

ULKOISTAMINEN –
ALIHANKINTAA VIROSSA JA KIINASSA
Case: Raute Oyj

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto / Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Kevät 2007
Anniina Laitinen & Reetta Rautiainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAITINEN, ANNIINA & RAUTIAINEN, REETTA:
Ulkoistaminen – Alihankintaa Virossa ja Kiinassa – Case: Raute Oyj

Taloushallinnon ja kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 60 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä aiheena on yrityksen toimintojen ulkoistaminen, alihankinta ja siihen liittyvät kustannukset. Ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että yritys ostaa osan tai tietyn osatoiminnon toiselta ulkopuoliselta yritykseltä ja keskittyy siten omaan ydinsaamiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan case-yrityksen alihankintoja Suomessa, Virossa sekä Kiinassa. Tutkimuksessa keskitytään pääosin Raute Oyj:n tuotannon ulkoistamiseen ja alihankintaan, vaikka muitakin yrityksen ulkoistamia toimintoja on mainittu.

Teoriaosuudessa selvitetään ulkoistamisen käsitettä, syitä ja sen eri muotoja sekä tutkitaan, mitä toimintoja on ulkoistettu. Lisäksi työssä tarkastellaan ulkoistamista päämiesyrityksen, toimittajien ja alihankkijoiden näkökulmasta. Ulkoistamiseen liittyy myös etuja ja riskejä, joita on kuvattu teoriaosuudessa.

Opinnäytetyön empiriaosuus sisältää kyselytutkimuksen ulkoistamisesta Raute Oyj:n työntekijöille. Kyselyn avulla selvitetään, mitä toimintoja ulkoistaminen on yrityksessä koskenut, miksi ja milloin ulkoistaminen on aloitettu sekä miten yhteistyökumppanit on valittu. Lisäksi kysytään, mihin maihin on ulkoistettu, mitä ongelmia ja myönteisiä puolia ulkoistamisessa on havaittu, kuinka sen onnistumista seurataan ja kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat olleet ulkoistamisiin. Empiriaosuudessa verrataan Suomea, Viroa ja Kiinaa toisiinsa ulkoistamisen kannalta mm. vertaamalla keskenään muutamien tuotteiden hintoja sekä maiden kulttuurieroja. Tutkimuksessa käytetään apuna myös työntekijöiden haastatteluja sekä omia havaintoja.

Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Raute Oyj:ssä ulkoistukset ovat koskeneet mm. aulapalvelua, siivous- ja kunnossapitoa, pakkauspalveluita, huolintaa, suunnittelua ja valmistusta. Tärkeimpiä syitä ulkoistamisiin ovat keskittyminen omaan ydinsaamiseen, kustannustekijät ja tuloksen parantaminen. Alihankintaa on kotimaan lisäksi huomattava osuus Baltian maissa ja Kiinan alihankintaosuus on kasvamassa. Vastaajat ovat olleet ulkoistamisiin pääasiassa tyytyväisiä.

Avainsanat:

Raute Oyj, ulkoistaminen, alihankinta, Kiina toimintaympäristönä, Viro toimintaympäristönä

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

LAITINEN, ANNIINA & RAUTIAINEN, REETTA:
Outsourcing – Subcontracting in Estonia and China – Case: Raute Oyj

Thesis in Financial Management and International Trade, 60 pages, 6 appendices

Spring 2007

ABSTRACT

This thesis deals with outsourcing of a company's operations, subcontracting and the costs of outsourcing. The term outsourcing refers to a company purchasing a certain operation or part of it from another company – subcontracting – to be able to concentrate on the company's own core operations. In this study the case-company's subcontracting is considered in Finland, Estonia and China. The research is focused mainly on subcontracting the output of Raute Oyj even though other kinds of outsourcing are also mentioned.

In the theory part the term outsourcing and different levels of outsourcing are clarified. The aim in the theory part is also to find answers to which operations are outsourced and why. Outsourcing is studied from the point of view of the company which buys and which sells the commodity, as well as from the point of view of a subcontractor. Benefits and risks of outsourcing are also discussed in this section.

The empirical part consists of a questionnaire survey about outsourcing which was addressed to the employees of Raute Oyj. A questionnaire was used to find out which operations are outsourced, why and when, and also how co-companies are chosen in Raute Oyj. The problems of outsourcing as well as advantages were asked about. The questionnaire also had questions about which countries are represented in Raute Oyj's outsourcing, how the outsourcing process is controlled and how pleased employees are with Raute Oyj's outsourcing. In the empirical part a comparison is made between Finland, Estonia and China from the point of view of outsourcing, for example a few items and cultural differences are compared. Employee interviews and the authors' own experiences are also used in this part of the study.

Based on the questionnaire survey and interviews it can be said that in Raute Oyj outsourcing has affected, among other things, reception services, cleaning- and maintenance services, packing services, freight forwarding, designing and manufacturing. The most important reasons for outsourcing in Raute Oyj are focusing on their core operations, cost factors and improving the outcome. Besides Finland, a significant part of subcontracting happens in the Baltic countries and subcontracting in China will be growing. Raute Oyj's employees are mainly pleased with Raute Oyj's outsourcing.

Key words:

Raute Oyj, outsourcing, subcontracting, China as a business area, Estonia as a business area

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne	3
1.3	Työn rajaukset	5
2	ULKOISTAMISEN KÄSITE JA TEORIA	6
2.1	Tilastotietoa ulkoistamisesta	6
2.2	Käsitteet	10
2.2.1	Ulkoistaminen	10
2.2.2	Alihankinta	10
2.2.3	Verkostoituminen ja erikoistuminen	11
2.2.4	Tuotannon ulkoistaminen	12
2.3	Teoria	13
2.3.1	Transaktiokustannusteoria	13
2.3.2	Omistusoikeudellinen lähestymistapa	16
2.4	Ulkoistamisen eri muodot	17
2.4.1	Hintakilpailuttaminen	18
2.4.2	Laatukilpailuttaminen	18
2.4.3	Partnership	18
2.4.4	Strateginen kumppanuus	19
2.5	Ulkoistamisen edut ja riskit	19
2.5.1	Ulkoistaminen päämiesyrityksen kannalta	21
2.5.2	Ulkoistaminen toimittajan ja alihankkijan kannalta	22
3	RAUTE OYJ	25

	2
4 RAUTE OYJ:N ALIHANKINNAT	29
4.1 Viro	30
4.1.1 Viron alihankinta	31
4.1.2 Viro toimintaympäristönä	32
4.1.3 Viron logistiikka	33
4.2 Kiina	34
4.2.1 Kiinan alihankinta	34
4.2.2 Kiina toimintaympäristönä	35
4.2.3 Kiinan logistiikka	36
4.3 Suomi, Kiina ja Viro – maavertailua	38
5 RAUTE OYJ JA ULKOISTAMINEN – KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	41
5.1 Raute Oyj:n ulkoistetut toiminnot	42
5.2 Ulkoistamisen syyt	43
5.3 Yhteistyökumppaneiden valinta	45
5.4 Ulkoistamisen seuranta ja mittarit	46
5.5 Ulkoistamisen ongelmia Raute Oyj:ssä	47
5.6 Ulkoistamisen myönteisiä puolia Raute Oyj:ssä	49
5.7 Ulkoistamisen onnistuminen Raute Oyj:ssä	50
5.8 SWOT-analyysi	50
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
LÄHTEET	57
LIITTEET	61

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys.....	2
KUVIO 2. Transaktiokustannusten muodostuminen.....	15
KUVIO 3. Raute Oyj:n liikevaihto vuonna 2006 markkina-alueittain.....	26
KUVIO 4. Raute Oyj:n hankinnat 2006	29
KUVIO 5. Raute Oyj:n alihankinnat 2006	30
KUVIO 6. Ulkoistamisen syyt Raute Oyj:ssä	44
KUVIO 7. Yhteistyökumppanin valintakanavat.....	45
KUVIO 8. Ulkoistamisen onnistumisen arviointi (1 = epäonnistunut, 5 = onnistunut)	50
KUVIO 9. Syytä toiminnan siirtämiseen Suomesta ulkomaille	64

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Suomalaisyriyten ulkoistukset ja toimintojen siirrot 2000–06 ..	7
TAULUKKO 2. Ulkoistetut toiminnot ja niiden sijainnit teknologiateollisuudessa ja muussa teollisuudessa, (% yritysten määrästä).....	8
TAULUKKO 3. Yrityksen organisaation rajoja määräävät tekijät	14
TAULUKKO 4. Raute Oyj:n avainluvut vuosilta 2005–2006	27
TAULUKKO 5. Nimike-tuotteiden vertailua.....	38
TAULUKKO 6. Tuote X.....	39
TAULUKKO 7. Tuotannon ulkoistamisen motiivit teknologiateollisuudessa ja muussa teollisuudessa.....	44
TAULUKKO 8. SWOT.....	51

Opinnäytetyössä esiintyviä käsitteitä ja niiden selityksiä:

- **Alihankinta** – subcontracting
 - Yritys ostaa tuotteen tai palvelun
- **Auditointiprosessi** – sisäisen auditointiprosessin tarkoituksena on prosessien toiminnan ja tehokkuuden arviointi niiden parantamiseksi
- **Detalji** – yksityiskohta
- **Etla** – Elinkeinoelämän tutkimuslaitos
- **Fokusointi** – yrityksen keskittymistä liiketoimintansa johonkin tärkeänä pidettyyn osaan
- **Globaali** – maailmanlaajuinen, kansainvälinen
- **Guanxi** – kiinalainen käsite ihmisten, yritysten tai valtion muodostamasta verkostosta, yhteyksistä ja suhteista
- **Joint venture** – yhteisyritys
- **JOT-osat** – ”just-on-time”-osat (juuri oikeaan tarpeeseen)
- **Kvalitatiivinen** – laadullinen
- **Omavaraisuusaste** – mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappionsietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä – yli 40 % = hyvä
- **Partnership** – kumppanuus
- **Projektiorganisaatio** – hankeorganisaatio
- **Päämiesyritys** – yritys, joka esim. ulkoistaa osan toiminnoistaan – tässä: Raute Oyj
- **Referenssi** – suositus
- **Reklamaatio** – korvauksen vaatimista toimituksen tai tavaran virheellisyydestä
- **Reliabiliteetti** – luotettavuus
- **Spesifisyys** – kohdennettavuus
- **Synnergia** – yhteistyöllä saavutettavaa lisäenergiaa $1+1 \leq 3$
- **SWOT-analyysi** – nelikentän muotoon ryhmitelty analysointimenetelmä [vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhkat (threats)]
- **T&k** – tutkimus ja tuotekehitys
- **Transaktiokustannus** – valmistus- ja vaihdantakustannus
 - Tuote siirtyy tuotantovaiheesta toiseen.
- **Ulkoistaminen** – outsourcing
 - Yritys siirtää aiemmin itse tekemänsä toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi.
- **Validiteetti** – pätevyys
- **Verkostoituminen** – kahden tai useamman yrityksen pitkäaikainen yhteistyö
- **Vertikaalinen integraatio** – yritys tekee useamman tuotantovaiheen itse
- **Volyymi** – panos, määrä

1 JOHDANTO

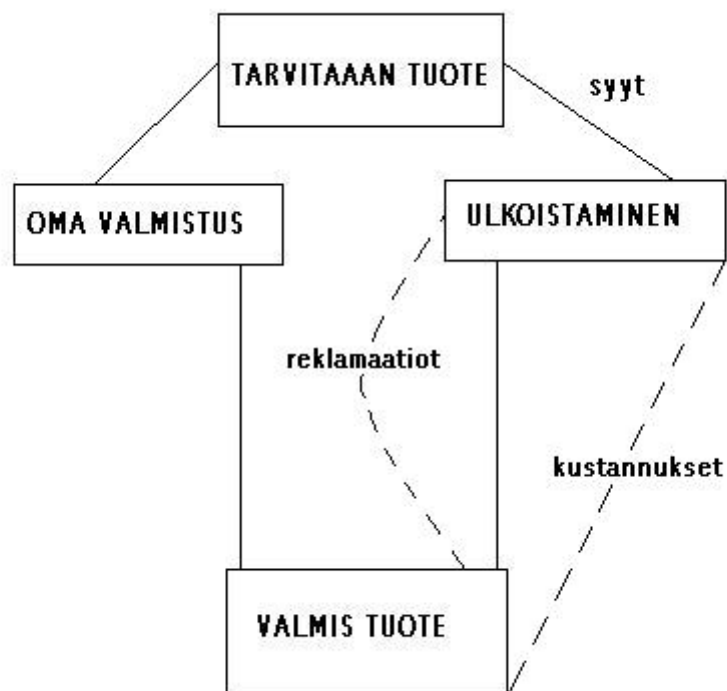
Globaali eli maailmanlaajuinen kilpailu edellyttää yrityksiltä entistä nopeampaa, tehokkaampaa ja joustavampaa toimintaa. Säilyttääkseen kilpailukykyä jatkuvasti kiristyvillä markkinoilla yrityksen on muutettava toimintatapojaan verkostoitumalla ja luotava uusia yhteistyösuhteita muiden organisaatioiden kuten alihankkijoiden kanssa. (Kiiha 2002, 10.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen toimintojen ulkoistamista, alihankintaa ja niihin liittyviä kustannuksia. Ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että yritys siirtää jonkin oman liiketoiminnan osan, joka ei lukeudu sen ydinliiketoimintaan, ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi. Ulkoistaminen onkin esimerkki kansainvälisesti laajalle levinneestä taloudellisen toiminnan organisoimisen uudesta muodosta (Kiiha 2002, 17). Tutkimuksessa tarkastellaan case-yrityksen ulkoistamia toimintoja sekä alihankintoja Suomessa, Virossa sekä Kiinassa. Tutkimuksessa keskitytään pääosin Raute Oyj:n valmistuksen ulkoistamiseen ja alihankintaan, vaikka muitakin yrityksen ulkoistamia toimintoja on mainittu.

Opinnäytetyön aihe on saatu suoraan case-yritykseltä, Raute Oyj:ltä, jolle työskentelemme. Aihe on hyvinkin ajankohtainen, koska se on nykyään paljon esillä tiedotusvälineissä ja ulkoistamisesta on tullut osa yritysten normaalia toimintaa. Toimintojen siirto ulkopuolisille palveluntarjoajille on ollut jo jonkin aikaa keskeinen osa myös Raute Oyj:n toimintaa. Ulkoistamisen ja alihankinnan avulla on tasoitettu syklisyyttä eli suhdannevaihteluita, mikä on luontaista projektiorganisaatiolle, jollainen Raute Oyj:kin on. Alihankinta on ollut yksi termi yrityksessä jo 1970-luvun lopulta. Ulkoistamisesta on tehty Raute Oyj:n toiminnassa strateginen päätös vuosituhanen vaihteessa.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tässä opinnäytetyössä etsitään vastausta siihen, miksi case-yritys, Raute Oyj, on päättänyt ulkoistamaan osan toimistaan, mitä toimintoja on ulkoistettu ja mitkä ovat ulkoistamisesta aiheutuneet kustannukset. Lisäksi selvitetään, mitä hyötyjä ulkoistamisella on saavutettu, mitä ongelmia siinä on havaittu ja minkälaisilla mittareilla ulkoistamisen onnistumista seurataan. Näitä asioita tutkitaan kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksessa on tarkoituksena tehdä myös maavertailua ulkoistamisesta Suomen, Viron ja Kiinan välillä. Tavoitteena on verrata, mitä kustannus-, hinta- ja kulttuurieroja maiden välillä on havaittavissa. Tutkimustuloksia verrataan teoriaan ja tutkitaan, kuinka ne vastaavat toisiaan.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Teoriassa ulkoistaminen on oman valmistuksen vaihtoehto, kun halutaan tuottaa tietty tavara tai palvelu. Mitkä ovat syitä siihen, että Raute Oyj on valinnut ulkois-

tamisen eikä tuota kaikkea itse? Mistä koostuvat kustannukset, joita ulkoistaminen tuo case-yritykselle mukanaan? Miten esim. Suomen, Viron ja Kiinan tuotteiden kustannukset poikkeavat toisistaan? Onko ulkoistamisella aikaansaatu valmis tuote laadultaan samanlainen kuin oman valmistuksen lopputulos? Nämä ovat keskeisiä kysymyksiä opinnäytetyössä *Ulkoistaminen – Alihankintaa Virossa ja Kiinassa – Case: Raute Oyj*, minkä pohjalta teoreettista viitekehystä pyritään selittämään (kuvio 1).

1.2 Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu sekä teoria- että empiriaosuudesta ja työ on jaettu kuuteen osaan. Opinnäytetyössä käytettyjen eri käsitteiden luettelo sekä kuvio- ja taulukoluettelot löytyvät tiivistelmien jälkeen ennen johdantoa. Ensimmäinen luku (Johdanto) sisältää johdatuksen aihepiiriin. Tässä kuvataan lyhyesti tutkimuksen sisältö, tavoitteet sekä tutkimusongelmat, joihin pyritään löytämään vastaus. Lisäksi esitellään työn rakenne ja rajaukset sekä käytettävät tutkimusmenetelmät.

Luvussa kaksi (Ulkoistamisen käsite ja teoria) käsitellään lyhyesti yritystoiminnan ulkoistamisen ilmiötä. Teoriaosassa kuvataan ulkoistamisen käsitettä, eli mitä ulkoistaminen tarkoittaa, ulkoistamisen eri muotoja sekä mitä etuja ja riskejä ulkoistaminen tuo yritykselle mukanaan. Ulkoistamiseen liittyy läheisesti alihankinta, verkostoituminen ja partnership eli kumppanuus, joiden merkityksiä lyhyesti selvitetään. Tilastotietona esitetään myös Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen, Etlan, tekemä tutkimus ulkoistamisesta suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Lisäksi kuvataan transaktioteorian sisältöä eli mitä kustannuksia ulkoistaminen aiheuttaa. Ulkoistamista selvitetään myös ulkoistavan yrityksen sekä toimittajan että alihankkijan näkökulmasta.

