



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Tuotannon sijoittaminen ulkomaille – tavoitteet, riskit ja hallinnointimuodon valinta

Toimitusketjujen johtaminen
Kandidaatintutkielma

Laatija:
Sami Perälä

Ohjaaja:
TKT Riikka Kaipia

27.4.2025
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Toimitusketjujen johtaminen

Tekijä: Sami Perälä

Otsikko: Tuotannon sijoittaminen ulkomaille – tavoitteet, riskit ja hallinnointimuodon valinta

Ohjaaja: TkT Riikka Kaipia

Sivumäärä: 35 sivua

Päivämäärä: 27.4.2025

Nykyinen kilpailullinen markkinatilanne pakottaa yrityksiä toimimaan yhä tehokkaammin. Tuotannon sijoittaminen ulkomaille on yksi yrityksen strateginen ratkaisu vastata tähän paineeseen tehostamalla operatiivista toimintaansa. Tuotannon sijoittamisesta ulkomaille voi koitua yritykselle huomattavaa kilpailuetua. Kuitenkin päätökseen liittyy myös riskejä, jotka voivat haitata yrityksen tuottoisuutta ulkomaisessa toimintaympäristössä. Päätös ulkomailla tuottamisesta on hyvin strateginen ja pitkäaikainen, joka korostaa sen tärkeyttä.

Tässä tutkimuksessa selvitetään mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen strategiseen päätöksentekoon sijoittaa tuotantoa ulkomaille. Ulkomailla tuottamisen päätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi on tunnistettu ulkomailla tuottamisen tavoitteet, riskit sekä hallinnointimuodon valinta. Tutkimuksen tarkoituksena on syntetisoida kirjallisuutta tarkastelemalla kaikkia kolmea osa-aluetta samanaikaisesti, joka tämänhetkisessä kirjallisuudessa on puutteellista, vaikka osa-alueita on tutkittu kattavasti erillisinä tekijöinä.

Lopputuloksena voidaan todeta, että yrityksen strategisessa päätöksessä sijoittaa tuotantoa ulkomaille tulee ottaa huomioon positiiviset tavoitteet, riskit sekä hallinnointimuodon valinta. Nämä kolme osa-aluetta ovat vuorovaikutuksessa keskenään, joten niiden yhdenaikainen tarkastelu päätöksenteossa on oleellista. Yrityksien on siis tärkeä panostaa strategiseen päätökseen sijoittaa tuotantoa ulkomaille, jotta päätös on kannattava pitkällä aikavälillä ja se säilyttää tai parantaa yrityksen kilpailuasemaa globaaleilla markkinoilla.

Avainsanat: Tuotannon sijoittaminen ulkomaille, tuotannon ulkoistaminen ulkomaille

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Käsitteiden määrittely	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Ulkomailla tuottamisen tavoitteet	9
2.1	Ulkomailla tuottamisen neljä perustyyppiä	9
2.1.1	Tuotannontekijöiden tavoittelu	9
2.1.2	Markkinoiden tavoittelu	10
2.1.3	Tehokkuuden tavoittelu	12
2.1.4	Strategisten varojen tavoittelu	13
2.2	Omistajuus-, sijainti- ja sisäistämishyötyjen arviointi – OLI-paradigma	14
2.2.1	Omistajuushyödyt	14
2.2.2	Sijaintihyödyt	15
2.2.3	Sisäistämishyödyt	15
2.2.4	OLI-paradigman hyödyntäminen päätöksenteossa	16
2.3	Empiiristen tutkimusten tärkeimmät tavoitteet	17
3	Ulkomailla tuottamisen riskejä	19
3.1	Institutionaaliset riskit	19
3.2	Maineriskit	20
3.3	Operatiiviset riskit	21
3.4	Tehtäväkohtaiset riskit	23
4	Hallinnointimuodon valinta ulkomailla tuottamisessa	24
4.1	Oma tuotanto	25
4.2	Tuotannon ulkoistaminen	26
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	30
	Lähteet	33

TAULUKOT

Taulukko 1 Ulkomailta tuottamisen päätöksentekoon vaikuttavat tekijät

32

1 Johdanto

Tuotannon sijoittaminen ulkomaille on ollut hyvin yleistä jo muutaman vuosikymmenen ajan (Podrecca ym. 2021). Globalisaation ja tehokkuuspaineiden vuoksi yhä useammat yritykset etsivät kilpailukykyisiä ratkaisuja sijoittamalla toimintojaan ulkomaille (Kossonou & McMurtrey 2021). Tuotannon sijoittaminen ulkomaille on yksi yleisimmistä tavoista vastata näihin paineisiin optimoimalla yrityksen operatiivista toimintaa (De Felice ym. 2021). Globaali tuotanto onkin jo hyvin vakiintunutta monella tuotannonalalla (Cohen ym. 2018).

