdosta. Edellä mainitut tosiasiat huomioiden, tämä tutkimus asetoittiin nimenomaan ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön vaikuttavien rakenteellisten tekijöiden tutkimiseen Johnson et al. (2007) ja Webber et al. (2010) tutkimusten mukaisesti.

Tutkielman aineistona käytettiin suomalaisia pienyrityksiä, joilta kerättiin tutkimuksessa tarvittava data kyselylomakkeella. Tutkimukseen osallistuneet yritykset kerättiin Orbis-tietokantaa ja yritysten julkisia sähköpostiosoitteita hyödyntäen.

Tämän tutkielman hypoteesit luotiin aikaisempien tutkimusten hyviksi todettujen muuttujien perusteella. Tutkimukseen valittiin Johnson et al (2007) tutkimuksen perusteella vahvin ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden valintaan vaikuttanut tekijä eli yrityksen kasvuorientoituneisuus, jota tukivat vahvasti mm. Berry et al. (2006), Xio & Fu (2009) sekä Bennett & Robsonin (1999) tutkimukset. Kasvuorientoituneisuutta päätettiin tässä tutkimuksessa kuvata summamuuttujalla, jotta se kuvaisi yksittäisiä muuttujia monipuolisemmin yritysten kasvuorientoituneisuutta. Toisena muuttujana mukaan valittiin yrityksen kokemat vaikeudet työntekijöiden rekrytoinnissa myös aikaisempien tutkimusten perusteella. Rekrytointivaikeuksia päätettiin kuvata yksinkertaisella dikotomisella muuttujalla (kyllä = 1, ei =0). Kolmantena muuttujana mukaan valikoitui yrityksen toimiala, jota tuki erityisesti Webber et al. (2011) tutkimuksesta saadut tulokset. Tässä tutkielmassa toimialaa testattiin luokkamuuttujana aikaisemman tutkimuksen dummy-muuttujan sijaan.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin logistista regressioanalyysia, jota varten johdettiin kaksi regressiomallia hypoteesien testausta varten. Logistisen regressioanalyysin tulokset analysoitiin ja niiden johtopäätöksenä voitiin todeta, että ainostaan toimiala ja yrityksen koko olivat tilastollisesti merkitseviä ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen tulokset ovat osittain ristiriidassa esikuvatutkimuksena toimineen Johnson et al. (2007) tutkimuksen tulosten kanssa, sillä yrityksen kasvuorientoituneisuutta tai uusien työntekijöiden rekrytointivaikeuksia ei tässä tutkimuksessa havaittu tilastollisesti merkitseviksi selittäjiksi ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytölle. Tämän johdosta tutkielman kaksi ensimmäisten hypoteesia jouduttiin hylkäämään. Yrityksen toimialalla oli tämän tutkimuksen perus-

teella vaikutusta ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön, kuten on havaittu myös aikaisemmissa samankaltaisissa tutkimuksissa. Tutkimuksen kolmas hypoteesi voitiin hyväksyä. Yrityksen koon merkitsevyys taas on vahvasti samoilla linjoilla useiden aikaisempien tutkimusten kanssa. Johnson et al (2007) pitää kuitenkin yrityksen kokoa liian monimutkaisena tekijänä, jotta sitä voisi itsenäisenä muuttujana pitää luotettavana mittarina ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytön tarkasteluun.

Vaikka yrityksen kasvuorientoituneisuudella tai rekrytointivaikeuksilla ei tämän tutkielman tuloksissa saatu näyttöä ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön, aikaisemmat tutkimukset tukevat vahvasti niiden merkitystä. Tästä syystä tulevaisuudessa olisikin syytä tutkia niiden vaikutusta ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön suomalaisten pienyritysten parissa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että ei-numeeriset muuttujat eivät ole kasvuorientoituneisuuden tunnuslukuna välttämättä parhaita mahdollisia selittäjiä suomalaisessa pienyrityskentässä. Mielenkiintoista olisikin toteuttaa tutkimus, jossa yrityksen kasvua mitattaisiin tilinpäätöksen tunnuslukujen avulla ja rekrytointivaikeuksia monipuolisempaa muuttujaa hyödyntäen. Myös suurempi otantajoukko mahdollistaisi kenties regressiomallin kyvyn luokitella paremmin sellaisia yrityksiä, jotka eivät käytä ulkopuolisia asiantuntijapalveluita, sillä tässä tutkimuksessa sellaisten yritysten määrä jäi varsin vähäiseksi eikä malli osannut luokitella niitä oikein.