Luku kolme (Raute Oyj) sisältää Raute Oyj:n yritysesittelyn. Luvussa neljä (Raute Oyj:n alihankinnat) kuvataan Raute Oyj:n alihankintaa Virossa ja Kiinassa. Tässä osassa esitellään näiden maiden toimintaympäristöjä sekä tehdään tuotteiden ja nimikkeiden hintavertailuja Suomen, Kiinan ja Viron välillä. Tietoa aiheesta on

kerätty mm. haastattelemalla neljää Raute Oyj:n työntekijää.

Luku viisi (Raute Oyj ja ulkoistaminen) koostuu empiriaosuudesta, jossa tutkimusmenetelmänä käytetään kyselytutkimusta Raute Oyj:n työntekijöille. Tarkoituksena on selvittää rautelaisten mielipiteitä ja kokemuksia ulkoistamisesta: mitä toimintoja Raute Oyj:ssä on ulkoistettu, mitkä ovat ulkoistamiseen johtaneita syitä ja miten yhteistyökumppanit on valittu. Tutkitaan mitä etuja sekä haittoja ulkoistamisesta on seurannut. Lisäksi selvitetään ulkomaille suuntautuvaa alihankintaa, sekä minkälaisilla mittareilla ulkoistamisen ja alihankinnan onnistumista seurataan. Kyselytutkimuksen otoskoko on 40 henkilöä.

Kyselytutkimus on menetelmältään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka avulla saadaan paljon tietoa pieneltä ja harkinnanvaraisesti kerätyltä joukolta työntekijöitä. Tutkimustulokset pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tietoja ei voida kuitenkaan yleistää, koska tutkittavana kohteena on pieni ryhmä. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa myös selittämään yrityksen päätösten syitä. Tavoitteena onkin selvittää kerättyjen vastausten perusteella Raute Oyj:n ulkoistamia toimintoja, ulkoistamisen syitä sekä etuja että haittoja. Kyselylomaketutkimuksen etuna voidaan pitää sen analysoinnin helppoutta. Sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Toisaalta lomakkeen laatiminen vie aikaa ja kyselyn vastausprosentit ovat usein melko matalia.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125–127, 184.)

Lopuksi, luvussa kuusi (Yhteenveto ja johtopäätökset), esitetään yhteenveto. Opinnäytetyössä tutkimusaineistona käytetään ulkoistamisesta kertovaa kirjallisuutta, luentoja, elektronisia lähteitä ja lehtiartikkeleita. Lisäksi materiaalia työtä varten on kertynyt omista kokemuksistamme Raute Oyj:ssä erilaisten työtehtävien, palaverien ja keskustelujen sekä haastatteluiden myötä.

Liiteosasta löytyvät opinnäytetyössä käytetty kyselytutkimuslomake ja ulkoistamisen syitä kuvaava kuvio 8 (Ali-Yrkkö 2006a).

1.3 Työn rajaukset

Opinnäytetyössä keskitytään pääosin Raute Oyj:n ulkoistamiseen ja erityisesti tarkastellaan kansainvälistä Viron ja Kiinan osuutta alihankinnoissa. Tutkimuksen pääpaino on valmistuksen ulkoistamisessa ja alihankinnassa, mutta lisäksi mainitaan muitakin yrityksen ulkoistamia toimintoja. Empiirisessä osassa tutkimuksen kyselylomakkeet lähetettiin valikoidusti Raute Oyj:ssä niille työntekijöille, joiden työtehtävät liittyvät tai ovat läheisesti yhteydessä ulkoistamiseen tai alihankintaan.

2 ULKOISTAMISEN KÄSITE JA TEORIA

Yrityksen strategian kannalta vähemmän tärkeitä toimintoja voidaan haluta ulkoistaa (outsource) eli siirtää toisen yrityksen hoidettavaksi. Tällöin yritys pystyy keskittymään paremmin oman ydinosaamisensa kehittämiseen ja parantamaan tehokkuuttaan, johon yrityksen menestyminen taloudellisessa kilpailussa perustuu. (Pajarinen 2001, 2–3; Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 5.) Jotta yritys voi parantaa myös kannattavuuttaan, sen on järkevää pitkällä aikavälillä keskittyä erityistä osaamista ja tietoa vaativiin toimintaprosesseihin, jotka se pystyy suorittamaan muita yrityksiä paremmin. (Kiiha 2002, 4). Näin ollen ulkoistamisesta on tullut yksi vaihtoehto, jolla yritys voi säilyttää kilpailukykynsä.

Ulkoistamisen suosio alkoi kasvaa 1990-luvulla, jolloin ensimmäisiä ulkoistamiskohteita olivat mm. kirjanpito ja kuljetuspalvelut. 2000-luvulla yrityksen toimintojen ulkoistamisesta on tullut osa yrityksen normaalia toimintaa. (Ali-Yrkkö 2007, 4; Stenvall & Toivanen 2004, 5.)

2.1 Tilastotietoa ulkoistamisesta

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen, Etlan, julkaiseman tutkimuksen mukaan (Aaltonen 2006), kaksi kolmasosaa Suomessa toimivista yli kymmenen hengen yrityksistä on 2000-luvulla ulkoistanut toimintojaan. Tulokset perustuvat Etlan tutkimuspäällikön Jyrki Ali-Yrkkön (2006a, 2006b; 2007a, 2007b) tekemiin tutkimuksiin, joiden tulokset taas on saatu kesä-elokuussa 2006 yrityksille suunnatusta kyselystä, johon vastasi noin 350 teollisuusyritystä.

Tutkimus tuo esille sen, että suurin osa töistä on siirretty toisen suomalaisen yrityksen tehtäväksi, eikä siis ulkomaille, esim. Kiinaan, kuten on luultu. Tutkimuksen mukaan työpaikkoja on Suomesta ulkomaille siirtynyt tämän vuosikymmenen aikana 5 000 – 9 000. Tämä tarkoittaa vuodessa 1 500 – 3 500 työpaikkaa eli noin

1,0 – 2,5 prosenttia vuosittain lopetetuista toiminnoista. Taulukosta 1 nähdään, että konsernit ovat siirtäneet sisäisistä toiminnoistaan ulkomaille 5 000 – 14 000 työpaikkaa, kun taas Suomessa yritykset ovat ulkoistaneet toiseen kotimaiseen firmaan 46 000 – 84 000 työpaikkaa.

(Aaltonen 2006, B 4; Ali-Yrkkö 2006a, 2006b.)

TAULUKKO 1. Suomalaisyriyten ulkoistukset ja toimintojen siirrot 2000–06

(Aaltonen 2006)

	Määrä henkilötyövuosissa	Osuus koko yritys sektorin työvoimasta, %
Ulkoistukset kotimaahan	46 000–84 000	3,5–6,0
Ulkoistukset ulkomaille	5 000–9 000	0,4–0,6
Siirto Suomesta ulkomaille	5 000–14 000	0,4–1,0

Teknolohiateollisuuden, kuten metallien jalostuksen, konepajateollisuuden sekä elektroniikka- ja sähköteknisen teollisuuden yrityksistä, hieman yli 60 % on ulkoistanut toimintojaan tällä vuosituhanalla (taulukko 2). Muussa kuin teknolohiateollisuudessa (elintarvike-, metsä-, kemianteollisuus ja muu teollisuus) vastaava osuus oli runsaat 68 %. Näillä molemmilla teollisuuden aloilla noin kolmasosa on ulkoistanut valmistustoimintaansa. Ulkoistukset ovat myös yleensä suuntautuneet toisen kotimaisen yrityksen tehtäväksi. Osa toiminnoista teetetään kuitenkin ulkomailla, mikä on usein tuotantotoimintaa. Tutkimuksen ja tuotekehityksen (t&k) ulkoistaminen on sen sijaan harvinaisempaa; noin neljännes tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa harjoittavista yrityksistä on siirtänyt t&k-toimintaansa ulkomaille. Niistä useimmat ovat ulkoistaneet t&k-tehtäviään myös kotimaahan.

(Ali-Yrkkö 2007a, 2007b.)

TAULUKKO 2. Ulkoistetut toiminnot ja niiden sijainnit teknologioteollisuudessa ja muussa teollisuudessa, (% yritysten määrästä)

(Ali-Yrkkö 2007b)

	Ulkoistanut, %		Ulkoistanut kotimaahan, %		Ulkoistanut ulkomaille, %	
	Teknologia-teollisuus	Muu teollisuus	Teknologia-teollisuus	Muu teollisuus	Teknologia-teollisuus	Muu teollisuus
Valmistus ^a	33.7%	31.0%	31.7%	30.0%	20.1%	5.4%**
T&k-toiminta ^b	32.2%	23.0%	32.0%	22.3%	10.3%	7.4%
Palvelutoiminnot ^c	50.9%	54.6%	50.9%	51.5%	1.1%	3.9%
Ulkoistanut ainakin yhtä toimintoa	60.9%	68.4%	60.7%	67.4%	22.1%	10.8%

** Ulkoistanut ulkomaille –sarake sisältää myös ne yritykset, jotka ovat ulkoistaneet ko. toimintaa sekä kotimaahan että ulkomaille

Etlan tutkimuksessa tulevat esille, että tärkeimmät syyt ulkoistamiseen sekä tuotannon siirtämiseen ulkomaille ovat lisäkapasiteetin hankkiminen, joustavuuden lisääminen, valmistus- ja kuljetuskustannusten vähentäminen ja fokusointi, eli yrityksen keskittyminen liiketoimintansa tiettyyn tärkeänä pidettyyn osaan. Valmistuskustannuksia pyritään alentamaan, kun tuotantoa siirretään ulkopuolisen yrityksen tehtäväksi tai edullisempiin maihin. Ulkoistamalla yritykset myös pystyvät hankkimaan lisäkapasiteettia ilman, että niiden tarvitsee itse investoida tai palkata lisää väkeä. Joustavuuden lisäämisellä yrityksen on helpompi sopeutua kysynnän vaihteluihin. Lisäksi raaka-aine- ja lopputuotevarastot pystytään pitämään pieninä, mikä taas ei sido pääomaa, ja näin syntyy kustannussäästöjä. Siirtämällä tuotantoa ulkomaille lähemmäksi markkinoita, pystytään myös vähentämään logistiikkakuluja, koska tällöin yritys sijaitsee lähempänä asiakkaitaan. (Aaltonen 2006, B 4; Ali-Yrkkö 2007a.)

Tutkimus- ja kehitystoiminnassa ulkoistamisen motiivit ovat olleet melko samantaisia kuin muissakin teollisuuksissa (kustannussäästöt, lisäresurssien saanti). Lisäksi t&k-toiminnan ulkoistamisella pyritään hankkimaan teknologiaa ja osaamista mm. muista yrityksistä sekä korkeakouluista. Näin yritykset saavat lisää resursseja käyttöönsä, eikä niiden tarvitse itse palkata lisää työntekijöitä. Tämä tuo siten myös joustavuutta yritystoimintaan. (Aaltonen 2006, B 4; Ali-Yrkkö 2007a)

Ulkoistaminen koskee yleisimmin ydintoimintoihin kuulumattomia palvelutoimintoja mm. kirjanpitoa, vartiointia ja huoltoa, joiden osuus teollisuusyritysten ulkoistuksista on reilu 50 %, kuten taulukosta 2. näkyy. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että ulkoistaminen on ollut yleisintä kaupan alalla (Aaltonen 2006, B 4; Ali-Yrkkö 2006a). Muita usein ulkoistettuja palveluita ovat

- tietohallinto
- henkilöstöhallinto: palkanlaskenta, rekrytointi, koulutus
- taloushallinto: reskontrat, laskutus ja perintä
- logistiikka: varastot, kuljetus
- asiakaspalvelu: puhelinkeskus, asiakasneuvonta
- myynti ja markkinointi: suoramarkkinointi, puhelinmyynti, mainonta
- kiinteistö-, siivous- ja ruokapalvelut.

Lisäksi tuotannon siirtäminen ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi on lisääntynyt. (Kiiha 2002, 6.)

Etlan tutkimuksesta käy ilmi, että suurin osa yrityksistä, jotka ovat siirtäneet toimintojaan ulkomaille, aikoo vähentää matalan koulutustason henkilöstöään kotimaassa kolmen vuoden kuluessa. Yritykset kuitenkin haluavat enemmän mm. opisto- ja ammattikorkeakoulutasoisia tutkimus- ja tuotekehitysalan työntekijöitä. Henkilöstöä tullaan lisäämään esim. liike-elämän teknisissä töissä, kiinteistöpalveluissa, tukku- ja vähittäiskaupassa sekä IT-alalla. Teollisuudessa taas metalli-, kemian- ja sähkötekniikan alan yritykset tulevat palkkaamaan lisää työntekijöitä. Sen sijaan työpaikat vähenevät metsäteollisuuden töissä, elintarviketeollisuudessa, rahoitus- ja vakuutusaloilla sekä kirjapainossa.

(Aaltonen 2006, B 4; Ali-Yrkkö 2006a, 2007b.)

2.2 Käsitteet

Tässä kappaleessa tarkennetaan ulkoistamiseen liittyviä käsitteitä, joita ovat ulkoistaminen, alihankinta, verkostoituminen ja tuotannon ulkoistaminen.

2.2.1 Ulkoistaminen

Ulkoistamisella (outsourcing) tarkoitetaan Pajarisen (2001, 5–6) mukaan komponenttien, välituotteiden ja kokonaisten tuotantovaiheiden ostamista yrityksen ulkopuolelta. Siten yritys siirtää aiemmin itse tekemänsä toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi (Kiiha 2002, 1).

Ulkoistamisen kustannuksiin lukeutuvat neuvottelu-, koordinointi-, ja valvontakustannukset. Pajarisen (2001, 5) mielestä tulisi lisäksi arvioida myös ulkoistamisen vaikutuksia itse yrityksen innovaatiotoimintaan, tiedon kulkuun ja osaamis-
pääoman kertymiseen.

Ulkoistaminen eli outsourcing taas on aiemmin yrityksen sisällä tuotetun toiminnon siirtämistä ulkopuolisen toimittajan vastuulle. Taloustieteen kansainvälisissä julkaisuissa termiä outsourcing käytetään kuvaamaan joidenkin toimintojen hankkimista ulkomailta kotimaan sijasta. Tällöin puhutaan myös globalisoitumisesta eli yrityksen kansainvälistymisestä, kansainvälisen yhteistyön lisäämisestä. Eri-
laisten välipanosten hankintaan ulkomailta voivat vaikuttaa kustannustekijät tai se, ettei vastaavaa panosta ole saatavilla kotimaasta. (Pajarinen 2001, 6–7.)

2.2.2 Alihankinta

Termiä alihankinta (subcontracting) on käytetty tuotannon välipanosten ostoista. Uudempi termi tuotantoyhteistyö kuvaa sitä, kuinka alihankintasuhteita halutaan kehittää tuomaan molemmille osapuolille enemmän hyötyjä.

(Pajarinen 2001, 6–7.)

Alihankkija toimii osatoimittajana silloin, kun yritys hankkii lopputuotteeseen käytetyn osan tai komponentin valmistuksen alihankkijalta ja pitää lopullisen valmistuksen kuitenkin itsellään. Osatoimittajat luokitellaan standardi- ja komponenttitoimittajiin. Standarditoimittajat toimittavat yksittäisiä standardiosia, kun taas komponenttitoimittajat valmistavat komponentteja, jotka saattavat olla monimutkaisia valmistaa ja sisältävät useita osia tai osakokonaisuuksia. Lisäksi osatoimittajiin luetaan systeemi- ja järjestelmätoimittajat, jotka tuottavat laajempia kokonaisuuksia ja vastaavat jonkin verran myös suunnittelusta ja tuotekehityksestä. Alihankkija taas on kokonaistoimittaja silloin, kun yritys ulkoistaa koko tuotteen valmistuksen. (Kiiha 2002, 12.)

2.2.3 Verkostoituminen ja erikoistuminen

Ulkoistaminen merkitsee sekä erikoistumista että verkostoitumista. Verkostoituminen tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen tiivistä yhteistyötä, jossa yritykset tekevät pitkäaikaisia yhteistyösopimuksia keskenään. Verkostoituminen on käsitteenä laajempi kuin ulkoistaminen, sillä verkostoituminen voi olla myös samankaltaisten kilpailevien yritysten välinen tietoinen innovaatioiden lähde. Verkostoitumisen voi käsittää myös yritysstrategiana, jossa yhteistyöllä voidaan saavuttaa molempia osapuolia hyödyntäviä etuja paremmin, kuin jos kumpikin osapuoli toimisi erikseen. Näin syntyy niin sanottuja synergiaetuja.

(Pajarinen 2001, 6–7; Kiiha 2002, 5; Vesalainen 2002.)

Erikoistumalla yritys taas puolestaan keskittyy liiketoiminnassa suppeammalle alalle eli ydinosaamiseensa, joten sen etuna on tehokkuuden parantuminen. Ulkoistaminen tekee yrityksen organisaatiosta usein myös joustavamman. Ulkoistettu toiminta voidaan lopettaa helpommin, koska silloin lopetetaan vain siihen liittyvä sopimus ja vältetään mm. irtisanomisilta. Lisäksi ulkoistajalla on mahdollisuus vaihtaa alihankkijaa helpommin. (Kiiha 2002, 5; Vesalainen 2002.)

2.2.4 Tuotannon ulkoistaminen

Palveluiden lisäksi tuotannon siirtäminen ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi on lisääntynyt. Syitä tuotannon ulkoistamiseen ovat olleet mm. elektroniikkateollisuudessa alan vilkas kehitys, nopeat tuotesykliä sekä lopputuotteen hinnan nopea aleneminen. Erityisesti teollisuuden aloilla, joissa teknologian kehittyminen on nopeaa, edellyttävät tuotanto sekä tuotekehitys ammattitaitoisia työntekijöitä, ajanmukaisia koneita ja kalustoa sekä jatkuvaa tuotekehitystä ja tuotannon tehostamisen kehittämistä. Näitä kaikkia toimenpiteitä ei ole taloudellisesti tehokkainta toteuttaa yrityksen sisällä, joten valmistusta on alettu ulkoistaa esim. tietyn osatuotteen valmistukseen erikoistuneelle yritykselle tai luomalla kiinteitä yhteistyösuhteita alihankkijoiden kanssa. Joustava tuotanto on siten verkostomaista toimintaa, jossa yrityksen rajat hämärtyvät. (Kiiha 2002, 6, 10.)