Perinteisesti tuotantoa on sijoittanut ulkomaille vain vakiintuneet ja kokeneet suuret yritykset, mutta nykyään yhä useampi pieni ja keskikokoinen yritys osallistuu tuotannon sijoittamiseen ulkomaille. Ulkomainen tuotanto tarjoaa yritykselle relevantin strategisen vaihtoehdon menestyä dynaamisilla ja kilpailullisilla globaaleilla markkinoilla. (Kinkel & Maloca 2009.) Vaikka tuotannon sijoittamista ulkomaille tapahtuu nykyään vähemmän (Podrecca ym. 2021), se on kuitenkin edelleen yleinen ilmiö (Kinkel & Maloca 2009; Podrecca ym. 2021). Tuotannon sijoittaminen ulkomaille on hyvin tärkeä ja kilpailukykyyn vaikuttava strateginen päätös sen pitkäaikaisten vaikutusten takia (Bhatnagar & Sohal 2005; Kinkel & Maloca 2009). Tavoiteltavien hyötyjen lisäksi myös yrityksen riskit kasvavat tuotantoa sijoittaessa ulkomaille, mikä korostaa päätöksen tärkeyttä (Kinkel & Maloca 2009; Ellram ym. 2013).

Tuotannon sijaintipäätös tehdään kahden ulottuvuuden kautta, jotka ovat: tuotannon maantieteellinen sijainti, jossa arvioidaan kohdemaan positiivisia tekijöitä sekä riskejä, sekä tuotannon hallinnointimuodon valinta (Nujen ym. 2021). Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille yleisiä yrityksen tuotannon sijoittamiseen ulkomaille liittyviä tekijöitä näistä kahdesta ulottuvuudesta, jotka vaikuttavat toteutettavaan strategiseen päätökseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on ”Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen strategiseen päätöksentekoon sijoittaa tuotantoa ulkomaille?”. Tähän vastataan kolmen alatutkimuskysymyksen avulla, jotka ovat:

- Mitä hyötyjä yritys tavoittelee sijoittamalla tuotantoa ulkomaille?
- Mitä riskejä liittyy tuotannon sijoittamiseen ulkomaille?
- Mitkä tekijät vaikuttavat hallinnointimuodon valintaan ulkomaille tuottamisessa?

Tutkimuksen tarkoituksena on tarjota läpileikkaus aiheen kirjallisuudessa esitetyistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen strategiseen päätöksentekoon sijoittaa tuotantoa ulkomaille. Tutkimuksessa käydään läpi positiivisia tekijöitä, joita yritys tavoittelee sijoittaessaan tuotantoa ulkomaille kuin myös negatiivisia riskejä sekä epävarmuustekijöitä, joita yritys kohtaa ulkomailla tuottamisessa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan ulkomailla tuottamisen hallinnointimuodon valintaa.

Tuotannon sijoittamisesta ulkomaille on tutkittu kirjallisuudessa laajasti sen tavoitteita, riskejä sekä hallinnointimuodon valintaa, mutta niitä ei ole käsitelty systemaattisesti yhdessä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syntetisoida kirjallisuutta tämän tutkimusaukon kohdalta, tarkastelemalla kaikkia kolmea osa-aluetta samanaikaisesti.

1.1 Käsitteiden määrittely

Ulkomailla toimimisen strategia (engl. Offshoring-strategy) tarkoittaa yrityksen toimintoja sen kotimaan rajojen ulkopuolella (Nujen ym. 2021). Ulkomailla toimimisen strategia koostuu kolmesta osasta: mitä toimintoa tullaan sijoittamaan ulkomaille, mihin toiminto sijoitetaan ja mitä hallinnointimuotoa toiminnon hallinnointiin käytetään (Schmeisser 2013).

Toiminnon sijoittaminen ulkomaille (engl. Offshoring) tarkoittaa yrityksen toiminnon sijoittamista eri alueelle kuin missä sen pääkonttori sijaitsee (Cohen ym. 2018). Toiminnon sijoittaminen ulkomaille voi ilmentyä kyseisen toiminnon uudelleen sijoittamisena maantieteellisesti tai kokonaan uuden toimintoyksikön perustamista lähtömaan (maa, jossa pääkonttori sijaitsee ja josta sijoittaminen tehdään) rajojen ulkopuolelle (Kinkel & Maloca 2009). Kuitenkin toiminnon hallinta ja operointi on ulkomaille sijoittavan yrityksen kontrollissa (Hutzschenreuter ym. 2011).