Tulevaisuuden kannalta on myös huomioitava, että yrityksen koko on tärkeä pitää mukana mallissa ainakin kontrollimuuttujana, sillä tässäkin tutkimuksessa on selvää, että sillä on jonkinlaisia selittäviä vaikutuksia ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön. Toimialoista palvelu- ja rakennusalailla havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytössä, joten toimialojakaan ei tulevaisuudessa tutkimuksissa voida sivuuttaa, kun valitaan selittäviä muuttujia. Teollisuus ja tukkukaupan ala eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä tässä tutkimuksessa, joten onkin syytä miettiä kuinka tarkasti ja millaisiin toimialoihin yrityksiä tulevaisuudessa tutkimuksissa jaetaan.

LÄHDELUETTELO

- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99–120.
- Bennett, Robert J. & Paul J. A. Robson (2003). Changing Use of External Business Advice and Government Supports by SMEs in the 1990s. *Regional Studies* 37(8), 795–811.
- Bennett, Robert J. & Paul J.A. Robson (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship and Regional Development* 11(2), 155–180.
- Berry, Anthone J., Robert Sweeting & Jitsu Goto (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(1), 33–47.
- Boter, Håkan & Anders Lundström (2005). SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12(2), 244–258.
- Bowen, David E. & Gareth R. Jones (1986). Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange. *The Academy of Management Review* 11(2), 428–441.
- Chrisman, James J. & Ed W. McMullan (2000). A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: The longer-term impact of new venture counseling. *Entrepreneurship Theory and Practice (kevät)* , 37–53.
- Clark, David, Nigel Berkeley & Nicola Steuer (2001). Attitudes to Growth among Owners of Small and Medium-sized Enterprises and the Implications for Business Advice: Some Evidence from the Clothing Industry in Coventry. *International Small Business Journal* 19(3), 72–77.
- Devins, David (1999). Supporting Established Micro Businesses: Policy Issues Emerging from an Evaluation. *International Small Business Journal* 18(1), 86–96.

- Dimitras, A.I., S.H. Zanakis & C. Zopoundis (1996). A survey of business failures with an emphasis on prediction methods and industrial applications. *European Journal of Operational Research* 90(3), 487–513.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2015). EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2015. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Rekrytointivaikeudet-Henko-2015.pdf>>.
- Ellegaard, Chris (2006). Small company purchasing: A research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management* 12(5), 272–283.
- Freel, Mark (2000). External linkages and product innovation in small manufacturing firms. *Entrepreneurship and Regional Development* 12(3), 245–266.
- Gallouj, Camal (1997). Asymmetry of information and the service relationship: selection and evaluation of the service provider. *International Journal of Service Industry Management* 8(1), 42–64.
- Helenius, Hans & Tero Vahlberg (2008). *Tilastomenetelmien soveltamisesimerkkejä SAS Enterprise Guide:lla – versio 4.1*. Espoo: Numos Oy. 263 s. ISBN 978-952-92-3205-5.
- Helfat, Constance E. & Margaret A. Peteraf (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal* 24(10), 997–1010.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. & N. Nummela (2004). From temporary support to systematic resource development: Expert services from an SME perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11(2), 233–243.
- Ikäheimo, Seppo, Teemu Malmi & Risto Walden (2016). *Yrityksen laskentatoimi*. 6.uudistettu painos. Helsinki: Talentum Pro. 262 s. ISBN 978-952-14-2819-7
- Johnson, Steve, Don J. Webber & Wayne Thomas (2007). Which SMEs use external business advice? A Multivariate subregional study. *Environment and Planning A* 39(8), 1981–1997.

- Jokivuori, Pertti & Risto Hietala (2007). *Määrällisiä tarinoita: Monimuuttujamenetelmien käyttö ja hallinta*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. 214 s. ISBN 978-951-0-32782-1.
- Kirjanpitolaki 30.12.2015/1620.
- Metsämuuronen, Jari (2001). *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS- ympäristössä*. Helsinki: International Methelp Ky. 198 s. ISBN 952-5372- 07-3.
- Metsämuuronen, Jari (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. laitos 3. uudistettu painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy. 884s. ISBN 952-5372-20-0.
- Mitchell, V-W. (1994). Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services. *The Service Industries Journal* 14(3), 315–339.
- Muller, Patrice, Dimitri Gagliardi, Cecilia Caliandro, Nuray Unlu Bohn, Demetrius Klitou (2014). *Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery*. [online] [siteerattu 24.3.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index_en.htm>.
- Nummenmaa, Lauri (2004). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 400 s. ISBN 13 978-951-26-5203-7.
- Penrose, Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* [online]. 4. painos. Oxford, Iso-Britannia: Oxford University Press, 2009 [siteerattu 10.8.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://site.ebrary.com.proxy.tritonia.fi/lib/tritonia/detail.action?docID=10351298>>. 9780191570360.
- Peteraf, Margaret A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 14(3), 179–191.
- Quayle, Michael (2002). Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8(3), 151–159.