Tuotannon ulkoistaminen ulkopuoliselle valmistajalle luo myös vaatimuksia logistiikan, kuten kuljetuksen ja varastoinnin, toimivuudelle. Esimerkiksi yksittäisten komponenttien ja osien on oltava oikeaan aikaan saatavilla ulkoistajayrityksen tuotannossa ja ilman välivarastointia, mikä taas säästää kustannuksia. Alihankkijoiden on sopeutettava myös oma tuotantonsa joustavasti ulkoistavan yrityksen tuotantoprosessiin. Sen vuoksi yritysten välisestä sujuvasta kommunikaatiosta ja tiedonsiirrosta on tullut olennainen osa yhteistyötä, johon myös tuotannon toimivuus pohjautuu. (Kiiha 2002, 10–11, 95–96.)

On tärkeää, että ulkoistaja voi välittää tiedon tarvitsemistaan komponenteista riittävän nopeasti ja niin, että alihankkija voi käyttää saamaansa tietoa suoraan oman tuotantonsa ohjaamiseen. Erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä onkin luotu yritysten välille. Ne ovat kytköksissä ulkoistajan tuotannonohjaukseen, josta esim. komponenttien tilaustarpeet välittyvät automaattisesti alihankkijan ohjelmaan. Toimivan tiedonohjausjärjestelmän kehittäminen aiheuttaa kylläkin huomattavia kustannuksia, joten tämänkaltaisen investointi johtaa usein pitkäaikaisiin yhteistyösopimuksiin. (Kiiha 2002, 10–11, 95–96.)

2.3 Teoria

Seuraavassa kuvataan ulkoistamista teorian pohjalta. Transaktiokustannusteoria sekä omistusoikeudellinen lähestymistapa selvittävät taloustieteen näkökulmasta, mitä ulkoistaminen on.

2.3.1 Transaktiokustannusteoria

Taloustieteen malli, transaktiokustannusteoria, selittää miten yritys organisoii oman toimintansa, ts. mitä tuotteita ja palveluita yritys päättää tuottaa itse ja mitä se hankkii ulkopuolisilta toimijoilta joko ostamalla tai erilaisten partnerisuhteiden kautta. (Nordström 2004, 13.)

Transaktiokustannusten (vaihtokustannusten) lähteet muodostuvat seuraavista tekijöistä:

- asiakkaan tai sopivan sopimuskumppanin löytymisestä
- asiakassuhteen luomisesta
- neuvotteluista ja sopimuksen laatimisesta
- valvonnasta – tapahtuuko kaikki sovitun mukaisesti
- koordinoinnista – viestintä ja väliportaatiot
- suhteen ja sopimusten ylläpidosta
- toimittajan opportunistin pelosta – tilanne tekee varkaan, oman edun tavoittelu epärehellisin keinoin esim. valehtelemalla tai varastamalla – toimittajan valitseminen tarpeen mukaan
- sopimuskumppanin tekemän tuotteen tai palvelun virheellisyydestä
- sopimusriitojen ratkaisemisesta kuten oikeuskuluista.

(Kiiha 2002, 49–50; Pihkala 2005)

Tuotteen siirtyessä tuotantovaiheesta toiseen on kyseessä transaktio. Tuotantovaiheet voivat kuulua yrityksen omaan tuotantoon tai ne voidaan ulkoistaa. Transaktion hallinnointi, valvonta ja toteuttaminen tuovat myös kustannuksia huolimatta siitä, tapahtuuko eri vaiheisiin siirtyminen yrityksen sisällä vai sen ulkopuolella.

Transaktiokustannuksia minimoiva ratkaisu määrää Pajarisen mukaan organisaation rajat. Alla olevassa taulukossa on määritelty yrityksen rajojen tekijöitä. (Pajarinen 2001, 8; Kiiha 2002, 49.)

TAULUKKO 3. Yrityksen organisaation rajoja määräävät tekijät

(Pajarinen 2001, 8; Kiiha 2002, 60–61)

Yrityksen organisaation rajoja määräävät tekijät	
Tuotantoresurssien transaktiokohtaisuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jos kustannukset ovat vakioita, on kannattavampaa hankkia se markkinoilta ja luoda pitkäaikainen toimittajasuhde.
Transaktion toistuvuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toistuva → pitkäaikainen toimittajasuhde. ▪ Kertaluontoinen → markkinat
Sopimus Kumppanin käyttäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ns. päämies-agenttisuhde ▪ Samat tavoitteet?
Ulkoinen epävarmuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onnistuuko transaktio? ▪ Yrityksen sisällä vai ulkopuolella? ▪ Kustannusten ja hintojen muutokset ▪ Toimintaympäristön muutokset

Transaktiokustannusteorian mukaan yritykset tekevät päätöksensä tietyn tuotantotekijän hankkimisesta joko ostamalla tai valmistamalla itse (make-or-buy-or-connect) kolmen eri tekijän perusteella. Seuraavassa nämä kolme tekijää:

1. Transaktion esiintymistiheys
 - Eli kuinka usein transaktio tapahtuu (esim. pikkujoulut)
2. Transaktion epävarmuus
 - Transaktion onnistuminen suunnitellussa ajassa
3. Transaktioon liittyvän tuotantotekijän spesifisyys eli kohdennettavuus
 - Tuotantotekijän merkitys tiettyyn transaktioon

(Nordström 2004, 13–14.)

Seuraavassa kuviossa on esitetty, mistä transaktiokustannukset muodostuvat.

KOKONAISKUSTANNUKSET		
Tuotantokustannukset	Transaktiokustannukset	
	Sisäiset	Ulkoiset
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiaalikustannukset ▪ Tuotannon työvoimakustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Byrokratia ▪ Opportunismi ▪ Eri sidosryhmien tavoitteiden yhteensovittaminen ▪ Ei-tuotannolliset toiminnot (markkinointi, hallinto, t&k) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimittajien etsiminen ▪ Hintojen määrittelyprosessi ▪ Ostotoiminnan hallinta ▪ Tulosten mittaus ja seuranta

KUVIO 2. Transaktiokustannusten muodostuminen

(Nordström 2004; Camrass & Farncombe 2001)

Transaktioteoriassa kustannukset jaetaan valmistus- ja vaihdanta- eli transaktiokustannuksiin (kuvio 2.). Valmistuskustannukset käsittävät kaikki yrityksen tuotannolliseen toimintaan liittyvät kulut. Vaihdamakustannuksiin taas sisältyvät kaikki ne kulut, joita syntyy yrityksiensä välisestä vaihdannasta esim. epävarmuudesta, luottamuksen puutteesta, kilpailuttamisesta ja logistiikasta.

(Vesalainen 2002, 27.)

Transaktiokustannusteorian mukaan olisi otettava huomioon kolme tekijää, kun mietitään kannattaako tuote tehdä itse vai hankkia ulkopuolelta:

1. suhteelliset kustannukset eli tuotantovaiheen kustannukset verrattuna toimittajan tarjoamaan
2. transaktiokustannukset yrityksen sisällä verrattuna ostamisen myötä syntyviin kustannuksiin (neuvottelu- koordinointi- ja valvontakustannukset)

3. organisaatiorakenteen vaikutus innovaatioihin, oppimiseen ja tiedon kulkuun.

(Pajarinen 2001, 9–10.)

Yritysprofessori Pihkalan (2005) mukaan yrityksillä on mahdollisuus vähentää transaktiokustannuksia luomalla kiinteitä asiakassuhteita. Heti yhteistyön alettua olisi tehtävä pelisäännöt selviksi ja asetettava tavoitteet, joihin molemmat osapuolet haluavat pyrkiä. Viestinnän ja koordinoinnin tulee olla luontevaa ja on varmistettava, että molemmat puhuvat samaa kieltä (eri termit tarkoittavat samaa). Yhteinen etu, joka tarkoittaa, että molemmat menettäisivät paljon, jos yhteistyö loppuisi, luo myös kiinteää asiakassuhdetta. Yhteistyökumppaniin on voitava luottaa. (Pihkala 2005.)

Transaktiokustannusteorian perusajatus on tehdäkö tarvittava tuote itse vai hankkiako se markkinoilta. Transaktioteoriassa on myös vaihtoehto, joka on jossain näiden kahden ääripään välissä. Tällöin on kyse erilaisten verkostomuotojen kautta organisoidusta kokonaisuudesta. (Vesalainen 2004, 21.)

2.3.2 Omistusoikeudellinen lähestymistapa

Omistusoikeudellisen lähestymistavan mukaan toisiaan kiinteästi täydentävien tuotantovälineiden omistusoikeus tulisi olla samalla omistajalla. Sen sijaan, jos tuotantovälineillä on vain vähän kytkentöjä toisiinsa, on useamman omistajan omistus optimaalista. Nämä riippuvuussuhteet voivat ajan myötä muuttua yritysten ja markkinoiden kehittyessä, jolloin muuttuneet olosuhteet olisi huomioitava tehokkuuden säilyttämiseksi. (Pajarinen 2001, 10–11.)

Omistusoikeudellisen lähestymistavan keskeisiä lähtökohtia on kolme:

1. Sopimukset ovat luonteeltaan epätäydellisiä, ts. niissä ei voida ennakoida kaikkia tulevia tapahtumia sopimuksen kirjoittamishetkellä.
2. Tuotantovälineen (asset) omistajalla on viimekädessä valta päättää siitä,

mitä tuotantovälineillä tehdään, jollei muusta ole erikseen sovittu.

3. Tuotantovälineen omistajalla on lähtökohtaisesti kannustin sen taloudellisesti tehokkaaseen käyttöön.

Lähestymistavan mukaan tuotantovälineiden jakautuminen eri yrityksiin liittyy olennaisesti kysymykseen siitä, kuinka omistusoikeuteen liittyvä valta on optimaalista jakaa eri sopimusosapuolten kesken. Kuitenkin niin, että osapuolilla on mahdollisuus taloudellisesti tehokkaaseen toimintaan. (Pajarinen, 10–11.)

2.4 Ulkoistamisen eri muodot

Ulkoistamisessa on useita eri muotoja hintakilpailuttamisesta strategiseen yhteistyöhön (esim. pelkkä osto- ja myyntisuhde, verkostoituminen). Yritys voi tuottaa kunkin tuotantovaiheen yrityksen sisällä tai se voi hankkia näistä tuotantovaiheista osan yrityksen ulkopuolelta. Termiä vertikaalinen (pystysuora) integraatio käytetään, kun yritys tekee useamman tuotantovaiheen itse. (Pajarinen 2001, 7–8.)

Yrityksen ulkopuolelta hankittavat tuotantovaiheet voidaan jakaa kertaluonteisiin hankintoihin ja sopimusten kautta pidempiin toimitussuhteisiin. Kertaluonteisia hankintoja varmemmat sopimukselliset toimitussuhteet eivät silti ole täysin riskittömiä, vaikka ne määrittelevät suhteen kokonaisvaltaisemmin ja poistavat epävarmuutta. (Pajarinen 2001, 7–8.)

Yrityksen luonnetta asiakkaana ja toimittajan välisiä suhteita voidaan jaotella Pajarinen mukaan neljään eri kehitysvaiheeseen, jotka myös Pajarinen mainitsee. Nämä neljä eri ulkoistamisen kehitysvaihetta esitellään seuraavaksi. Ne ovat hintakilpailuttaminen, laatukilpailuttaminen, partnership ja strateginen kumppanuus. (Paija 1998; Pajarinen 2001, 13–16.)

2.4.1 Hintakilpailuttaminen

Yritys ostaa toimittajalta sellaisia tuotteita, joita se ei itse valmista esim. kustannussyistä. Tällaisessa suhteessa yritys tyypillisesti ostaa standardituotteita ja kilpailuttaa toimittajia, jolloin hinta ratkaisee. Toimittaja voi mahdollisesti keskittyä tällöin hintatehokkuuteen tuotekehittelyn kustannuksella, jolloin tuotekehittely kärsii. Asiakas- toimittajasuhde on epävarma ja neuvottelut painottuvat hintoihin ja ongelmien selvittämiseen. Tyytymätön asiakas voi helposti vaihtaa toimittajaa. Hintakilpailuttamisstrategiaa käytetään, kun tarvittavien palvelujen tai komponenttien toimittajia on monta. (Pajarinen 2001, 13–14.)

2.4.2 Laatu kilpailuttaminen

Laatukilpailuttamisessa yritys ostaa tuotteita, joita se ei itse pysty valmistamaan. Toimittajaksi valitaan yritys, joka edullisesti valmistaa tietyn laatuvaatimuksen täyttäviä tuotteita. Yritys valvoo ja ohjeistaa toimittajaa, jotta laatuvaatimus toteutuu. Toimittajalta ei odoteta oma-aloitteisuutta eikä kehitysehdotuksia. Mitä vähemmän kyseisen tuotteen toimittajia on, sitä enemmän asiakas- toimittajasuhde kehittyy ja edistyy. (Pajarinen 2001, 14.)

2.4.3 Partnership

Yrityksen ja toimittajan suhde on läheistä yhteistyötä, joka kehittyessään parantaa molempien kilpailukykyä. Yritysten välisen yhteistyön ollessa syvällistä, puhutaan yleensä kumppanuudesta. Aloitteellisuus ja erikoisosaaminen ovat toimittajalta odotettuja etuja. Toimittaja voi myös osallistua suunnitteluun. (Jalanka ym. 2003, 8; Pajarinen 2001, 14.)

Tarvittava yhteistyö vähentää mahdollisia toimittajia, sillä suhteen tulee olla avoimempi verrattuna hinta- ja laatukilpailuttamiseen. Avaintoimittajien kanssa on mahdollisuus sopia laajemmista osatoimituksista, jolloin toimittajan rooli voi muuttua alihankkijaksi. (Pajarinen 2001, 14.)

2.4.4 Strateginen kumppanuus

Strateginen kumppanuus korostaa yrityksen roolia koordinoijana ja strategisen suunnan näyttäjänä. Osapuolten tavoitteet ainakin osittain tähtäävät samaan päämäärään. Toimittaja valitaan sen kokonaisen verkostonsa ja kehityskykynsä perusteella. (Kiiha 2002, 124; Pajarinen 2001, 14–16.)

Logistiikka- ja kommunikointijärjestelmät kehitetään palvelemaan yhteistyötä. Toimittajaa voidaan motivoida kehittämään yhteistyötä hyödyttäviä innovaatioita erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. (Pajarinen 2001, 14–16.)

Asiakas- toimittajasuhde on erittäin intensiivistä sekä avointa. Suhteet ovat pitkäaikaisia ja ne ovat yritykselle tarkoin valittuja investointeja. (Pajarinen 2001, 14–16.)

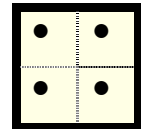
2.5 Ulkoistamisen edut ja riskit

Yrityksen tavoitteena ovat usein kustannussäästöt ja panostaminen yritykselle tärkeisiin ydinalueisiin, joissa yrityksellä on kilpailuetua. Pajarinen huomauttaa, että ulkopuolisella toimittajalla voi olla muitakin asiakkaita, mikä voi mahdollistaa tuotannon skaalaetujen hyödyntämistä ja alhaisempia yksikkökustannuksia. Yksi merkittävä riski ulkoistamisessa yritykselle on: yrityksen keskeisiä toimintoja ulkoistetaan lyhytnäköisillä kustannussäästöillä, jolloin pitemmän ajan kilpailukyky voi kärsiä. (Pajarinen 2001, 5.)

Verkoston rakenne seuraa tavoitteita ja strategiaa. Yritysprofessori Pihkalan (2005) mukaan yritysten aloittaessa yhteistyötään niiden tulisi heti alussa kertoa selvästi tavoitteensa. Se kertoo jo paljon yhteistyön muodosta ja luonteesta.

Yhteistyöllä voidaan saada aikaan

- oppimista, tiedonkulkua
- kustannussäästöjä, kriittistä massaa
 - esim. yhteinen lumenauraus talvisin, yhteinen kopiokone tai vientisihteeri
 - yksin ei tähän olisi varaa
- synenergiaa ($1+1 \leq 3$), uusia yhdistelmiä
 - esim. yhdistetään itselle ”turhat”, sekundääriset toiminnot, ja näin syntyy jotain uutta
 - enemmän kuin osiensa summa
- riskin jakoa, uuden itsenäisen toiminnan luomista
 - esim. eri toimittajat sijoittavat yhteiseen bisnekseen, jolloin riskit vähenevät – riskejä helpompi hallita
 - esim. joint venture
- uskottavuutta, imagoa, kokoa
 - esim. joka yrityksellä (mm. insinööritoimistot) ei tarvitse olla omaa brändiä
 - esim. sateenvarjo-organisaatiot, joilla on yhteiset ”seinät” ja tällöin isompia mahdollisuuksia



(Pihkala, 2005.)

Ajan kuluessa yritykseen kertyy erikoisosaamista oppimisen ja kokemuksen kautta. Normaleissa olosuhteissa tästä erikoisosaamisesta ei tulisi luopua, mutta markkinoiden mukana osaamista imitoidaan ja kopioidaan, joten sen seurauksena erikoisosaaminen saattaa tulla kannattavammaksi hankkia ulkopuolelta.

(Pajarinen 2001, 9.)

Yritykset voivat siirtää toimittajille mahdollisuuksia, mutta myös riskejä ja painetta yhteistyöllään. Ulkoistaminen voidaan nähdä oman osaamisensa paikkaamisena ja tuotanto- ja myyntiriskien siirtämisenä alihankkijoille. (Pajarinen 2001, 20–21.)