Toiminnon ulkoistaminen ulkomaille (engl. Offshore outsourcing) tarkoittaa yrityksen toiminnon tai tietyn tehtävän ulkoistamista erilliselle itsenäiselle toimijalle, joka suorittaa toiminnon ulkomailla yrityksen puolesta (Arlbjørn & Lüthje 2012). Ulkoistaminen on sopimus pohjainen sijoittamismuoto (Patrucco ym. 2016).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltava yrityksen ulkomaille sijoittama toiminto on tuotanto. Tutkimuksessa tuotannon sijoittaminen ulkomaille käsittelee yrityksen itse hallinnoimaa tuotantoa ulkomailla, kun taas tuotannon ulkoistaminen ulkomaille käsittelee ulkomaisen toimijan tuottamaa tuotantoa, jota yritys hankkii käyttöönsä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen luvussa 2 vastataan ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen käsittelemällä tuotannon ulkomaille sijoittamisen tavoitteita sekä positiivisia syitä ja vaikuttavia tekijöitä Dunningin & Lundanin (2008) esittämien ulkomailla tuottamisen neljän perustyyppin sekä OLI-paradigman kautta. OLI-paradigma on analyttinen runko, joka tarkastelee yrityksen sisäisiä kilpailutekijöitä, jotka ovat omistajuus-, sijainti- ja sisäistämisohyödyt. Nämä sisäiset kilpailutekijät mahdollistavat yrityksen lähteä toteuttamaan tuotantoa ulkomaille. Lisäksi luvussa tarkastellaan mitä yritysten päätöksentekijät pitävät tärkeimpinä syinä ulkomailla tuottamisessa. Luvussa 3 vastataan toiseen alatutkimuskysymykseen tarkastelemalla negatiivisia tekijöitä, kuten riskejä sekä epävarmuustekijöitä, jotka liittyvät tuotannon sijoittamiseen ulkomaille. Luvussa 4 tarkastellaan hallinnointimuodon valintaa ulkomailla tuottamisessa ja siihen liittyviä vaikuttajia, joka vastaa kolmanteen alatutkimuskysymykseen. Lopuksi luvussa 5 on yhteenveto ja johtopäätökset käsitellyistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen strategiseen päätöksentekoon sijoittaa tuotantoa ulkomaille, joka vastaa tutkimuksen päätutkimuskysymykseen.

2 Ulkomailla tuottamisen tavoitteet

Osana ulkomailla tuottamisen strategiaa yrityksen tulee päättää minne se sijoittaa tuotantonsa (Schmeisser 2013). Tuotannon sijainti kuitenkin riippuu siitä mitä yritys tavoittelee ulkomaisella tuotannollaan eli miksi se sijoittaa tuotantoonsa ulkomaille (De Felice ym. 2021). Aiheen kirjallisuudessa onkin pyritty selittämään miksi yritykset sijoittavat tuotantoonsa ulkomaille. Kuitenkaan ei ole olemassa yhtä yksittäistä teoriaa, joka selittäisi miksi yritykset sijoittavat tuotantoonsa ulkomaille ja miksi yritysten sijoittamisessa on eroja keskenään. (Schmeisser 2013.) Tuotannon sijoittamiseen ulkomaille on annettu monia eri syitä, kuten kustannussäästöt, tehokkuuden parantaminen, kasvumahdollisuudet, markkinat, hallituspolitiikka, teknologian muutokset sekä monia muita (Kinkel & Maloca 2009; Roza ym. 2011; Ellram ym. 2013; Bruccoleri ym. 2018; Stentoft ym. 2018; De Felice ym. 2021; Kossonou & McMurtrey 2021). Kuitenkin lähes kaikki aiheen kirjallisuudessa esitettävistä syistä voidaan luokitella Dunningin & Lundanin (2008) ulkomailla tuottamisen neljän perustyyppin luokkiin (Podrecca ym. 2021). Näiden ulkoisten syiden lisäksi yrityksen ulkomailla tuottamista voidaan tarkastella sen sisäisten kilpailuetujen kautta, jota OLI-paradigma pyrkii selittämään (Dunning & Lundan 2008; Kinkel & Maloca 2009).

2.1 Ulkomailla tuottamisen neljä perustyyppiä

Ulkomailla tuottamiseen on tunnistettavissa neljä perustyyppiä, jotka kategorisoivat ulkomailla tuottamisen tavoitteet ja ominaisuudet. Nämä neljä perustyyppiä ovat: tuotannontekijöiden tavoittelu, markkinoiden tavoittelu, tehokkuuden tavoittelu ja strategisten varojen tavoittelu. Kuitenkin monien yritysten, varsinkin suurempien yritysten, ulkomailla tuottaminen kohdistuu useampaa tavoitteeseen samanaikaisesti, jolloin tuottamisessa on nähtävissä ominaisuuksia useammasta perustyyppistä. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.)

2.1.1 Tuotannontekijöiden tavoittelu

Tuotannontekijöitä tavoittelevat yritykset sijoittavat tuotantoonsa ulkomaille hankkiakseen pääsyn tiettyihin resursseihin halvemmin todellisin kustannuksin kuin lähtömaassaan, mikäli lähtömaassa on edes mahdollista hankkia kyseisiä resursseja (Dunning & Lundan 2008, 63–78; Roza ym. 2011). Tavoitteena tuotannontekijöiden tavoittelulla on tehdä yrityksestä tuottoisampi ja kilpailullisempi markkinoilla (Dunning & Lundan 2008, 63–78). Yritykset panostavat varsinkin niiden tuotannontekijöiden tavoitteluun, jotka lisäävät yrityksen kilpailuetua (Roza ym. 2011). Tuotannontekijöiden tavoittelu voidaan jakaa kolmeen alatyyppeihin, riippuen mitä resurssia pääsääntöisesti ulkomaisella tuottamisella tavoitellaan (Dunning & Lundan 2008, 63–78).