- Ramsay, John (2008). Purchasing theory and practice: *An agenda for change*. *European Business Review* 20(6), 567–569.
- Ramsden, A. & R. J. Bennett (2005). The benefits of external support to SMEs: “Hard” versus “soft” outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12(2), 227–243.
- Robson, Paul J. A. & Robert J. Bennett (2000). SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics* 15(3), 193–208.
- Scott, Jonathan M. & David Irwin (2009). Discouraged advisees? The influence of gender, ethnicity and education in the use of advice and finance by UK SMEs. *Environment and Planning C: Government and Policy* 27(2), 230–245.
- Smallbone, David, David North & Roger Leigh (1993). The use of external assistance by mature SMEs in the UK: some policy implications. *Entrepreneurship and Regional Development* 5(3), 279–295.
- Tilastokeskus (2008). *Toimialaluokitus 2008*. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>>.
- Tilastokeskus (2015). *Yritykset, 2013*. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset>.
- Webber, D. J., S. Johnson & S. Fargher (2010). Sector Variations in SMEs’ Use of External Business Advice. *Local Economy* 25(4), 339–355.
- Wernerfelt, Birger (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5(2), 171–180.
- Westhead, Paul, Mike Wright & Deniz Ucbasaran (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing* 16(4), 333–358.

Viljamaa, Anmari (2011). Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. *International Small Business Journal* 29(5), 472–488.

Wolff, James A. & Timothy L. Pett (2004). Small-business internationalisation: the relationship between firm resources and export competitive patterns in exporting. *International Journal of Management and Decision Making* 5(2-3), 246–262.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake



Ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttö suomalaisissa yrityksissä.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöä suomalaisissa yrityksissä. Kyselyn tuloksia käytetään Vaasan Yliopiston Pro gradu -tutkielmassa.

Yrityksen ulkopuoliseksi asiantuntijapalveluksi ei tässä kyselyssä lasketa rutiinomaisia pankki- tai kirjanpito palveluita eikä esim. lain edellyttämiä tilintarkastuspalveluita. Ulkopuolinen asiantuntijapalvelu voi olla esimerkiksi henkilöstön koulutusta, liiketoiminnan suunnittelua, markkinointia tai vaikka IT-järjestelmien ylläpitoa ja suunnittelua.

Kyselyn vastauksia käytetään ainoastaan tilastolliseen analyysiin, joten yrityksen nimi tai tiedot eivät tule julki valmiissa tutkimuksessa.

1. Yrityksen perustiedot *

Yrityksen ikä?

Työntekijöiden määrä?

2. Yrityksen toimiala? *

Valitse seuraavista:

- Teollisuus
- Rakentaminen
- Tukku- ja vähittäiskauppa, moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
- Kuljetus ja varastointi
- Informaatio ja viestintä (esim. televiestintä, radio- ja televisio toiminta, tietopalvelut, ohjelmistosuunnittelu)
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (esim. mainostoiminta, laki- ja laskentatoimen palvelut, tekninen suunnittelu)
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta (esim. vuokraustoiminta, turvallisuuspalvelut, kiinteistöhuolto, siivouspalvelut)
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Ympäristön puhtaanapito ja jätehuolto
- Majoitus- ja ravitsemusala
- Jokin muu, mikä?



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttö suomalaisissa yrityksissä.

3. Onko yrityksenne käyttänyt ulkopuolisia asiantuntijapalveluita viimeisen kahden vuoden aikana? *

- Kyllä
- Ei

4. Minkä tyyllisiä palveluita olette käyttäneet?

Voitte valita seuraavista useita vaihtoehtoja

- Terveys- ja turvallisuus
- Informaatio ja viestintä
- Rekrytointi
- Lakiasiat
- Markkinointi
- Myynti
- Vienti
- Tuote-/palvelusuunnittelu
- Taloushallinto, veroasiat
- Liiketoiminnan suunnittelu
- Henkilöstön koulutus
- Rahoitus ja pääoma
- Vienti
- Jokin muu

5. Pyrittekö kasvattamaan liikevaihtoa? *

- Kyllä
- Ei

6. Pyrittekö kasvattamaan työntekijämäärää? *

- Kyllä
- Ei

7. Pyrittekö tulevana vuonna vientimarkkinoille tai laajentumaan uusille markkinoille? *

- Kyllä
- Ei

8. Onko yrityksellänne ollut vaikeuksia rekrytoida uusia työntekijöitä? *

- Kyllä
- Ei