Reklamaatio

Reklamaatio tarkoittaa korvauksen vaatimista toimituksen tai tavaran virheellisyydestä. Ostajan velvollisuus on ilmoittaa myyjälle virheestä kohtuullisessa ajassa. Ostajan on noudatettava kohtuullisen ajan vaatimusta, muussa tapauksessa hän voi menettää kokonaan oikeutensa esittää vaatimuksia myyjää kohtaan. Ostajan on hyvä tehdä reklamaatio huolellisesti ja mahdollisimman pian virheen huomaimisen jälkeen, jotta hänen täydet oikeudet toteutuisivat. Ostajan on yksilöitävä millaisesta puutteesta on kysymys (esim. tekninen vika, kestävyys), jotta myyjä voi hyvittää virheen – oikaista virheen tai rajoittaa vahinkoa.

(Ahola ym. 2001; Laki24.fi, 2007)

2.5.1 Ulkoistaminen päämiesyrityksen kannalta

Ulkoistaminen nähdään yleensä yrityksessä ensisijaisesti kustannussäästöinä. Toimittajien kilpailuttamisella voi syntyä säästöjä. Esimerkiksi Dromberger (1998, 51) havaitsi, että ulkoistamisella saatiin kustannussäästöjä 20 % ilman, että haluttu laatu olisi kärsinyt. Kustannussäästöjä voi syntyä palkkoihin liittyvien sivukulujen alenemisen myötä, kun kiinteiden kulujen osuus kokonaiskustannuksista pienenee. Pajarinen (2001, 17) huomauttaa, että yrityksen ollessa laskusuhdanteessa voidaan yrityksen kannattavuutta hallita paremmin ulkoistamisen avulla. Investointien väheneminen on myös mahdollista, jos toimittaja hankkii itse tarvitsemansa komponentit. (Dromberger 1998, 51; Pajarinen 2001, 17.)

Pihkalan (2005) mukaan verkostoitumisen hyviä puolia ovat

- uuden, paremman tiedon saaminen
- uudet asiakaskontaktit, markkinavoimat
- kiinteiden kustannusten pienentäminen ja joustavuus
- investointitarpeen hallitseminen.

Verkostoitumisen huonoja puolia taas ovat

- ajan käyttö

- organisaation lisääntyvä riippuvuus muista
- sisäisen tiedon ja taidon siirtyminen yrityksen ulkopuolelle
- mahdollinen luottamuksen, voittojen jne. menetys, mitkä voivat johtaa ongelmiin
- kateprosentista tinkiminen – kumppaneille omat hinnat (?).

(Pihkala 2005.)

Kustannussäästöjen lisäksi yritys voi haluta panostaa ydinosaamiseensa kehittämiseen ja ylläpitämiseen, jolloin ydinosaamisen ulkopuoliset vaiheet hankitaan muualta. Tämä myös osaltaan voi auttaa yrityksen rakenteellisen joustavuuden lisäämistä, mikä voi olla yritykselle motiivi lähteä ulkoistamaan. Ulkoistamisen avulla yritys voi päästä irti jäykästä ja hierarkkisesta organisaatiomallistaan, joka lisäisi näin muutosherkkyyttä ja innovatiivisuutta. Yrityksen nopea reagointikyky ja joustavuus ovat nopeiden tuotesykliden toimialoilla kilpailuvaltti.

(Pajarinen 2001, 17–19.)

Ulkoistaminen tuo myös hallinnointikuluja, joiden suuruutta voi olla vaikea ennakoita edeltä. Tällaisia kustannuksia ovat esim. sopimuskumppaneiden etsintä ja valinta, sopimusneuvottelut, sopimusten valvonta, erilaiset yrityskulttuurit.

(Pajarinen, 17–19.)

Suhteen alussa yritykset eivät tyypillisesti täysin tunne toisiaan ja tämä johtaa siihen, että kaksi ensimmäistä yhteistä projektia yleensä epäonnistuvat.

(Pihkala, 2005.)

2.5.2 Ulkoistaminen toimittajan ja alihankkijan kannalta

Toimittaja, joka saa yrityksen ulkoistamisen myötä vakiintuneen toimittajasuhteen, ei tarvitse käyttää markkinointiin samaa volyymia kuin aiemmin. Näin toimittajan kannalta vapautuu resursseja, joita se voi hyödyntää esimerkiksi tuotekehittelyyn ja osaamisensa kehittämiseen. (Pajarinen 2001, 19–21.)

Toimittajalle on myös eduksi, jos hänellä on useampi kuin yksi asiakas. Mitä laajempi asiakaskunta on, sitä helpompi on tasapainottaa omaa tuotantoa ja näin se ei ole täysin yhden asiakkaan varassa. Esimerkiksi toimittaja voi tehdä investointeja uuteen teknologiaan, jos joku asiakkaista sitä heiltä vaatii ja sitten hitaasti tuoda sen myös muiden asiakkaiden käyttöön. Tässä on myös riski toimittajan kannalta, jos uusi teknologia ei pitkällä tähtäimelläkään palvele kuin yhtä asiakasta. (Pajarinen 2001, 19–21.)

Toimittajan on myös kyettävä tarjoamaan asiakkaalle jatkuvasti kysyttyä palvelua, tuotetta ja olemaan kilpailukykyinen. Tietyt asiakaskohtaiset tuotantoprosessit voivat edellyttää sellaista työpanosta, johon toimittajan on osattava varautua etukäteen rekrytoimalla uutta työvoimaa, jotta asiakassuhde säilyisi. Esimerkiksi toimittajan tuottaessa suurempia yksiköitä sen volyyymi voi nopeasti vaihdella ja näin tehdä hyvinkin epätasaisen kuormituksen, jolloin asiakassuhteet saattavat kärsiä. Tuotantovolyymit perustuvat asiakkaan antamiin informaation laatuun, määrään ja oikea-aikaisuuteen, jotka voivat kuitenkin vaihdella, jolloin toimittajan on pystyttävä joustamaan asiakassuhteen ylläpitämiseksi. (Pajarinen 2001, 19–21.)

Yksi riskitekijä alihankkijalle voi olla myös tulovirta. Tavallisesti vain lopputoimittaja on yhteydessä asiakkaaseen, ja näiden kahden välillä tehty sopimus vasta tuo tuloja verkostomallin alempiin lenkkeihin. Täten alihankkijalle on turvallisempaa, jos sillä on useampia asiakkaita ja se ei ole yhden tulovirran varassa. (Pajarinen 2001, 19–21.)

Pienten toimittajayritysten vahvuuksia ovat kiristyvässä kilpailussa joustavuus, nopeus, innovatiivisuus ja alhaiset työvoimakustannukset. Toimittajan voi olla kuitenkin pakko pikkuhiljaa sopeuttaa omia toimintojaan ja tavoitteitaan, jotta se säilyisi ja jatkuvuus olisi turvattu. Työntekijäedut ovat yksi esimerkki, joista on helpompi tinkiä pienessä yrityksessä kuin suuressa organisaatiossa. (Pajarinen 2001, 19–21.)

Yritykset sitoutuvat yhteistyöhön vasta, kun he kokevat investoineensa siihen. Yhteistyö on yritysten välisiä siteitä. Tällaisia ovat esimerkiksi niiden muodostama vahvuus, lukumäärä, käytön intensiteetti, vastavuoroisuus, sijoittaminen organisaatioon, vaihdantaan tai markkinoille. Yhtenä periaatteena voi myös pitää sitä, että suhteet ovat enemmän tai vähemmän väliaikaisia ja monimutkaisia. Mitä monimutkaisempi verkosto on, sitä tiukemmin sitä pitäisi johtaa ja sillä tulisi olla strateginen keskus. (Pihkala, 2005.)

Vaikka yritys voi olla kuinka hierarkkinen, niin eri organisaatiotasot tarvitsevat kanssakäymistä toistensa kanssa. Tässä korostuu viestinnän tärkeys. Ylimmän ja alimman tason välillä on oltava välitasoja. Alimman tason ei tarvitse tietää kaikkea, mitä johtajat tekevät ja päinvastoin. Pihkala löytää osuvan sananlaskun: ”Tieto lisää tuskaa”. Joka tasolla olisi Pihkalan mukaan myös oltava joku, joka ”menettää yöunensa, jotta homma toimisi”. Pihkalan mielestä yritysmaailmassa ei ole puhdasta demokratiaa. (Pihkala, 2005.)

3 RAUTE OYJ

Raute Oyj on vuonna 1908 perustettu kansainvälisesti alansa johtava teknologiakonserni, joka palvelee asiakkaitaan puutuotetoimialalla. Raute Oyj valmistaa koneita, tuotantolinjoja sekä kokonaisia tehtaita puulevyteknologialle ympäri maailman. Lisäksi yritys tarjoaa teknologiapalveluita, kuten varaosa-, kunnossapito-, modernisointi- ja koulutuspalveluita sekä asiakkaan liiketoiminnan kehittämispalveluita. Teollisuudenalat, joilla yrityksen tärkeimmät asiakkaat toimivat, ovat vaneri- ja viiluteollisuus sekä LVL-teollisuus. Muita asiakasteollisuuksia ovat myös lastulevy-, parketti- ja ohutviiluteollisuus. (Raute Oyj 2007c.)

Raute-konserni toimii maailmanlaajuisesti. Yrityksen päätoimipiste sijaitsee Nasolassa ja sillä on myös tuotantoyksiköt Vancouverissa, Kanadassa sekä Jyväskylässä ja Kajaanissa (Mecano Group Oy). Raute-konserniin kuuluva konsultointipalveluita tuottava RWS-Engineering Oy sijaitsee Villähteellä. Se kuuluu osaksi Raute Oyj:n teknologiapalveluita. Raute-konsernin muut myyntitoimistot sijaitsevat Santiagossa, Chilessä ja Pekingissä, Kiinassa sekä Moskovassa että Pietarissa, Venäjällä. Konserni on perustanut myös syyskuussa 2006 tytäryhtiön Shanghaihin, Kiinaan. Uusi tytäryhtiö Raute (Shanghai) Machinery Co. Ltd hoitaa mm. alihankinta- ja materiaaliostoja Kiinasta sekä parantaa läsnäoloa Kiinan markkinoilla. (Raute Oyj 2007c.)

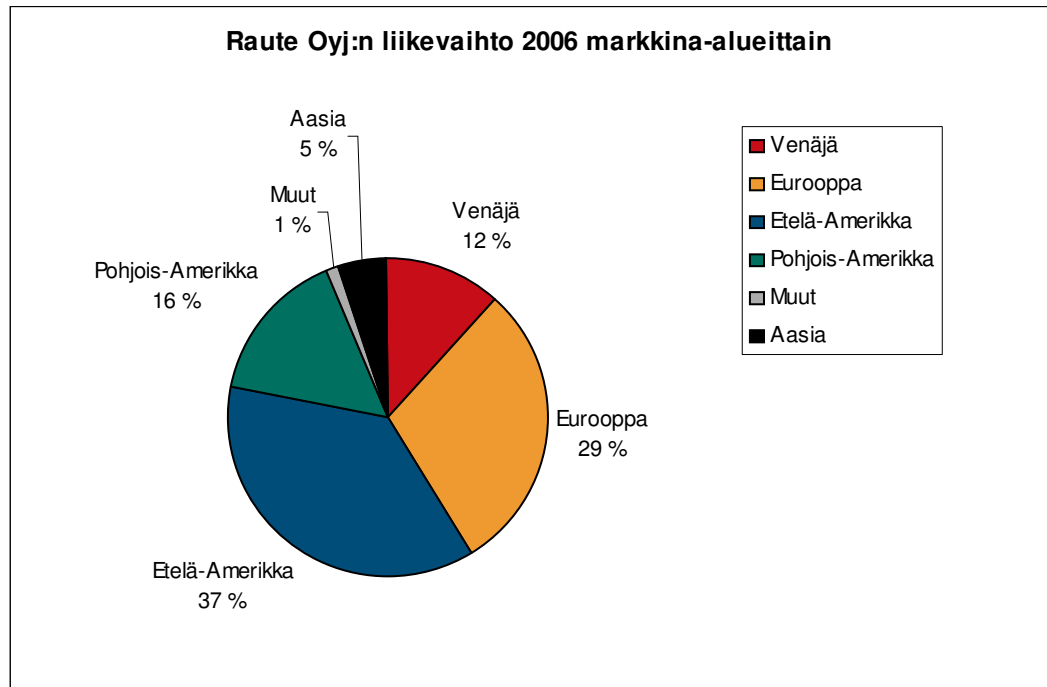
Konsernin kilpailuasema on hyvällä tasolla. Sen johtava asema maailmassa vaneriteollisuuden teknologiatoimittajana perustuu vahvaan teknologiseen osaamiseen, jatkuvaan tuotekehitykseen, asiakkaan tuotantoprosessien tuntemukseen, laajaan ja laadukkaaseen palvelutarjontaan sekä vahvoihin referensseihin eli suosituksiin vanhoilta asiakkailta. Raute Oyj luo lisäarvoa asiakkaidensa liiketoimintaan tarjoamalla heille huipputeknologiaa ja palveluita, jotka mahdollistavat puulevytuotannon raaka-aineita ja resursseja säästäten, työn tuottavuuden nousun sekä paremman lopputuotteiden laadun. Lisäksi tuotekehitykseen panostamalla yritys haluaa lisätä tuotteiden ja palveluidensa ympäristöystävällisyyttä vähentämällä mm. energian ja kemikaalien käyttöä, mikä on Raute Oyj:n ja myös sen asiakkaiden yhteinen tavoite. Tuotteet ja palvelut kehitetään asiakkaiden lähtökohdista,

joten Raute Oyj ottaa huomioon myös paikallisen kulttuurin sekä yhteiskunnan asettamat vaatimukset. Tarjoamalla kehittyneitä teknologioita asiakasteollisuuksille, Raute Oyj pystyy parantamaan asiakkaidensa liiketoiminnan kannattavuutta sekä menestymistä ja siten kasvattamaan omia myyntimahdollisuuksiaan sekä säilyttämään johtavan aseman toimialallaan.

(Raute Oyj 2007a, 3; Raute Oyj 2007c.)

KUVIO 3. Raute Oyj:n liikevaihto vuonna 2006 markkina-alueittain

(Raute Oyj 2007b, 24.)



Raute Oyj:llä on myös myyntiverkoston lähes kaikilla mantereilla. Päämarkkina-alueita ovat Venäjä, Eurooppa, Pohjois- ja Etelä-Amerikka sekä Aasia (kuvio 3). Vuonna 2006 liivevaihdosta 29 % tuli Euroopasta ja 16 % Pohjois-Amerikasta. Venäjän osuus liikevaihdosta oli 12 %, Aasian 5 % ja loput 38 % tuli muualta maailmasta käsittäen mm. Etelä-Amerikan (37 %). (Raute Oyj 2007b, 24.)

Raute Oyj:n liikevaihto oli vuonna 2006 noin 106 miljoonaa euroa, kuten taulukosta 4 käy ilmi. Taulukossa on esitetty konsernin merkittävimmät tunnusluvut ja

vertailutiedot edelliseltä vuodelta. Konsernin liike-tulos oli n. 4,5 miljoonaa euroa ja se pysyi vertailuvuoden tasolla. Liiketulos ilmaisee yrityksen kannattavuuden muuttuvien ja kiinteiden toimintamenojen sekä poistojen jälkeen (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 247). Henkilöstön määrä oli 540, joista Suomessa työskentelevien osuus oli 76 % ja ulkomailla työskenteli 24 %. (Raute Oyj 2007a, 4-5.)

TAULUKKO 4. Raute Oyj:n avainluvut vuosilta 2005–2006

(Raute Oyj 2007a)

AVAINLUVUT	2006	2005
Liikevaihto, M€	106	109
muutos, %	-2,2	+36
Viennin osuus, M€	95,8	78
Liiketulos, M€	4,5	4,4
Tulos ennen veroja, M€	4,9	5,5
Sijoitetun pääoman tuotto (ROI), %	19	21
Oman pääoman tuotto (ROE), %	13	16
Omavaraisuusaste, %	60	56
Tilauuskanta, M€	77	55
Tulos/osake (EPS), €	0,94	1,09
Osinko/osake, €	0,70*	0,60
Henkilöstö 31.12.	540	533

*Hallituksen esitys yhtiökokoukselle osingonjaosta osaketta kohti

Konsernin rahoitustilanne on pysynyt hyvällä tasolla. Tilikauden lopussa omavaraisuusaste oli 60 % ja kasvoi hieman edellisestä vuodesta. Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappion sietokykyä ja ylipäättään kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä (Balance Consulting 2007.) Se kuvaa oman pääoman osuutta koko pääomasta taseen loppusummasta. Omavaraisuusasteen

ollessa yli 40 % on yrityksen vakavaraisuus hyvä, joten Raute Oyj:llä se on erinomainen. (Raute Oyj 2007b, 3, 23–25.)

Raute Oyj:llä on A- ja K-sarjan osakkeita. A-sarjan osake on noteerattu Helsingin Pörssissä vuodesta 1994 lähtien. (Raute Oyj 2007b, 3, 23–25.)

Raute Oyj:n strategisena tavoitteena on olla maailmanlaajuisesti alansa johtava teknologian sekä palvelujen tarjoaja. Konsernin päätavoitteena on myös kannattavuuden jatkuva parantaminen suhdannevaihteluista riippumatta sekä maltillinen kasvu. Kannattavuuden parantaminen perustuu yhtiön toiminnallisen tehokkuuden, laadun, kilpailukyvyn sekä teknologiapalveluiden jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi Raute Oyj panostaa kumppanuusverkostojensa kehittämiseen. Verkostojen kautta yritys hankkii liiketoimintakokonaisuuksia, jotka eivät kuulu Raute Oyj:n ydinosaan, ja joiden valmistamisessa alihankkija on usein tehokkaampi. Tätä kutsutaan ns. strategiseksi alihankinnaksi. Lisäksi kumppanuusverkostoa hyödyntämällä yritys pystyy vastaamaan alalle tyypillisiin kysynnän heilahteluihin ns. kapasiteettialihankinnan avulla. Tällöin taloussyklin heikommassa vaiheessa yritys voi vähentää kustannuksiaan joustavasti. Vastaavasti kysyntähuippuissa pystytään nostamaan tuotantokapasiteettia. (Raute Oyj 2007 c.)