Ensimmäinen näistä tyypeistä on luonnonvarojen tavoittelu. Luonnonvaroilla tarkoitetaan eri raaka-aineita, kuten metalleja, fossiilisia polttoaineita sekä maataloustuotteita, mutta myös puolivalmisteita. Yrityksen tavoitteena on minimoida luonnonvarojen hankkimisesta aiheutuvat kustannukset sekä samalla varmistaa niiden saanti. Koska luonnonvarat ovat usein hyvin paikkasidonnaisia, myös niiden tavoittelu on yritykselle hyvin pääoma- ja paikkasidonnaista, luonnonvarojen läheisyyteen sijoitettavan tuotannon takia. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.)

Toinen tuotantotekijöitä tavoitteleva alatyyppe on tavoitella suurta tarjontaa halpaa ja motivoitunutta ammattitaidotonta tai vähän ammattitaitoa omaavaa työvoimaa. Työvoimaa tavoittelevat yritykset ovat usein lähtöisin korkean työvoimakustannuksen omaavista maista, jonka takia yritykset sijoittavat tai hankkivat tuotantoonsa halvemmän työvoimakustannuksen omaavista maista tuottamaan työvoimaintensiivistä tuotantoa. Tätä esiintyy varsinkin valmistavassa tuotannossa, jonka tuotetut puolivalmisteet tai lopputuotteet myydään vientinä yrityksen markkinoille. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.) Työvoiman tarve voi myös perustua osaavan tai korkeasti koulutetun työvoiman tavoitteluun, esimerkiksi hyvin edistyneessä tuotantoprosessissa (Roza ym. 2011).

Kolmas alatyyppe on tavoitella organisaation sekä sen toimitusketjun infrastruktuuriin ja kyvykkyyksiin liittyviä resursseja (Dunning & Lundan 2008, 63–78). Tällaisia resursseja ovat muun muassa toimitusketjun tarvitsema infrastruktuuri, teknologiset valmiudet, organisaatiolliset taidot, markkinointi- ja johtamisosaaminen sekä paikalliset kumppanit, joita yrityksen lähtömaassa on tarjolla puutteellisesti (Dunning & Lundan 2008, 63–78; Ellram ym. 2013). Varsinkin teknologioiden hyödyntäminen mahdollistaa tuotannon tehostamisen, joka parantaa heidän kilpailuasemaansa ja mahdollistaa yrityksen kasvua (Roza ym. 2011).

2.1.2 Markkinoiden tavoittelu

Yleisesti markkinoita tavoittelevat yritykset sijoittavat tuotantoonsa ulkomaille toimittaakseen tuotteitaan kyseisen maan tai alueen markkinoille, sekä sen lähiympäristöön. Useissa tapauksissa kyseisille markkinoille toimitetaan tuotantoa viennin kautta jo ennen tuotannon sijoittamista alueelle, mutta kasvavien vientikulujen, markkinoiden suuren koon sekä niiden kasvupotentiaalinen tai muun kustannussyyn takia yritys kokee paikallisen tuotannon aiheelliseksi tavoittaakseen kyseiset markkinat. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.) Markkinoiden tavoittelussa kiinnostuksen kohteena voi myös olla ylävirtaus, jolloin toimittajien ja paikallisen osaamisen saatavuus sekä hinta ovat tuotannon sijoittamiseen vaikuttavia tekijöitä (Ellram ym. 2013). Markkinoita tavoittelevassa tuotannon sijoittamisessa ulkomaille yritys pyrkii säilyttämään ja suojaamaan valmista markkina-

asemaansa tai tavoittelemaan pääsyä uusille markkinoille. Markkinoita tavoitteleva ulkomainen tuotanto voidaan jakaa neljään eri alatyypin. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.)

Ensimmäinen markkinoita tavoitteleva alatyypin on sijoittaa tuotantoonsa ulkomaille seuratakseen yrityksen päätoimittajia tai -asiakkaita. Yrityksen tavoitteena on jatkaa yhteistyötä näiden sidosryhmien kanssa, jolloin heidän seuraaminen ulkomaille voi olla välttämätöntä. Seuraaminen ulkomaille voi myös lisätä yrityksen omaa näkyvyyttä kyseisellä markkina-alueella sekä parantaa heidän globaalia kilpailuasemaansa. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.)

Toinen markkinoita tavoitteleva alatyypin tuotannon sijoittamiselle ulkomaille on tuotteiden muuttaminen paikalliseen tarpeeseen. Ulkomaisten tuotteiden myyminen paikallisilla markkinoilla voi olla epäedullisessa asemassa paikalliseen tuotantoon verrattuna, joten tuotannon sijoittaminen markkinoille ja tuotteiden muuttaminen niiden tarpeeseen voi olla oleellista markkinoilla menestymisen kannalta. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.) Käyttämällä paikallista työvoimaa yrityksen on mahdollista saada parempi tuntemus markkinoista, kulttuurista sekä asiakkaiden tarpeista (Kossonou & McMurtrey 2021). Täten tuotantoa voidaan mukauttaa vastaamaan paremmin markkinan paikallista kulttuuria, raaka-aineita, kieltä, toimintatapoja sekä lakivaatimuksia, kun tuotanto tapahtuu markkina-alueella tai sen lähiympäristössä (Dunning & Lundan 2008, 63–78).

Kuljetus- ja tuotantokustannukset ovat kolmas motiivi sijoittaa tuotantoa ulkomaisille markkina-alueille (Dunning & Lundan 2008, 63–78). Markkinoiden saavuttaminen voi olla yritykselle edullisempaa siirtämällä tuotanto kyseiselle alueelle kuin jatkaa tuotteiden toimittamista etäältä (Dunning & Lundan 2008, 63–78; Arlbjørn & Lüthje 2012). Kustannusten ohella tavoitteena voi olla vähentää yrityksen toimitusaikoja toimittamalla tuotantoa markkina-alueelta (Arlbjørn & Lüthje 2012). Tämä on kuitenkin hyvin tuote sekä markkina-alue kohtaista. Tuotteet, joiden kuljetuskustannukset ovat suhteellisen suuret ja niiden tuottaminen onnistuu taloudellisesti pienemmissä erissä, tuotetaan todennäköisemmin lähellä markkina-aluetta kuin tuotteet, joiden kuljetuskustannukset ovat suhteellisen edulliset ja niiden tuotannossa suurtuotannon edut ovat merkittäviä. Lisäksi yritykset, joiden tärkeät markkinat sijaitsevat maantieteellisesti kauempana lähtömaasta, sijoittavat todennäköisemmin tuotantoonsa näille tärkeille markkina-alueille. Joissakin tapauksissa myös poliittiset päätökset, kuten hallitusten määräykset, tuontisäännökset ja kauppasopimukset voivat ajaa yrityksiä siirtämään tuotantoaan, sillä kuljetus- tai tuotantokustannukset voivat muuttua merkittävästi. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.)

Neljäs alatyypin markkinoiden tavoittelussa on yritysten kokema tarpeellisuus fyysiselle läsnäololle tärkeillä markkinoilla globaalin tuotanto- ja markkinointistrategian takia (Dunning & Lundan 2008, 63–78). Uusille markkinoille pääsy voi olla hyvin tärkeää myös yrityksen kasvustrategian kannalta (Roza ym. 2011). Fyysinen läsnäolo voi olla aggressiivista, jolloin yritys pyrkii edistämään sen globaaleja tavoitteita sijoittamalla kehittyviin tai tärkeisiin markkinoihin, tai puolustavaa, jolloin se seuraa kilpailijoiden sijoittumista. Fyysinen läsnäolo markkinoilla edistää yrityksen brändi- ja laajuutta. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.)

Tärkein markkinoiden tavoittelun syy on ulkomaisen hallituksen toiminta houkutella tuotannon sijoittamista kyseisiin maihin sijaintihyödyillä. Sijaintihyötyjä käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.2. Perinteisiä tapoja tähän on erilaiset tulli- ja tuontisäädökset rajoittamaan tuontia markkinoille, jolloin paikallista tuotantoa ei rajoiteta. Hallitukset voivat myös houkutella tuotannon sijoittamista erilaisin verotuksen sekä työ- ja pääomamaksujen helpottamisen myötä. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.)

2.1.3 Tehokkuuden tavoittelu

Tehokkuuden tavoittelun tarkoituksena on rationalisoida yrityksen valmiiksi muodostunut tuotannontekijöitä sekä markkinoita tavoitteleva rakenne, jotta yritys hyötyy tuotantoverkostonsa maantieteellisestä hajauttamisesta (Dunning & Lundan 2008, 63–78). Tässä yhdistyy tuotantokustannuksiin liittyvät tekijät, markkinoiden rakenne, talousalueen menettelytavat sekä instituutioiden tukitoimet että valtion kaupan esteiden poistaminen (Dunning & Lundan 2008, 63–78; Ellram ym. 2013). Tehokkuuden tavoittelun hyödyt muodostuvat näiden ominaisuuksien tehostetusta hyödyntämisestä keskittämällä tuotanto rajatuille alueille, joissa ominaisuuksista saadaan maksimaalinen etu, josta palvellaan monia markkinoita (Dunning & Lundan 2008, 63–78). Hyötyjä on muun muassa suurtuotannon edut, yksikkökustannusten alentuminen, riskien hajauttaminen sekä hintaeroista muodostuva arbitraasi (Dunning & Lundan 2008, 63–78; Stentoft ym. 2018).