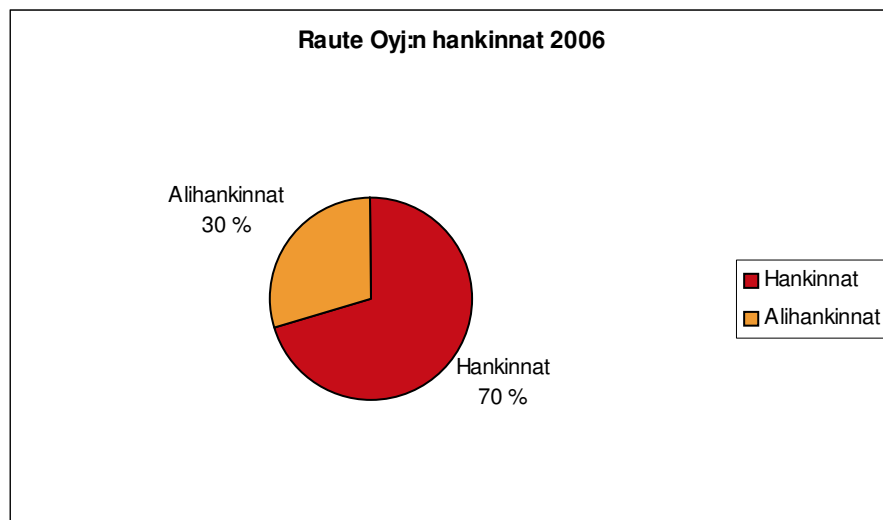
Konsernin taloudellisena päämääränä on kasvattaa myyntiä noin 10 % vuosittain sekä säilyttää vakavaraisuus hyvällä tasolla. (Raute Oyj 2007 c.)

Raute Oyj:n yritysesittelystä siirrytään Raute Oyj:n alihankintoihin (luku 4). Näitä tarkastellaan yleisesti sekä keskitytään tarkemmin Viron ja Kiinan alihankintoihin. Myöhemmin opinnäytetyössä käydään läpi kyselytutkimuksen tuloksia Raute Oyj:n ulkoistamisista (luku 5).

4 RAUTE OYJ:N ALIHANKINNAT

Seuraavaksi selvitetään, mikä osuus hankinnoista on toteutettu Raute Oyj:ssä alihankintana Suomessa, Baltiassa ja Kiinassa. Kaikkien Raute Oyj:n yhteistyökumppani- ja alihankkijaverkoston toiminta ja eettiset periaatteet tarkastetaan ennen yhteistyön aloittamista. Raute Oyj käyttää alihankinnoissaan ja ulkoistamisissaan kaikkia ulkoistamisen eri tasoja, jotka mainittiin kappaleessa 2.3, eli hinta- ja laatukilpailuttaminen, partnership ja strateginen kumppanuus.

Raute Oyj:n kaikista hankinnoista vuonna 2006 oli alihankintaostojen osuus noin kolmannes, kuten kuvio 3. osoittaa.

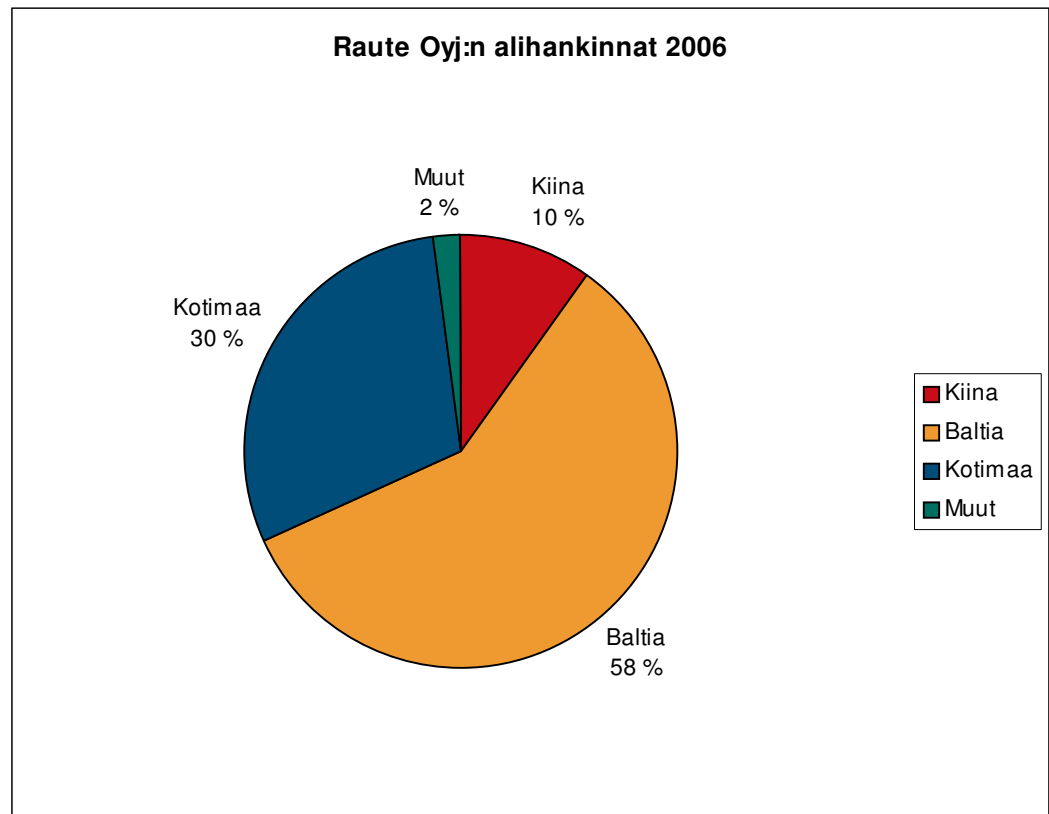


KUVIO 4. Raute Oyj:n hankinnat 2006

(Aholainen 2007)

Alihankintaa on kotimaan lisäksi huomattava osuus Baltian maissa ja uuden Raute Shanghai toimipisteen myötä Kiinan alihankintaosuus on kasvamassa. Kiinaan on siirtymässä huomattava osuus Baltiasta, jossa kilpailu kapasiteetista ja kohoavat valmistuskustannukset ajavat etsimään uusia alihankkijoita.

(Aholainen 2007.)



KUVIO 5. Raute Oyj:n alihankinnat 2006

(Aholainen 2007)

Tällä hetkellä Baltian maiden osuus on hankintapäällikkö Aholaisen (2007) mukaan lähes 2/3 kaikista alihankinnoista (kuvio 4). Kiinan osuus noin 10 % on vuoden 2006 lopulta ja sen osuus on nousussa jo vuoden 2007 aikana. Uusia maita, joihin alihankintamahdollisuutta suunnitellaan, ovat itäisen Euroopan maita kuten Valko-Venäjä, Ukraina, Unkari sekä Venäjä. (Aholainen 2007.)

4.1 Viro

Kuten edellä mainittiin, Raute Oyj:n alihankinnoista Baltian osuus on yli puolet kaikista alihankinnoista. Tässä kappaleessa keskitytään Viron alihankintaan, toimintaympäristöön ja logistiikkaan. Viro on Baltian maista se, jossa sijaitsee eniten

Raute Oyj:n alihankkijoita. Vuonna 2006 alihankkijoita Virossa oli n. 25, Latvias-
sa 3 ja Liettuassa 2.

4.1.1 Viron alihankinta

Raute Oyj aloitti alihankintojen ostamisen Virossa vuosituhaten vaihteessa. Vi-
ron edullisemmat hankintahinnat olivat syy siirtää osa alihankinnoista Suomesta
Virossa. Tuolloin hintataso oli noin 30 % edullisempi Suomeen verrattuna. Virossa
alettiin valmistaa Raute Oyj:lle esim. kuljettimia, JOT-osa ja puolivalmisteita.
(Helppi 2007.)

Uusia toimittajia Virossa oli aluksi 1–5 ja vuonna 2006 virolaisten toimittajien
määrä oli jo 20–40. Edelleen siellä valmistetaan kokonaispositioita, muita osako-
koonpanoja ja JOT-osa, joita tapauskohtaisesti tuodaan takaisin Raute Oyj:lle
Nastolaan tai lähetetään sieltä suoraan loppuasiakkaalle. (Helppi 2007.)

Virossa ostettaessa alihankintoja tärkein valtti Raute Oyj:llä on Virossa toimiva
tarkastaja. Tarkastajan tehtävänä on valvoa alihankintojen onnistumista ja laatua.
Laatu on asia, joka on keskeinen osatekijä ostettaessa alihankintaa Virossa. Viros-
ta ostetaankin yleisesti ns. helpommin valmistettavia osia, jotta laatutaso säilyisi.
Ilman Virossa toimivaa tarkastajaa laatu ei olisi nykyään sillä tasolla kuin se nyt
on. (Helppi 2007; Rautio 2007.)

Viron alihankintojen alusta asti Viron edullisuus on ollut suurin tekijä ostaa tarvit-
tavat osat sieltä. Viron liityttyä EU:hun ovat kaikki ostohinnat Virossa kohonneet.
Alihankintaostaja Helpin mukaan hinnat ovat edelleen nousussa ja Viron siirryes-
sä euroon hintojen kohoaminen saattaa jopa nopeutua. Viron hintojen nousu on
osaltaan ajanut Raute Oyj:n etsimään uusia alihankkijoita muualta ja siirtämään
osan ennen Virossa ostetuista alihankinnoista esim. Kiinaan. (Helppi 2007.)

4.1.2 Viro toimintaympäristönä

Suomen ja Viron tapakulttuurissa on vähemmän eroavaisuuksia verrattuna Kiinaan ja aasialaiseen kulttuuriin. Tämän takia suomalaisten on helpompi olla kanssakäymisessä virolaisten kanssa. Lisäksi maiden maantieteellinen sijainti ja kielellinen samankaltaisuus mahdollistavat hyvien liikekumppanuusyhteyksien solmimisen. Esimerkiksi Virossa ja varsinkin Tallinnan alueella ihmiset ymmärtävät sekä puhuvat suomenkieltä melko yleisesti. Lisäksi nuorempi sukupolvi on usein englanninkielentaitoista ja erittäin yrittäjähenkistä. Helpin mukaan usein kuitenkin vastaan voi tulla kielimuuri ja siksi viron kielen opettelu avaa uusia mahdollisuuksia. (Helppi 2007; Spiridovits 2006, 28.)

Virossa liikekumppania tulisi teitellä ainakin neuvotteluiden alussa. Sinutteluun siirtymisestä voidaan sopia myöhemmin erikseen. Lisäksi pukeutumistavat liike-tapaamisissa ovat muodollisempia kuin Suomessa. (Spiridovits 2006, 28.)

Liikekumppaneina virolaiset ovat yleisesti ottaen luotettavia, kuten Spiridovits (2006, 28) mainitsee. Kuitenkin pienempien yritysten kohdalla saattaa maksu-ajoissa syntyä pientä viivästystä kuten toimitusajoissakin. Virolaiset ovat mm. ottaneet oppia moniin käyttäytymistapoihinsa, esittäytymiseen, puhutteluun sekä kohteliaisuuksien käyttöön saksalaisilta. Helpin mukaan Virossa on kuitenkin edelleen paljon vaikutteita neuvostoliittolaisuudesta. (Helppi 2007; Spiridovits 2006, 28.)

Virossa erilaiset tuotannonohjausjärjestelmät ovat vielä alkutekijöissään. Lisäksi työntehokkuus ei ole suomalaisella tasolla. Esimerkkinä työ, jonka Suomessa suorittaisi yksi henkilö, tarvitsee Virossa kolme tekijää. Konekanta on myös osin vanhentunutta, mutta sitä ollaan uudistamassa Virossa kiitettävästi. (Helppi 2007; Rautio 2007; Suortti 2007.)

Viron hintataso on noussut sen liittyttyä Euroopan unioniin ja hintatason uskotaan kohoavan edelleen euron myötä. Kohoavat kustannukset on havaittu myös Raute Oyj:n alihankintaostoista, sillä esimerkiksi alihankkija on joutunut korottamaan

työntekijöidensä palkkoja jopa 30 % pitääkseen heidät palveluksessaan. (Helppi 2007; Rautio 2007; Suortti 2007.)

Henkilökohtaiset suhteet ovat Virossa yhtä tärkeitä kuin muutenkin toimittaessa yrityskulttuurissa. Lisäksi virolaiset työskentelevät pidempään ja siirtyvät myöhemmin vasta eläkkeelle, sillä eläkkeitten taso on Virossa varsin huono. Eläkkeet ovat olleetkin Helpin mukaan otsikoissa useasti kevään 2007 aikana. Virolaiseen yrityskulttuuriin ei kuulu joululahjojen antaminen toiselle liikekumppanille. Yleensä pelkkä joulukortilla muistaminen riittää. Syntymäpäivillä on kuitenkin Virossa suurempi merkitys kuin Suomessa. Etenkin naispuolisia työkavereita muistetaan merkkipäivänä mm. kukilla. Ulkomaalainen voi pitää sitä erityisenä kunnianosoituksena, jos hän saa lahjaksi virolaiselta liikekumppanilta paikallisen Kalevalan eli Kalevipoegin. (Helppi 2007; Spiridovits 2006, 28.)

4.1.3 Viron logistiikka

Virossa ja erityisesti Tallinnan alueella sekä sen lähiympäristössä infrastruktuuri-verkosto on hyvä, mutta kuljetuskalustoa voi olla vaikea saada tarvittaessa. Virossa toimii useita kuljetusyhtiöitä, joiden kuljetuskalusto on hyvinkin vaihtelevaa sekä laadullisesti että hintatasoltaan. Maantieverkoston pituus on yhteensä noin 56 894 kilometriä, ja näistä päällystettyjä teitä on noin 13 303 kilometriä. (Spiridovits 2006, 4,6; Suortti 2007.)

Rautateitä on noin 967 kilometriä, ja näistä sähköistettyjä on noin 130 kilometriä. Lentokenttiä Virossa on yksi, joka on kansainvälinen lentokenttä. Maan tärkeimmät satamat ovat Tallinnan satamat kuten Muuga, Pärnu, Kunda sekä Paldinsk. (Spiridovits 2006, 4,6.)

4.2 Kiina

Vuonna 2006 Raute Oyj:n Kiinan alihankintojen osuus oli noin 10 %. Tässä kappaleessa käsitellään Kiinan alihankintaa, toimintaympäristöä ja logistiikkaa sekä mainitaan jotain Kiinan sopimuslaista. Hankintapäällikkö Aholaisen (2007) mukaan Kiinan alihankintaosuus on kasvamassa.

4.2.1 Kiinan alihankinta

Raute Oyj:n Kiinan alihankinnat alkoivat vuonna 2004 pienillä koe-erillä. Keväällä 2005 yksi Raute Oyj:n alihankintaostaja siirtyi Kiinaan hoitamaan yrityksen alihankintaostaja sieltä. Vuoden 2005 aikana Kiinasta ostettiin jo joitain isompia laitteita. (Suortti 2007.)

Shanghaihin perustettiin Raute Oyj:n tuotantoyksikkö vuonna 2006, Raute (Shanghai) Machinery Co., Ltd. Tätä ennen Kiinassa oli toimittu muiden omistamissa tiloissa ja kyseessä oli silloin lähinnä huolto- ja myyntikonttori. Tällä hetkellä Shanghaihin toimipisteessä toimii edelleen sama suomalainen Raute Oyj:n alihankintaostaja ja hänellä on apunaan paikallisia toimihenkilöitä. (Suortti 2007.)

Nykyään Kiinasta ostetaan ns. volyyymi-tuotteita, sillä ne tulevat edullisemmaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisten laitteiden tuonti ei ole kulujen vuoksi kannattavaa. Isommat erät ovat kannattavampia, sillä esim. logistiikkakulut ovat Kiinan sijainnista johtuen huomattavia vaikka kiinalaisten palkkakustannukset ovatkin vielä kaukana länsimaisesta palkkatasosta. Paikallisen Shanghaiin konttorin myötä on myös enemmän siirrytty käyttämään kiinalaisia komponenttitoimittajia, jolloin rahtikulut ovat alhaisemmat. Raute Oyj:n tavoitteena tulevaisuudessa on saada kuljetettua valmiit laitteet suoraan Kiinasta asiakkaille. (Suortti 2007.)

4.2.2 Kiina toimintaympäristönä

Kiinalaisessa ja länsimaalaisessa kulttuurissa sekä käyttäytymistavoissa on paljon eroavaisuuksia, jotka länsimaalaisen on hyvä tuntea. Kiinassa ja Japanissa hyvien ihmissuhteiden luominen sekä niiden jatkuva ylläpitäminen on hyvin tärkeää kaupankäynnin onnistumisen kannalta. (Nuutinen 2007, 38.)

Kiinan kulttuurissa olennainen käsite on Guanxi. Se merkitsee ihmisten, yritysten tai valtion muodostamaa verkostoa, suhteita sekä yhteyksiä. Guanxi onkin ominaista kiinalaiselle liike-elämälle ja se on kahden osapuolen välinen palvelusten ja vastapalvelusten suhde, jossa kumpikaan ei sinänsä sitoudu, vaan palvelus maksetaan palveluksella. Jotta kiinalaisten sosiaalista käyttäytymistä ja liiketoiminnan kulkua voidaan ymmärtää, tulisi maassa kaupankäyntiä harjoittavien ulkomaalaisten sisäistää Guanxin merkitys. Käyntikortit ja liikelahjat ovat olennainen osa kiinalaista liike-elämää. Lisäksi liiketapaamisesta sopimiseen ja siellä käyttäytymiseen liittyy omia tapoja. (Nuutinen 2007, 38.)