Tehokkuutta tavoittelevaa sijoittamista on kahta tyyppiä. Ensimmäinen keskittyy tuotannon tehokkuuteen ja se on suunniteltu hyötymään maiden eri taloudellisten resurssien saatavuuksista ja hinnoista kyseisissä maissa. Tämä selittää yritysten tuotannon jakamista kehittyneisiin ja kehittyviin maihin, joista kehittyneissä maissa tuotanto on pääoma-, teknologia- sekä informaatiointensiivisempää. Puolestaan kehittyvissä maissa tuotanto on työvoima- ja resurssi-intensiivisempää. Tavoitteena on hyötyä tuotannon erikoistumisesta sekä keskittämisestä tietyille alueille. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.) Varsinkin työvoimaintensiivistä tuotantoa sijoitetaan

alhaisen tuotantokustannuksen maihin, jotta yrityksen tuotanto on tehokkaampaa kustannussäästöjen ansiosta (Roza ym. 2011; Nujen ym. 2021).

Toinen tyyppi keskittyy prosessin tehostamiseen (Dunning & Lundan 2008, 63–78). Tavoitteena tässä tyyppissä on hyötyä sijainnin toimitusketjun ja muiden tukitoimien saatavuudesta, kyvykkyyksistä ja laadusta, kannustimien rakenteesta, valtion poliittisista päätöksistä sekä kilpailun että kysynnän luonteesta (Dunning & Lundan 2008, 63–78; Ellram ym. 2013). Tämä tyyppi voi tapahtua esimerkiksi koptioimalla tuotannon rakenne toiseen maahan, jossa edellä mainitut alueen sijaintihyödyt ovat nykyistä sijaintia paremmat, joka puolestaan tehostaa yrityksen tuotantoprosessia. Prosessin tehostaminen ei siis liity itse tuotantotoimen tehostamiseen vaan sen ympäröivän operatiivisen toiminnan tehostamiseen.

2.1.4 Strategisten varojen tavoittelu

Neljäs tyyppi ulkomaille sijoittamisessa on hankkia ulkomaalaisten yritysten varoja, parantaakseen oman yrityksen pitkän aikavälin strategisia tavoitteita, varsinkin globaalin kilpailukykyyn edistämistä tai säilyttämistä. Varojen hankkiminen tapahtuu ulkomaisen yrityksen ostamisella, tämän kanssa fuusioitumisella tai yhteishankkeella. Tavoitteena strategisten varojen tavoittelussa on lisätä yrityksen pääsyä globaaleihin fyysisiin sekä aineettomiin resursseihin, markkinoihin sekä kyvykkyyksiin, joiden yritys kokee parantavan tai säilyttävän heidän omistajuudestaan muodostuvia hyötyjä. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.) Yrityksen omistajuushyötyjä käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.1.

Strategisten varojen tavoittelu voi realisoitua monella eri tavalla. Varoja tavoitteleva yritys saattaa ostaa toisen yrityksen laajentaakseen omaa tarjoamaansa tai rajoittaakseen kilpailijan pääsyä tiettyyn raaka-aineeseen tai jakeluketjuun, jota ostettu yritys tarjoaa (Dunning & Lundan 2008, 63–78). Yhteishankkeissa tavoitteena voi olla kilpailukykyjen yhdistäminen haastaakseen isomman yhteisen kilpailijan markkina-asemaa tai paikallisen yrityksen kanssa yhteistyön tekeminen, jotta sijoittava yritys hyötyy valtion eduista, jotka ovat suunnattu paikalliselle liiketoiminnalle, kuten verokevennykset tai tuontirajoitteet (Dunning & Lundan 2008, 63–78; Ellram ym. 2013).

Strategisten varojen hankkimisessa voi olla tavoitteena saavuttaa synergiahyötyjä, kun uudet varat täydentävät jo olemassa olevia varoja. Tällaisia hyötyjä tuotannossa ovat esimerkiksi tuotantolinjan laajentaminen uusiin tuotteisiin, yleiskustannusten jakaminen tai innovaatiokykyyn lisääntyminen tuotekehityksessä. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.) Strategisten varojen hankkimisesta kokeutuvia aineettomia hyötyjä on muun muassa tieto ja osaaminen paikallisista markkinoista sekä

kuluttajakäyttäytymisestä (Ellram ym. 2013). Synergiahyötyjen lisäksi strategisten varojen hankkimisessa voi olla tavoitteena päästä käsiksi ulkomaan sijaintihyötyihin sekä toimintaa tukeviin instituutioihin (Dunning & Lundan 2008, 63–78).

Kuten monissa strategisissa sijoituksissa, odotuksena ja tavoitteena yritysostossa, fuusiossa tai yhteishankkeessa on saattaa saatuja hyötyjä myös organisaation muihin osiin. Näitä hyötyjä ovat esimerkiksi tutkimus- ja kehitystoiminnan yhteisvaikutus, ostovoiman parantuminen, edullisemmat liiketoimikustannukset, pääsy uusiin organisaatiotaitoihin, kiinteiden kustannusten jakaminen, strategisen joustavuuden edistäminen sekä riskien parempi hajauttaminen. (Dunning & Lundan 2008, 63–78.)

2.2 Omistajuus-, sijainti- ja sisäistämisohyötyjen arviointi – OLI-paradigma

OLI-paradigma on analyttinen runko, jonka tavoitteena on pyrkiä selittämään kansallisten rajojen ylittäviä lisäarvoaktiviteettien toteutumista yleisellä tasolla (Dunning & Lundan 2008, 79–115). Tämä runko selventää mitä vaatimuksia yrityksen tulee täyttää ennen kuin se voi sijoittaa tuotantoonsa ulkomaille (Arlbjørn & Lüthje 2012) sekä mikä hallinnointimuoto ulkomaille sijoitettavaan tuotantoon tulisi valita (Cohen ym. 2018). Yritykset voivat käyttää runkoa työkaluna arvioidessaan ulkomaille toimimisesta saatavia hyötyjä ja sen houkuttelevuutta. OLI-paradigma jakautuu kolmeen osaan: omistajuus-, sijainti- ja sisäistämisohyödyt, joista omistajuus- ja sisäistämisohyödyt ovat yrityksen oman kilpailuedun tuottamia hyötyjä, puolestaan sijainti-ohyödyt ovat maan tai alueen hyötyjä. (Dunning & Lundan 2008, 79–115.) OLI-paradigman nimi tulee hyötyjen englanninkielisten sanojen alkukirjaimista (Ownership-specific advantages, Location-specific advantages, Internalisation advantages).

2.2.1 Omistajuushyödyt

Omistajuushyödyt pyrkivät selittämään yrityksen kilpailuetua, joka muodostuu sen omistamista varoista. Näihin varoihin kuuluu aineelliset omistukset, kuten luonnonvarat, työvoima ja pääoma, mutta myös aineettomat omistukset kuten brändiarvo, tieto ja osaaminen, kokemus markkinoista tai tuotannosta, yrityksen suotuisa asema markkinoilla sekä patentit ja muut luvat. Varsin arvokkaita kilpailuetua tuottavat omistukset ovat varoja, jotka ovat harvinaisia ja niiden matkiminen on hankalaa. Yrityksen kyky kasvattaa ja hankkia omistukseensa lisää tämänkaltaisia varoja mahdollistaa kestävä kilpailuedun saavuttamisen muihin yrityksiin nähden. Omistajuushyödyt voidaan yhdistää strategisia varoja tavoittelevaan ulkomaiseen sijoittamiseen, sillä yritys pyrkii

lisäämään omistamiaan varojaan ja hyödyntämään niitä nykyisten varojensa kanssa. (Dunning & Lundan 2008, 79–115.)

Omistajuushyötyjen kautta voidaan yrittää selittää, miksi yritys osallistuu rajoja ylittävään yritystoimintaan (Dunning & Lundan 2008, 79–115). Selityksenä tälle voi olla, että mitä enemmän yritys näkee hyötyvänsä sen omistajuushyötyjen hyödyntämisestä ulkomailla, sitä todennäköisemmin yritys sijoittaa toimintaansa kyseisille alueille, joissa sen kilpailuetu on paikallisia kilpailijoitaan parempi. (Dunning & Lundan 2008, 79–115; Roza ym. 2011).

2.2.2 Sijaintihyödyt

Sijaintihyödyt pyrkivät selittämään kansainvälisen tuotannon sijaintiin liittyvää kysymystä, missä tuotanto tapahtuu. Sijaintihyödyt ovat maa- sekä aluekohtaisia hyötyjä, sillä monet tuotannontekijät ovat paikkasidonnaisia. Sijaintihyödyt saattavat suosia joko lähtö- tai kohdemaata, joten yritys itse arvioi mitkä hyödyt ovat sen tuotannon kannalta oleellisia, ja miltä alueelta niitä tavoitellaan. Sijaintihyödyt houkuttelevat yrityksiä tuottamaan maan alueella. (Dunning & Lundan 2008, 79–115.)

Maan sijaintihyötyjä ovat maan ominaisuudet, kuten sen koko ja maantieteellinen sijainti (Dunning & Lundan 2008, 79–115). Kustannuksiin liittyvät hyödyt, kuten alhainen palkkataso ja edullisten materiaalien saatavuus (Kedia & Mukherjee 2009). Poliittiset päätökset, kuten verotuksen taso, vienti- ja tuontimääräykset sekä valtion tarjoamat kannustimet sijoittamiselle (Bhatnagar & Sohal 2005; Kossonou & McMurtrey 2021). Maan infrastruktuuri fyysisissä kuljetuksissa sekä tietoliikenteessä (Bunyaratavej ym. 2008; Hätönen 2009). Fyysinen läheisyys asiakkaisiin ja toimittajiin (Arlbjørn & Lüthje 2012). Osaamisen kerääntyminen klustereihin (Gray ym. 2011). Näiden lisäksi sijaintihyödyksi voidaan katsoa kohdemaan kulttuurilliset ja ideologiset erot lähtömaan välillä. Yhteenvetona maan sijaintihyödyt ovat sen ominaisuuksia, jotka luovat yritykselle mahdollisuuksia hyödyntää sen omistajuushyödyistä aiheutuvaa kilpailuetua maan alueella. (Dunning & Lundan 2008, 79–115.)