Kiinan sopimuslait

Kiinassa uusi sopimuslaki astui voimaan 1.9.1999. Sen tarkoituksena on yhdistää aikaisemmat sopimuslait ja edistää yksityisen sektorin tarpeita. Sopimuslaki sisältää säädöksiä sopimuksen solmimisesta, sen pätevyydestä, noudattamisesta, muuttamisesta, purkamisesta ja sopimusrikkomusten seurauksista. Lisäksi laissa säädetään myyntisopimuksista, vuokrasta, urakasta, agenttisopimuksista ja teknologian siirrosta. Uusi laki sallii ensimmäistä kertaa luonnollisen henkilön tehdä sopimuksia. Lisäksi laissa mainitaan ensimmäistä kertaa tarjoukseen ja vastaukseen liittyvistä säädöksistä. (Jussila 2005, 61.)

Sopimuslain mukaan sopimuksia voidaan solmia vapaasti, joten mikään ulkopuolinen taho tai viranomainen ei saa laittomasti puuttua niihin. Sopimuksia voidaan myös solmia kirjallisesti, suullisesti tai muulla tavoin, mutta laissa on tarkat säännökset asioista, joita sopimuksissa on mainittava. Sopimus syntyy tarjouksesta ja

siihen annetusta hyväksyvästä vastauksesta, kuten Suomenkin oikeusjärjestyksessä. Uusi laki myös sallii sopimuksen purkamisen tai irtisanomisen helpommin kuin ennen. Kiinassa sopimusten tekeminen on uuden lain mukaan vähemmän jäykkää kuin aikaisemmin. Tässä kuitenkin ongelmana on lyhyellä tähtäyksellä se, että erilaiset juridiset yksiköt eivät välttämättä tunne sopimuksiin liittyviä kansainvälisiä standardeja. (Jussila 2005, 62–63.)

Kiinassa työsopimuslaki (TSL) on ollut voimassa vuodesta 1995. Se sisältää mm. työsopimuksen sisältöä, palkanmaksua, kilpailukieltä, työriitojen ratkaisua ja irtisanomista koskevat säädökset. Työsopimuslaki poikkeaa joltakin osin suomalaisesta laista ja on hieman jäykempi, joten sen tunteminen on tärkeää ulkomaisille yrityksille. (Jussila 2005, 71–72.)

4.2.3 Kiinan logistiikka

Kiinan infrastruktuuriverkosto, joka käsittää tie-, vesi-, lento- ja rautatieverkot, on vielä puutteellinen sekä sitä vaivaa kapasiteettipula. Rautateitä Kiinassa on yhteensä noin 74 000 kilometriä ja 1 120 000 kilometriä maanteitä, joista päällystettyjä teitä on n. 240 000 kilometriä. Näin ollen maantieverkosto ei ole kovinkaan laaja, ja moottoriteitä on vielä vähän. Päällystämättömiä teitä on noin 70 prosenttia. Kiinassa kuitenkin tavararahtia kuljetetaan eniten teitä pitkin ja toisena tulevat rautatiet. (Hyvärinen 2005, 64; Nuutinen 2007, 37.)

Maan logistiikkakustannukset, jotka käsittävät muun muassa varasto-, jakelu- ja kuljetustoiminnot, ovat keskimäärin kaksinkertaiset verrattuna teollisuusmaihin. Tämä taas johtuu alkeellisesta infrastruktuurista, maan byrokratiasta sekä globaalisti toimivien logistiikkayritysten vähäisestä määrästä. Hallituksen tavoitteena onkin kehittää liikennejärjestelmät samalle tasolle kuin teollisuusmaissa. Esimerkiksi viisivuotissuunnitelmissa rahoitusta on ohjattu lentoliikenteen, maan- ja rautateiden sekä satamien rakentamiseen ja uudistamiseen. Lisäksi maa kehittää yhteyksiä naapurivaltioihin. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 8–9; Hyvärinen 2005, 62–63; Nuutinen 2007, 37.)

Kiinan liikennejärjestelmistä tärkeimpiin kuuluvia rautatieverkostoja ei ole joka puolella maata ja ne ovat laajalti huonossa kunnossa. Rautatiet ovat myös ylikuormitettuja sekä rahti- että matkustajaliikenteen takia. Lisäksi rautateiden heikko kuljetuskapasiteetti on lisännyt maan energiapulaa, koska hiiltä ei pystytä kuljettamaan riittävästi paikasta toiseen. Maalla on kuitenkin ratayhteydet Venäjälle, Pohjois-Koreaan, Mongoliaan, Kazakstaniin ja Vietnamiin.

Kiinan hallitus on suunnitellut laajentavansa rautatieverkostoa 100 000 kilometriin vuoteen 2020 mennessä. Tämän investoinnin arvo on n. 245 miljardia dollaria. Valtion itäisiin osiin tullaan rakentamaan noin 2 000 kilometriä luotijunaratoja, joilla junien kulkunopeus on jopa 200 kilometriä tunnissa. Uusia ratoja suunnitellaan rakennettavaksi mm. Pekingin ja Shenyangin sekä Qingdaon ja Jinanin välille. Rautateiden uusimiseen hyödynnetään japanilaista teknologiaa.

(Hyvärinen 2005, 67–68; Nuutinen 2007, 37.)

Kiinan vilkkaasti liikennöidyt satamat kärsivät ongelmista, sillä ne ovat liian ahaita ja osa teknologiasta on vanhentunut. Maan vilkkaimmin liikennöidyt kansainväliset satamat ovat Shanghai ja vuonna 1994 avattu Shenzhen. Näiden lisäksi muita tärkeitä satamia ovat mm. Dalian, Qingdao ja Tianzin.

(Hyvärinen 2005, 64; Nuutinen 2007, 37.)

Kiinan lentoliikenne on pitkään ollut alikehittynyttä. Lentokoneteollisuudessa on ollut paljon mm. turvallisuuteen liittyviä ongelmia, joten lentoliikennettä on alettu kehittämään, ja hallitus on kehottanut lentoyhtiöitä yhteistyöhön sekä yhdistymiseen. Esimerkiksi Pekingiin rakennettu uusi kansainvälinen lentokenttä on käymässä jo muutaman toimintavuoden jälkeen ahtaaksi. Kentän matkustajamäärän odotetaan kasvavan vuoteen 2015 mennessä 23 miljoonasta 60 miljoonaan matkustajaan vuodessa. Kaupungin kolmas terminaali valmistuu 2007. Lisäksi Pekingiin on suunnitteilla uusi kansainvälinen lentokenttä seuraavien 10 vuoden kuluessa. Muita tärkeitä lentokenttiä ovat Shanghai, Kantonin, Schenzenin sekä Zuhain kentät. (Hyvärinen 2005, 70; Nuutinen 2007, 37.)

4.3 Suomi, Kiina ja Viro – maavertailua

Tässä kappaleessa on tarkoituksena verrata kotimaata, Viroa ja Kiinaa toisiinsa alihankintojen kannalta. Taulukossa 5. vertaillaan tiettyjen nimikkeiden hankintahintoja, joissa ei ole huomioitu hallinto- ym. valvontakuluja. Taulukossa 6. on tämän lisäksi otettu mukaan logistiikkakuluja (esim. rahti- ja tullauskulut) yhden tuotteen kohdalla.

Taulukossa 5. on esitelty muutamien Raute Oyj:n nimikkeiden hankintahintoja. Nimikkeiksi on valittu sellaisia, joita on ostettu kotimaan lisäksi Virolta ja Kiinasta vuoden 2006 aikana (Rautio 2007). Nimikkeet on kerätty Raute Oyj:n toiminnanohjausjärjestelmästä etsimällä kriteerin täyttäviä nimikkeitä.

TAULUKKO 5. Nimike-tuotteiden vertailua

NIMIKE		KIINA	%	VIRO	%	SUOMI	%
R010436	Aa	4,55	25	8,50	46	18,50	100
4-1062883	Bb	4,02	37	8,00	73	11,00	100
R231318	Cc	6,45	10	12,00	18	65,00	100
R437123	Dd	20,31	47	31,80	74	43,00	100
R532504	Ee	7,40	37	10,70	54	20,00	100
R739396	Ff	39,24	19	78,00	38	205,00	100
R739397	Gg	28,77	21	48,00	34	140,00	100
R934584	Hh	29,61	31	95,00	100	95,00	100
R739473	li	25,91	45	63,00	109	58,00	100
811993	Jj	3,51	90	3,90	100	3,90	100
yht.		169,77	26	358,90	54	659,40	100

Taulukosta voi havaita, että valittujen nimikkeiden ostohinnat ovat Kiinassa olleet vajaan kolmanneksen kotimaan hintoihin verrattuna. Viron hinnat ovat lähempänä kotimaan hintatasoa. Jotkut nimikkeet ovat edullisempia Suomesta hankittaessa, mutta yleisesti Viro on vielä Suomea edullisempi. Tässä taulukossa on kuitenkin huomioitu vain ostohinnat, mutta kokonaisuuteen vaikuttavat logistiikkakulut,

joita syntyy liikuteltaessa tuotteita määränpäähensä.

Taulukossa 6 vertaillaan tuotteen X ostohintaa ja logistisia kuluja. Tuote X on sellainen, jota on vuoden 2006 aikana hankittu niin Suomesta, Virosta kuin Kiinastakin.

TAULUKKO 6. Tuote X

(Hietala 2007)

maa	Kiina	Viro	Suomi
tilaus	Y609563	Y603045	Y602349
tuote	X	X	X
määrä kpl	251	36	15
paino br	8530	1500	
hankinta á-hinta (€)	40,81	76,18	130,10
pakkaus á-hinta (€)	1,65	222,00	Ei rahtilaskua, noudettu omalla kalustolla
lähtömaan kulut (€)	256,95		
rahti (€)	2411,94	408,09	
tullaus (€)	212,70		
kotimaan rahti (€)	215,34		
yhteensä	13341,89	3372,57	1951,50
Yhteensä á-hinta (€)	53,15	93,68	130,10
	11/2006	03/2006	03/2006

Kuten taulukosta 6. havaitaan, tulee Kiinasta hankittu tuote silti a-hinnaltaan edullisemmaksi kuin vastaava tuote kotimaasta tai Virosta hankittuna. Kuten edellä, kappaleessa 4.2, käsiteltiin Raute Oyj:n Kiinan alihankintoja, mainittiin siellä Kiinasta ostettavan ns. volyymi-tuotteita, sillä ne tulevat edullisemmaksi. Suuret

logistiikkakustannukset edellyttävät suuria hankintaeriä. Taulukossa 6 tämä suuren hankintaerän etu nousee esille selvästi, sillä logistiikkakulut ovat huomattavat verrattaessa kolmea maata toisiinsa.

Opinnäytetyön kyselyssä kysyttiin rautelaisten mielipiteitä kulttuurillisista teki-
jöistä, joita on havaittavissa työskenneltäessä ulkomaisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Tällaisia huomionarvoisia kulttuurieroja ovat esim. seuraavat:

- Ongelmat on otettava hienovaraisemmin esille kuin Suomessa, ne tuodaan vai-
vihkaa ja jopa peitellen keskusteluihin mukaan.
- Italiasta on vaikea saada vastauksia kysymyksiin pikaisesti.
- Baltiassa toimitaan vielä hyvin paljon ”neuvostoliittolaisittain”.
- Kieliongelmat, luotettavuus, tavarat jäävät matkalle, toimitusajat pitenevät ja
laatu on huonoa.
- Erot Euroopassa ovat pieniä ja Aasia (Kiina) on täysin erilainen.
- Aikataulujen pitäminen ei ole kovin tarkkaa. Aluksi lähetyslistat olivat varsin
puutteellisia ja samoin tuotteiden merkitseminen.
- Laatu – eri kulttuureissa erilainen käsitys laadusta (puhe laatumaista pitää
paikkansa).
- Suomalaiset ovat hyvin rationaalista kansaa: Kun esim. sovitaan jokin toimi-
tusaika, siitä pidetään kiinni. Muissa maissa jotkut toimittajat taas saattavat aja-
tella, että toimitusaika ei ole niin tärkeää.
- Ei laatuvaluuta, kunhan työ tulee tehdyksi jollakinlailla joskus.
- Joistakin ongelmista on ainakin alkuaikoina ollut puhetta – venäläinen kulttuuri
vs. suomalainen.
- Viro ja muut Baltian maat:
 - työn tuottavuus huonompi n. 30 %
 - alihankinnan hintataso n. 15–30% alhaisempi v. 2003.
- Kiina:
 - kielitaito on iso ongelma
 - tuotteiden laatuun ja toimitusvalvontaan on panostettava.

5 RAUTE OYJ JA ULKOISTAMINEN – KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavassa esitetään kyselytutkimuksen tuloksia ulkoistetuista toiminnoista Raute Oyj:ssä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä ja mistä syistä toimintoja on ulkoistettu yrityksessä sekä miten yhteistyökumppanit on valittu. Lisäksi selvitetään, mitä ongelmia ja myönteisiä puolia ulkoistamisessa on havaittu sekä min-käläisillä mittareita ulkoistamisen onnistumista seurataan.

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena, joka lähetettiin sähköpostitse niille valituille henkilöille Raute Oyj:ssä, joiden työkuvaan ulkoistaminen ja alihankinta läheisesti liittyvät. Valittuihin työntekijöihin kuuluivat mm. ostopäällikkö, teknologia- ja tuotantojohtaja, projektipäällikkö, tuotantopäällikkö, valmistusinsinööri (alihankinta), suunnittelupäällikkö, ostaja (raaka-aineet), valmistuksen esimiehiä, alihankintaostajia sekä talouspuolen controller. Kyselytutkimuksen otoskoko oli 40 lähetettyä kyselyä, joista 19:ään saatiin vastaus, siten lähes puolet (48 %) vastasivat.

Kyselylomakkeessa on kolme sivua ja 15 kysymystä, joista avoimia kysymyksiä on 10, monivalintakysymyksiä 3 ja sekamuotoisia kysymyksiä 2 (liite 1). Avoimien kysymysten määrä on runsas, koska kysymysten luonne on sellainen, että vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta etukäteen ja näin voidaan saada monipuolisempia vastauksia, koska vastaajien valintamahdollisuuksia ei rajoiteta mitenkään. Kyselytutkimus toteutettiin 4.1.2007 – 19.1.2007 välisenä aikana ja sen tulokset käsiteltiin nimettöminä sekä luottamuksellisina.

Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Laaditun tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, koska tutkimustulokset ovat myös samansuuntaisia Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen, Etlan, tekemien tutkimusten kanssa, mikä myös vahvistaa

tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimuksen tuloksia voidaan siten tarkastella luotettavasti. Vastausten suhteellisen alhaiseen määrään saattoi vaikuttaa se, että avointen kysymysten määrä oli runsas. Avoimet kysymykset usein houkuttelevat vastaamatta jättämiseen ja ne vaativat aikaa. (Heikkilä 2004, 187.)

Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Laaditun tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska tutkimusmenetelmänä käytetyllä kyselyllä on saatu vastauksia juuri niihin asioihin, joita on ollut tarkoitus tutkia. Lisäksi lomakkeen kysymykset eivät ole jääneet vastaajille epäselviksi. Tutkimuksen validiteettia vahvistaa myös se, että mittaukset vastaavat teoriassa esitettyjä käsitteitä. (Heikkilä 2004, 186.)

Seuraavassa analysoidaan tutkimuksen tuloksia siitä, milloin ja mitä toimintoja Raute Oyj:ssä on ulkoistettu tai toteutettu alihankintana.

5.1 Raute Oyj:n ulkoistetut toiminnot

Raute Oyj:ssä on ulkoistettu strategisesti ydinosamisen ulkopuolisia osa-alueita. Ensin on määritelty oma ydinosaminen ja sitä kautta ulkoistettavat sekä alihankittavat, muiden valmistettavissa olevat tuotteet/palvelut. Tällaisia ovat

- puhelinvaihte ja aulapalvelu
- siivous- ja kunnossapitopalvelut (jätehuolto, vartiointi, kiinteistöhuolto)
- pakkauspalvelut
- kuljetus (pientavarakuljetus)
- huolinta
- suunnittelu (käytetään alihankintaresursseja)
 - kone- ja automaatio suunnittelusta vain mekaaninen detaljisuunnittelu
 - tuotantosuunnittelu
 - mallityöt (valumallit ja muut puuosat)

- sahaus- ja polttopalvelut (raaka-aineet)
 - teräksen esikäsitteily
 - hitsaus
- valmistus
 - lähes koko alkutuotanto (piirustusnumerolliset nimikkeet): hitsatut runkorakenteet, koneistettavat pienosat, muut pienosat
 - kuljettimet, muut kokonaispositiot
 - sähkökeskukset
 - levykäsitteily
 - koneistus
 - kokoonpano

Ensimmäiset alihankinnat tehtiin Raute Oyj:ssä jo 1970-luvulla, jolloin tuotanto-suunnittelua ostettiin pienessä mittakaavassa ulkopuoliselta. Osa siivouspalveluis-ta ulkoistettiin 1980-luvun lopulla. Pääosa ulkoistamisista tehtiin 1990-luvun puo-lessa välissä. Ulkoistaminen on jatkuva prosessi ja suurin osa Raute Oyj:n ulkois-tamisista on tehty 2000-luvulla, mikä oli yrityksen strateginen valinta.

5.2 Ulkoistamisen syyt

Opinnäytetyön kyselyssä haluttiin selvittää, miksi Raute Oyj:ssä on lähdetty ulkoistamaan tiettyjä toimintoja. Saadut tulokset ovat hyvin samansuuntaisia Etlan tutkimuksen kanssa.

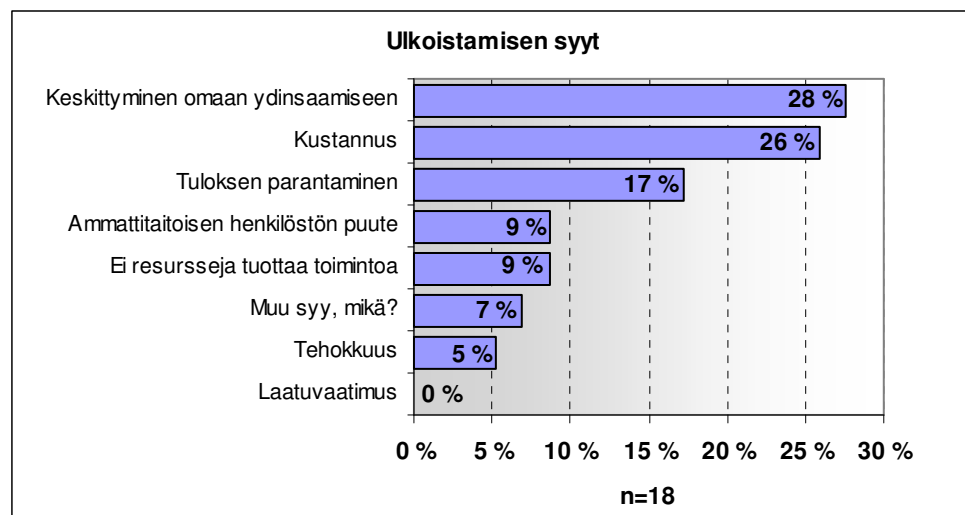
Etlan tekemän tutkimuksen mukaan motiiveja lähteä ulkoistamaan on esitetty tau-lukossa 7. Kustannussäästöt, joustavuus, ydinosaamiseen keskittyminen ja lisäka-pasiteetin hankkiminen olivat neljä suurinta tekijää.

TAULUKKO 7. Tuotannon ulkoistamisen motiivit teknologiateollisuudessa ja muussa teollisuudessa

Lähteet: Ali-Yrkkö, J. 2007a.

	Teknologia-teollisuus	Muu teollisuus
Kustannussäästöt	83%	88%
Joustavuuden lisääminen	81%	81%
Fokusointi	79%	75%
Lisäkapasiteetin hankkiminen	76%	77%
Markkinoillepääsy tai asiakastarpeet	34%	41%
Teknologian tai osaamisen hankkiminen	16%	18%

Verrattaessa taulukkoa 7. kuvioon 5. nähdään niiden hyvin samankaltaiset tulokset. Kuvio 5. näkyy, että Raute Oyj:ssä keskittyminen omaan ydinosaan oli suurin yksittäinen syy ja kustannustekijät toinen. Kolmanneksi vaikuttavin tekijä oli tuloksen parantaminen, jota ulkoistamalla haluttiin saavuttaa.



KUVIO 6. Ulkoistamisen syyt Raute Oyj:ssä

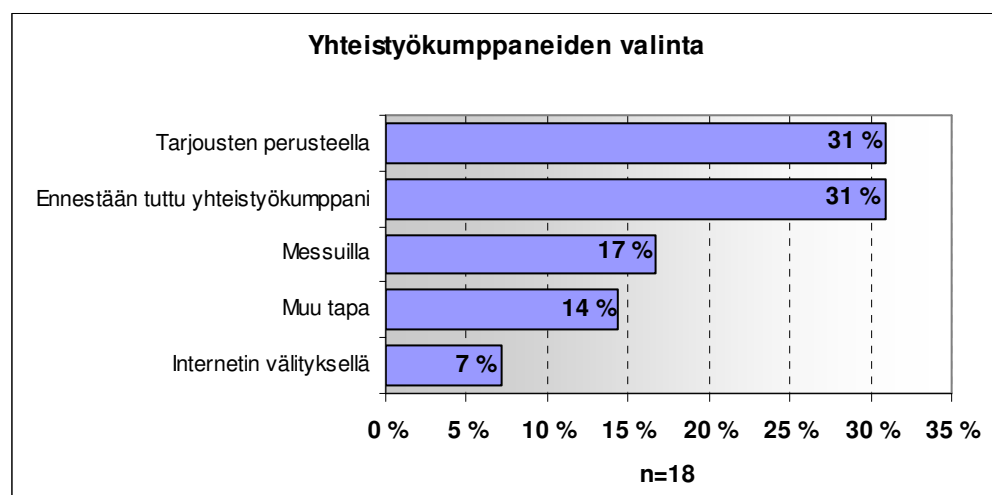
Valmiiden vaihtoehtojen lisäksi oli kyselylomakkeessa mahdollisuus kertoa myös joku muu ulkoistamisen syy. Tällaisia ulkoistamisen muita syitä Raute Oyj:ssä ovat vastaajien mukaan:

- joustavuuden hakeminen
- kuormituksen isot vaihtelut
- oman kapasiteetin riittämättömyys
- trendi/muoti-ilmio
- halu saada joustavuutta henkilöstön hallintaan.

Huomion arvoista on, että laatuvaatimus ei ollut syy lähteä ulkoistamaan, mutta ulkoistamisen jälkeen laatu on puhuttanut Raute Oyj:ssä.

5.3 Yhteistyökumppaneiden valinta

Seuraavassa kuviossa 6. on koottu opinnäytetyön kyselyn perusteella se, miten yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita on Raute Oyj:ssä etsitty. Kaksi merkittäväntä tapaa olivat yhteistyökumppanin hakeminen tarjousten perusteella ja yhteistyön tekeminen ennestään tuttujen yhteistyökumppaneiden kanssa.



KUVIO 7. Yhteistyökumppanin valintakanavat

Lisäksi kyselyssä tulivat esille seuraavat mahdollisuudet, joita yhteistyökumppanin löytämisessä on Raute Oyj:ssä käytetty:

- aktiivinen etsintä
- sopivan toimittajan etsintä
- tuttavien suositus
- verkostot (kollegat)
- yritysvierailu
- toimintakäsikirjassa kuvatun auditointiprosessin kautta.

** Sisäisen auditointiprosessin tarkoituksena on prosessien toiminnan ja tehokkuuden arviointi niiden parantamiseksi.

Raute Oyj:llä on ulkomaisia ulkoistamisen myötä tulleita alihankkijoita (vuonna 2006) seuraavissa maissa:

- Viro (25)
- Latvia (3)
- Liettua (2)
- Venäjä (3)
- Kiina (8)
- Intia (1).

Lisäksi alihankintaa ostetaan jonkin verran tapauskohtaisesti asiakkaan kohde-
maasta.

5.4 Ulkoistamisen seuranta ja mittarit

Opinnäytetyötä varten tehdyssä kyselyssä kysyttiin myös Raute Oyj:llä käytössä olevista mittareista, joilla ulkoistamisen onnistumisia seurataan.

Raute Oyj:ssä on käytössä muutamia mittareita, joiden avulla ulkoistamisen ja alihankinnan onnistumisia mitataan. Tällaisia mittareita ovat

- hinta / budjetti / vanha hinta
- toimitusvarmuus ja laatukustannukset
- reklamaatioiden määrä

- ostomäärät / toimittaja
- lisäksi omalla tehtaalla toimivien kumppaneiden kanssa: säännölliset viikko- ja kuukausikokoukset, joissa seurataan yhteisesti sovittuja mittareita.

Osalla kyselyyn vastanneista ei ollut omassa työssään käytössä tällaisia mittareita.

Käytössä olevat mittarit mittaavat eniten hankintaosastoa ja hankintojen onnistumista. Tämä luo osaltaan painetta varsinkin alihankintaostajille ja alihankkijoille, joiden onnistumista mitataan tarkasti. Ongelmana on myös se, että heidän ei aina ole mahdollista suoriutua annetussa aikataulussa. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin, jos suunnittelussa ilmenee virheitä, joiden korjaamiseen voi mennä aikaa tai silloin, kun alkuperäinen suunnittelu ei valmistu ajoissa ja myöhästyttää alihankinnan aikataulua. Tämä epäkohta tuli esille myös kyselyssä, sillä suunnittelun onnistumiselle toivottiin vastaavia mittareita.

5.5 Ulkoistamisen ongelmia Raute Oyj:ssä

Opinnäytetyön kyselyssä kysyttiin rautelaisten mielipiteitä ulkoistamisen hyvistä ja huonoista puolista.

Seuraavanlaisia vastauksia saatiin kysyttäessä negatiivista havaintoja Raute Oyj:n ulkoistamisista:

- laatuongelmat
 - tarkastustoiminnan resurssien vähäisyys
 - laadun epätasaisuus
 - hidas virheiden korjaaminen
 - laadun valvonnan puutteellisuus
- oikean tiedon saanti työn etenemisestä
 - toimitusajat ja aikataulujen pitämättömyys
 - molemminpuolinen asioiden ymmärtäminen
- kokonaiskustannusten hallinta
 - korkeasuhdanteessa hinnat nousevat
- logistiikkaongelmat

- tavaroita lähetetty väärin maihin
- tavaroita unohtunut lähettää
- tavarat menneet sekaisin
- kustannukset
- huolinta
- kielikysymykset
 - esim. Kiina, Venäjä
- osaaminen siirtyy
 - alihankkijan sitoutuminen pitkään yhteistyöhön
 - henkilöstövähennykset
 - monen tavaran ostaminen vie enemmän aikaa kuin tekeminen itse
 - oman organisaation vastustus muutokseen

Teoriaosuudessa (luku 2.4) Ulkoistamisen edut ja riskit toimme esille ulkoistamisen riskejä päämiesyrityksen eli ulkoistajan kannalta. Muun muassa siellä mainittiin sisäisen tietotaidon siirtymisestä yrityksen ulkopuolelle. Tämä sama asia tuli esille kyselyssä, jossa osaaminen ja henkilöstön sekä alihankkijoiden vaihtuvuus mainittiin.

Laatu ja toimittajan toimitusvarmuus olivat kyselyn mukaan ne tekijät, jotka vaikuttivat eniten negatiivisesti. Virheellisten tuotteiden korjaus on vaikeaa, mikä lisää reklamaatioita. Raute Oyj:llä ei ole resursseja tehdä kaikkea itse ja toimittajalta se voi kestää liian kauan. Ulkomaalaiset toimittajat ovat oma haasteensa.

Teoriassa mainittiin myös hallinnointikulut, joita voi olla vaikea ennakoida. Kyselyn tuloksissa ilmeni samoja piirteitä ja siinä puhuttiin tiedonkulusta sekä kokonaiskustannusten hallitsemisesta. Kyselyssä tuotiin esiin logistiset haasteet, joita taas teoriassa ei käsitelty ollenkaan.

5.6 Ulkoistamisen myönteisiä puolia Raute Oyj:ssä

Tässä kappaleessa esitetään vastaavasti ulkoistamisen ja alihankinnan myönteiset ja positiiviset puolet, joita sekä teoriassa että opinnäytetyön kyselyssä ilmeni. Ulkoistamisen positiivisia asioita kyselyn mukaan ovat

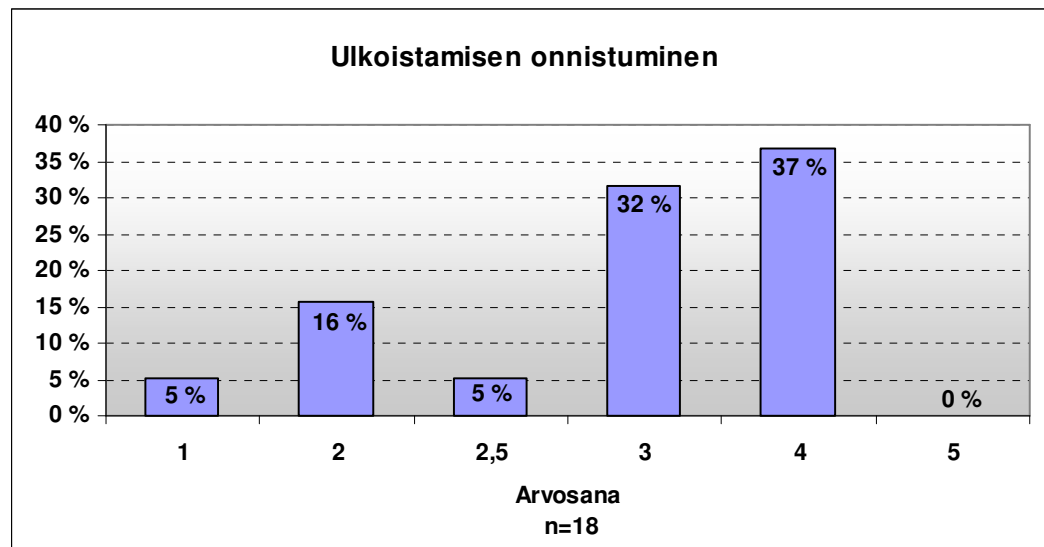
- edullisemmat hankintahinnat
 - Kiina ja Baltia
 - kustannussäästöt (varastot, raaka-aineet)
- joustavuus
 - kysyntään vastaaminen, kapasiteetin ostaminen ulkoapäin tarvittaessa
 - tuotantohuippujen tasaaminen
 - omaan valmistukseen kapasiteetin vapautuminen
 - palvelujen ostaminen tarvittaessa
 - varsinaisen varahenkilön tarpeettomuus
 - huonoina aikoina mahdollisilta lomautuksilta välttyminen, kun ”kotipesä” on pieni
 - investoinnit
- Raute Oyj:n omien toimintojen vertailumahdollisuus
 - laatu – esim. suunnitteluvirheet tulevat esille
 - kustannustehokkuus
 - muutoksen toteuttamisen helppous ulkoistamalla ja alihankinnalla kuin perinteisesti.

Kappaleissa Ulkoistamisen syyt (5.2) sekä Ulkoistamisen edut ja riskit (2.4) esiintyvät teorian ja Raute Oyj:n kannalta ne tekijät, jotka ovat ulkoistamisen etuja yritykselle.

Etlan tekemän tutkimuksen mukaan motiiveja lähteä ulkoistamaan on esitetty taulukossa 7 Kustannussäästöt, joustavuus, ydinosaamiseen keskittyminen ja lisäkapasiteetin hankkiminen olivat neljä suurinta tekijää. Nämä samat edut tulivat myös kyselyn myötä esille Raute Oyj:ssä. Joustavuus, muutosherkkyys ja reagointi tuotantohuippuihin ovat kyselyn mukaan merkittäviä hyötyjä Raute Oyj:n ulkoistamisissa ja alihankinnoissa.

5.7 Ulkoistamisen onnistuminen Raute Oyj:ssä

Kyselyn lopuksi kysyttiin vastaajien mielestä ulkoistamisien onnistumista. Vastaajia pyydettiin antamaan arvosanan asteikolla 1-5 (1 = epäonnistunut, 5 = onnistunut). Kuten kuvio 7 näkyy, ollaan Raute Oyj:ssä ulkoistamisiin pääasiassa tyytyväisiä.



KUVIO 8. Ulkoistamisen onnistumisen arviointi (1 = epäonnistunut, 5 = onnistunut)

Täysin tyytyväisiä ei kyselyyn vastanneiden joukosta löytynyt, mutta keskiarvoksi opinnäytetyön kyselyn perusteella Raute Oyj:lle saatiin 3,08.

5.8 SWOT-analyysi

Seuraavaan taulukkoon 8. on koottu tehdyn kyselyn ja haastatteluiden perusteella yhteenvedona SWOT-analyysi Raute Oyj:n ulkoistamisesta ja alihankinnoista. SWOT on nelikentän muotoon ryhmitelty analysointimenetelmä, jonka tarkoituksena on selvittää toimintojen ulkoistamiseen liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, uhkia sekä mahdollisuuksia (Jalanka ym. 2003, 55).

TAULUKKO 8. SWOT

Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edullisemmat hankintahinnat ▪ Kustannussäästöt (varastot, raaka-aineet) ▪ Taloudellisuus ▪ Joustavuus ▪ Palveluja tarvittaessa (suunnittelu, pakkaus) ▪ Tekijä tarvittaessa – ei vakituista varahenkilöä ▪ Lisää tilaa omille toiminnoille – kapasiteetti kasvaa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Työn etenemisestä ei saatavissa tarpeeksi tietoa ▪ Kokonaiskustannusten hallinta ▪ Tarkastustoiminnan resurssien vähäisyys ▪ Laadunvalvonta ▪ Henkilöstön vaihtuvuus/vähennykset – epävarmuus ▪ Aikaavievä virheiden korjaaminen ▪ Tavarointa unohdettu lähettää, lähetetty väärin maihin, tavarat menneet sekaisin ▪ Kielikysymykset
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ohjaaminen ▪ Muutos helpompi toteuttaa ulkoistamalla kuin perinteisesti ▪ Ostotoiminta/hankinta ▪ Omien virheiden paljastuminen (esim. suunnitteluvirheet) ▪ Vertailtavissa oman työn kustannustehokkuus ja laatu ▪ Palvelualltius ▪ Huonoina aikoina välttyminen lomautuksilta (pieni kotipesä) ▪ Investoinnit ▪ Pikavoittomahdollisuus ▪ Kysyntään vastaaminen ▪ Tuotantohuippujen tasaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laatuongelmat ▪ Toimitusajat, töiden myöhästymiset, aikataulujen pitämättömyys ▪ Huolinta- ja logistiikkaongelmat sekä -kustannukset ▪ Osaamisen häviäminen (alihankkija ei sitoudu) ▪ Korkeasuhdanne – kohoavat hinnat ▪ Oman organisaation vastustus muutokseen ▪ Tiedonkulku eri tasojen välillä

Raute Oyj:n ulkoistamisien myötä on vahvuudeksi löytynyt esim. edullisemmat hankintahinnat. Ostettaessa jonkun X-tuotteen tekeminen alihankintana on se ollut yritykselle edullisempaa kuin tuottaa tuo tietty tuote itse. Siirrettäessä osa valmistuksesta muualle on voitu keskittyä tekemään muita tuotannon vaiheita itse, ja näin on myös enemmän kapasiteettia vapautunut niihin toimintoihin, jotka on päätetty tehdä itse – investoinnit. Omassa organisaatiossa on myös vastustettu muutoksia.

Kyselyssä esille nousi myös se, että koska kotipesä on Raute Oyj:llä nyt pienempi, voidaan huonoina aikoina mahdollisesti välttyä lomautuksilta. Mutta tämä tuo silti epävarmuutta osalle henkilöstöstä, sillä työntekijöiden vaihtuvuus ja vähentäminen on lisääntynyt ulkoistamisen ja alihankinnan myötä.

Ulkoistaminen ja alihankinta ovat tuoneet erityisesti ostotoimintaan/hankintaan uusia vaatimuksia. Yksi haasteista on korkeasuhdanne, jolloin kaikki hinnat ovat nousussa, mutta tuotteet olisi saatava samalla tai halvemmalla hinnalla kuin aiemmin.

Tiedon kulku eri tasojen välillä sekä alihankinnassa on tuonut haasteita. Alihankintatöiden edistymisestä ei aina katsota saatavan tarpeeksi tietoa, mikä johtuu osaltaan tarkastustoiminnan vähäisyydestä. Alihankinta on myös tuonut esille oman kotipesän virheitä, esimerkkinä suunnitteluvirheet. Aikaisemmin, kun työ tehtiin itse Raute Oyj:ssä, tällaiset virheet paljastuivat aiemmin ja niihin saatiin reagoida nopeammin. Kun työ ostetaan alihankintana, tarkoittaa jokainen virhe ja mutka matkalla aikataulujen venymistä. Tällaisissa tapauksissa on mahdotonta vertailla kustannustehokkuutta ja laatua, jotka omalla työllä olisi saavutettavissa. Kokonaiskustannukset tulevat näin vaikeammiksi arvioida etukäteen.

Ostettaessa työ muualta on mahdollisuus pikavoittoon. Jos alihankkijaa ei saada sitoutumaan pitempiaikaisesti, osaaminen häviää, ja saavutettu yhteistyö on haettava muualta. Tällöin edessä voivat olla uudet laatuongelmat.

Sopimusten, neuvottelutaidon ja henkilökohtaisten suhteiden vaikutus näkyy myös alihankintahinnoissa voimakkaasti. Palveluallttius ja yhteistyö syntyvät paljolti henkilökohtaisten suhteiden ansiosta.

Yksi osa-alue, johon ulkoistaminen vaikuttaa, on logistiikka. Huolinta- ja logistiikkakustannukset sekä -ongelmat nousivat nekin esille kyselyssä. Logistiset haasteet lisääntyvät ja näin ollen myös virhemahdollisuudet kasvavat. Tavaroita on lähetetty väärin maihin tai ne on unohdettu kokonaan lähettää. Logistiikan onnistumiseen tuovat haasteita niin tuotteiden toimitusajat, töiden myöhästymiset kuin aikataulujen pitämättömyys.

Yrityksen päätökset ulkoistaa tiettyjä toimintoja ja käyttää alihankintaa ovat tuoneet lisää joustavuutta. Raute Oyj on näiden ansiosta onnistunut vastaamaan projektien syklisyyteen entistä paremmin. Tuotantohiippujen tasaaminen on onnistunut ja näin ohjailtavuus on lisääntynyt – kysyntään on mahdollisuus vastata nopeammin. Lisäksi kyselyssä tuli esille, että jotkut muutokset on ollut helpompi toteuttaa ulkoistamalla ja alihankintana kuin perinteisesti valmistamalla itse.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhä useampi suomalainen yritys ulkoistaa liiketoimintaprosessejaan, jotka eivät lukeudu heidän ydinliiketoimintaansa, ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Suurin osa töistä on siirretty toisen kotimaisen yrityksen tehtäväksi, eikä siis ulkomaille esim. Kiinaan kuten on luultu. Ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että yritys ostaa osan tai tietyn osatoiminnon toiselta ulkopuoliselta yritykseltä ja keskittyy siten omaan ydinosansaansa.

Teknologinen osaaminen ja laaja eri toimialojen tuntemus ovat tärkeimmät tekijät palvelujen tarjoajaa valittaessa. Keskeisenä perusteena ulkoistamiselle on ollut, että yritys voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja saavuttaa kustannussäästöjä. Tämä on edelleen tärkeää, mutta nykyään ulkoistamisella haetaan muutakin kuin säästöjä. Ulkoistamisella halutaan nyt tehokkuutta, erikoisosaamista sekä joustavuutta resurssien, pääoman ja investointien käyttöön.

Tässä opinnäytetyössä aiheena olivat Raute Oyj:n toimintojen ulkoistaminen, alihankinta ja niihin liittyvät kustannukset. Tutkimuksessa tarkasteltiin Raute Oyj:n alihankintoja Suomessa, Virossa sekä Kiinassa. Tutkimuksessa keskityttiin pääosin Raute Oyj:n tuotannon ulkoistamiseen ja alihankintaan, vaikka muitakin yrityksen ulkoistamia toimintoja mainittiin.

Opinnäytetyön empiriaosuus sisälsi kyselytutkimuksen ulkoistamisesta Raute Oyj:n työntekijöille. Kyselyn avulla selvitettiin, mitä toimintoja ulkoistaminen oli yrityksessä koskenut, miksi ja milloin ulkoistaminen oli aloitettu sekä miten yhteistyökumppanit oli valittu. Lisäksi kysyttiin, minne maihin oli ulkoistettu, mitä ongelmia ja myönteisiä puolia ulkoistamisessa oli havaittu, kuinka sen onnistumista seurattiin ja kuinka tyytyväisiä työntekijät olivat olleet ulkoistamisiin. Empiriaosuudessa verrattiin Suomea, Viroa ja Kiinaa toisiinsa alihankintojen kannalta. Tutkimuksessa käytettiin apuna myös työntekijöiden haastatteluja sekä omia havaintoja.

Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden perusteella todettiin, että Raute Oyj:ssä tärkeimpiä syitä ulkoistamisiin olivat keskittyminen omaan ydinosaan, kustannustekijät ja tuloksen parantaminen. Ensimmäiset alihankinnat Raute Oyj:ssä tehtiin jo 1970-luvulla ja ensimmäiset ulkoistetut toiminnot olivat siivouspalvelut 1980-luvun lopussa. Ulkoistamisesta tehtiin strateginen päätös vuosituhannen vaihteessa, jotta kaikkea ei valmisteta itse. Siten Raute Oyj:ssä pystyttiin vastaamaan paremmin projektiorganisaatiolle tyypilliseen syklisyyteen. Alihankintaa Raute Oyj:llä oli kotimaan lisäksi huomattava osuus Baltian maissa ja Kiinan alihankintaosuus oli kasvamassa.

Raute Oyj:n alihankkijat ja yhteistyökumppanit oli valittu yleisimmin tarjousten perusteella, ennestään tuttujen yritysten joukosta tai messuilta. Nämä olivat kolme eniten käytettyä tapaa kyselytutkimuksen perusteella.

Ulkoistamisen kustannuksia oli teoriaosuudessa esitetty kuviossa 2 (transaktiokustannusten muodostuminen). Käytännössä, kun työ ostettiin alihankintana, tarkoitti jokainen virhe aikataulujen venymistä. Täten oli mahdotonta selvittää kaikkia ulkoistamisen ja alihankinnan kustannuksia. Myöskään ei voitu vertailla kustannustehokkuutta ja laatua, jotka omalla työllä olisi saavutettu ulkoistamisen ja alihankinnan sijasta. Kokonaiskustannuksia oli näin vaikeaa arvioida. Yksittäisten tuotteiden ja nimikkeiden vertailua tehtiin Suomen, Viron ja Kiinan välillä ja nämä tulokset esitettiin luvussa 4.3. Näiden vertailujen tuloksena oli, että Kiinan hankintahinnat olivat Suomea ja Viroa edullisemmat. Vaikka huomioon otettiin myös logistiikkakulut, tuli yksittäinen tuote Kiinasta hankittuna vertailumaita halvemmaksi.

Ulkoistamisen sekä alihankinnan onnistumisia seurattiin yrityksessä erilaisilla mittareilla, esim. toimitusvarmuus, hinta / budjetti / vanha hinta ja reklamaatiot.

Kyselytutkimuksen perusteella Raute Oyj:n työntekijät kokivat ulkoistamisen ja alihankinnan negatiivisiksi puoliksi riittämättömän tarkastustoiminnan, laatu- ja logistiikkaongelmat. Lisäksi tiedonkulku eri tasojen ja osapuolten välillä ei aina vastannut odotuksia. Osaamisen siirtyminen muualle sekä kielikysymykset olivat

myös vastaajien mielestä huonoja puolia. Tämän perusteella tarkastustoimintaan olisi tarvetta investoida lisää, jotta halutut laatuvaatimukset täyttyisivät.

Teoriaosuudessa ja kyselytutkimuksen perusteella positiivisia piirteitä ulkoistamisessa ja alihankinnassa olivat edullisemmat hankintahinnat, joustavuus sekä kustannussäästöt. Nämä koettiin Raute Oyj:ssä myös myönteisimmiksi puoliksi, jolloin oli mahdollisuus keskittyä paremmin omaan ydinosaamiseen ja tuotantohuippujen tasaamiseen. Vastaajat olivat Raute Oyj:ssä ulkoistamisiin pääasiassa tyytyväisiä.

Jatkotutkimuksen mahdollisia aiheita voisivat olla seuraavat:

- Tarkastella ulkoistamisen mittareita Raute Oyj:ssä – mittaavatko ne oikeita asioita ja olisiko uusia mittareita mahdollisesti löydettävissä.
- Raute Oyj:n alihankkijoiden vertailua, jossa tarkoituksena olisi löytää sellaisia alihankkijoita, joiden kanssa olisi mahdollista tehdä pitempiaikaisia yhteistyöhankkeita.
- Tehdä kartoitusta uusista mahdollisista alihankkijoista Raute Oyj:n tarpeisiin.

LÄHTEET

Elektroniset lähteet

Ali-Yrkkö, J. 2006a. Ulkoistukset, toimintojen siirrot ja työpaikat kotimaassa [verkkodokumentti]. Helsinki: Talous & Yhteiskunta, joulukuu, 4/2006. [viitattu 28.2.2007]. Saatavissa: <http://www.labour.fi/talousjayhtk/lehtipdf/ty42006.pdf>

Ali-Yrkkö, J. 2006b. Ulkoistukset suuntautuvat pääosin Suomeen, myös toimintojen siirrot ulkomaille ovat yleistyneet [verkkodokumentti]. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Etila, joulukuu 2006 [viitattu 24.3.2007]. Saatavissa: http://www.etla.fi/files/1665_DP_ali_yrkkö_ulkoistukset.pdf

Ali-Yrkkö, J. 2007a. Tuotannon ja T&K-toiminnan ulkoistaminen – Motiivit ja onnistuminen [verkkodokumentti]. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Etila, helmikuu 2007 [viitattu 28.2.2007]. Saatavissa: http://www.etla.fi/files/1716_Dp1071.pdf

Ali-Yrkkö, J. 2007b. Ulkoistukset Suomen teollisuusyrityksissä – Onko toimialalla merkitystä? [verkkodokumentti]. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Etila, helmikuu 2007 [viitattu 1.3.2007]. Saatavissa: http://www.etla.fi/files/1715_Dp1070.pdf

Kauppalehti Oy, Yrityspalvelut/ Balance Consulting. Rahoitus pääomarakenne [verkkodokumentti]. Helsinki: 2007 [viitattu 11.3.2007]. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/palvelu/html/ohjeIV.shtml>

Laki24.fi [online]. Suomen laki: Irtaimen kauppa: Reklamaatio [viitattu 23.3.2007]. Saatavissa: <http://www.laki24.fi/irom-irtaimenkauppa-reklamaatio.html>

Nordström, H. Verkostoituva liiketoiminta ja sovellusintegraatio [verkkodokumentti]. Helsinki: Helsingin yliopiston tietojenkäsittelytieteen laitos, 2004 [viitattu 19.4.2004] Saatavissa:

<http://www.helsinki.fi/~niinivaa/kurssit/sovellusintegraatio/raportit/verkostoituva.pdf>

Nuutinen, E. Kiinan maaraportti [verkkodokumentti]. Finpro, tammikuu 2007 [viitattu 26.2.2007]. Saatavissa: <http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/56589935-9298-4A75-B1AD-9EA3DB0E92F6/6442/Kiinamaaraportti2008.pdf>

Raute Oyj. 2007 a. Tilinpäätöstiedote [verkkodokumentti]. Raute Oyj [viitattu 8.2.2007]. Saatavissa http://www.raute.fi/files/1366_RAUTETPT2006_fi.pdf

Raute Oyj. 2007 b. Vuosikertomus [verkkodokumentti]. Raute Oyj [viitattu 7.3.2007]. Saatavissa: http://www.raute.fi/files/1386_RauteAR2006_fi.pdf

Raute Oyj. 2007 c. [verkkodokumentti]. Raute Oyj [viitattu 25.2.2007]. Saatavissa <http://www.raute.fi/>

Spiridovits, S. Viron maaraportti [verkkodokumentti]. Finpro, joulukuu 2006 [viitattu 26.2.2007]. Saatavissa: <http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/48CF8919-44E4-47F1-8C7C-5C0490EC9B5E/6030/DRFEstoniacountryreport070109sspf1.pdf>

Julkaistut lähteet

Aaltonen, J. 2006. Etlä: Yritykset ulkoistavat pääosin kotimaahan. Helsingin Sanomat 12.12.2006.

Ahola, V., Kuhlman, I. & Luotio, J. (toim.) 2001. Tietojätti. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Camrass, R. & Farncombe, M. 2001. The Atomic Corporation - A Rational Proposal for Uncertain Times. Capstone Publishing Limited, Oxford.

Domberger, S. 1998. The contracting organization. The strategic guide to outsourcing. Oxford University Press.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5., uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Gummerus, Jyväskylä.

Hyvärinen, R. 2005. Aasian kuljetukset. KTM Julkaisuja, 28/2005. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, P. 2003. Logistiikan ulkoistaminen- käsikirja ulkoistamisprosessista. ISBN, Helsinki.

Jussila, M. 2005. Kiina- investointiopas. KTM Julkaisuja 8/2005. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Kiiha, Jarkko. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, Erkki. 2001. Johdon laskentatoimi. 3. uudistettu painos. Edita Oyj, Helsinki.

Paija, L. 1998. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit – taloustieteen näkökulma. Sitra 202, Taloustieto Oy.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA, sarja B 181. Helsinki.

Stenvall, A-L & Toivanen, K. 2004. Yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistaminen. Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Metalliteollisuuden julkaisu nro 9/2002. Metalliteollisuuden Kustannus Oy,

Vesalainen, J. 2004. Katetta Kumppanuudelle – Hyöty ja sen jakaminen asiakastoimittaja-suhteessa. Teknoliateollisuuden julkaisu nro 3/2004. Teknologianfo Teknova Oy, Helsinki.

Muut lähteet

Aholainen, A. Hankintapäällikkö. Raute Oyj, Rautetie 2, PL 69, 15551 Nastola. Haastattelu 12.3.2007.

Helppi, M. Alihankintaostaja. Raute Oyj, Rautetie 2, PL 69, 15551 Nastola. Haastattelu 27.3.2007.

Hietala, M. Ostoreskontran hoitaja. Raute oyj, Rautetie 2, PL 69, 15551 Nastola. Sähköposti 22.3.2007.

Pihkala, T. 2005. Yritysverkostojen tehokkuustason nostaminen. Luento Lahden yliopistokeskus, Lahti 26.10.2005.

Rautio, V-M. Alihankintaostaja. Raute Oyj, Rautetie 2, PL 69, 15551 Nastola. Haastattelu 19.3.2007.

Suortti, J. Alihankintaostaja. Raute Oyj, Rautetie 2, PL 69, 15551 Nastola. Haastattelu 5.4.2007.

LIITTEET**LIITE 1**

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

ULKOISTAMISKYSELY

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto / Kansainvälinen kauppa

Opinnäytetyö

Kevät 2007

Anniina Laitinen & Reetta Rautiainen

Teemme opinnäytetyötä Raute Oyj:lle ulkoistamisesta. Toivoisimme vastaustasi tähän kyselyyn omien työtehtäviesi näkökulmasta.

Kaikki saamamme vastaukset käsittelemme nimettöminä ja luottamuksella. Tulokset julkaistaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäiset vastaukset eivät paljastu tuloksista. Jokainen vastaus on meille arvokas.

1. Ikä	_____v					
2. Sukupuoli	Nainen <input type="checkbox"/>	Mies <input type="checkbox"/>				
3. Työtehtävä	_____					
4. Raute Oyj:n palveluksessa	Alle 1v <input type="checkbox"/>	1-3v <input type="checkbox"/>	4-10v <input type="checkbox"/>	Yli 10v <input type="checkbox"/>		

<p>5. Mitä Raute Oyj:n toimintoja on ulkoistettu?</p> <p>Milloin nämä toiminnot ovat ulkoistettu?</p>		
<p>6. Miksi toiminnot ovat ulkoistettu?</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Kustannussyyt</p> <p>Laatu</p> <p>Tehokkuus</p> <p>Ammattitaitoisen henkilöstön puute</p> <p>Yrityksellä ei resursseja tuottaa toimintoa</p> <p>Keskittyminen omaan ydinosaan</p> <p>Tuloksen parantaminen</p> <p>Muu syy, mikä? _____</p>
<p>7. Miten yhteistyökumppanit on valittu?</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Ennestään tuttu yhteistyökumppani</p> <p>Internetin välityksellä</p> <p>Messuilla</p> <p>Tarjousten perusteella</p> <p>Muu tapa, miten? _____</p>
<p>8. Onko yhteistyökumppaneina ulkomaisia toimittajia (maa ja määrä)?</p>		
<p>9. Jos yhteistyökumppaneina on ulkomaisia toimittajia, minkälaisia kulttuurieroja olet havainnut?</p>		

Mitä tulisi huomioida toimittaessa kyseisen kulttuurin parissa?		
10. Ulkoistamisen myötä tulleiden yhteistyökumppa- neiden määrä	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2-5 <input type="checkbox"/> 6-15 <input type="checkbox"/> yli 15	
11. Seurataanko ulkoistettujen toimintojen onnistumista joillakin mittareilla?		
12. Mitä ongelmia olet havainnut ulkoistetuissa toiminnoissa?		
13. Mitä myönteisiä puolia olet havainnut ulkoistetuissa toiminnoissa?		
14. Ulkoistamisen on- nistuminen	_____	Anna arvosana asteikolla 1-5 (1= epäonnistunut...5= onnistunut)

Muuta huomionarvoista

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 2



KUVIO 9. Syitä toiminnan siirtämiseen Suomesta ulkomaille

(Ali-Yrkkö 2006 a)