2.2.3 Sisäistämishyödyt

Sisäistämishyödyt ottavat kantaa siihen, kuinka yritys osallistuu tuotantoonsa. Pyrkimyksenä on vastata ”make-or-buy” valintaan, eli tuottaako yritys itse vai ostaako se tuotantoaan ulkoistetulta toimijalta. (Dunning & Lundan 2008, 79–115.) Sisäistämishyötyjä voidaan pitää kriittisenä tekijänä kysymyksessä miksi yritys tuottaa mieluummin itse eikä ulkoista tuotantoaan omistajuus- ja

sijaintihyötyjen vallitessa (Dunning 1998). Sisäistämishyödyt ovat hyötyjä, joita yritys kokee pitäessään tuotantoaan oman kontrollin ja valvonnan alla eli tuottaessaan itse. Sisäistämishyödyt ovat sidoksissa hallinnointimuodon valintaan, sillä ne ovat oman tuotannon hyötyjä. (Dunning & Lundan 2008, 79–115.)

Sisäistämishyödyt ovat relevantteja vain, jos yrityksellä on joitakin omistajuushyötyjä, joita se haluaa suojella. Mikäli yrityksellä ei ole mitään sisäistämisestä muodostuvia hyötyjä, sen tulisi ulkoistaa tuotanto. (Arlbjørn & Lüthje 2012.) Sisäistämishyödyt kannustavat omaan tuottamiseen, mutta niiden puuttuminen ohjaa yritystä ulkoistamiseen (Dunning & Lundan 2008, 79–115).

Sisäistämishyötyjä on kahdenlaisia. Hyötyjä, jotka aiheutuvat suoraan oman tuotannon kontrolloimisesta, sekä hyötyjä, jotka aiheutuvat ulkoistamisen välttämistä. Oman tuotannon kontrolloimisen hyötyjä on muun muassa parempi kontrollointi tuotantopanoksista ja niiden laadusta, sekä parempi reagointikyky niin markkinoiden muutoksiin kuin hallituksen säädöksiin. Ulkoistamisen välttämisen hyötyjä yritykselle on kustannuksilta välttyminen tuottajan etsinnässä ja neuvottelussa, välttyminen mahdollisilta sopimusrikkomuksilta, välttyminen väärän valinnan haitoilta sekä mahdollisilta maineellisilta riskeiltä. (Dunning & Lundan 2008, 79–115.) Oman tuotannon hyötyjä käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.

2.2.4 OLI-paradigman hyödyntäminen päätöksenteossa

OLI-paradigman runkoa voidaan käyttää arvioidessa yrityksen kykyä lähteä toteuttamaan tuotantoa ulkomailla sekä siitä saatavia hyötyjä. Tätä runkoa käyttäessä yritys tarkastelee täyttääkö se neljä edellytystä ulkomaiselle tuotannolle. Ensin yrityksen tulee tarkastella sen omistajuushyötyjä. Onko yrityksellä jotakin kestäväää kilpailuetua, joka mahdollistaa sen menestymistä ulkomaisessa tuotannossa paikallista kilpailua vastaan. Tämän jälkeen yrityksen tulee pohtia omien kilpailuettujen sisäistämishyötyjä. Onko yrityksen arvontuotossa omistajuushyötyjä, joista se hyötyy enemmän tuottaessaan itse vai kannattaako yrityksen mieluummin ulkoistaa tuotanto erilliselle toimijalle. Kun omistajuus- sekä sisäistämishyödyt on käsitelty, yrityksen tulee pohtia sijaintihyötyjä. Missä maassa tai alueella tuottaessa yritys pääsee käsiksi parhaiten sijaintihyötyihin, jotka täydentävät yrityksen omistajuus- sekä sisäistämishyötyjä. Lopuksi kun kaikki kolme OLI-paradigman hyötyä on käsitelty, yritys pystyy tehdä ratkaisun ulkomailla tuottamisesta sekä sen hallinnointimuodosta. Onko hyödyissä tarpeeksi arvoa sekä potentiaalia tuottavuudelle kannattamaan ulkomailla tuottamista yrityksen pitkäaikaisten strategisten tavoitteiden kannalta. (Dunning & Lundan 2008, 79–115.)

Yrityksen arvioidessaan ulkomailla tuottamisen toteuttamista OLI-paradigman avulla tulee kuitenkin huomioida, että hyödyt ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin yksi hyöty vaikuttaa myös muihin. Esimerkiksi yrityksen kokemat sijaintihyödyt voivat muuttua huomattavasti riippuen yrityksen hallinnointimuodosta eli sisäistämishyödyistä. (Arlbjørn & Lüthje 2012.) Hyödyt siis toimivat yhdessä ja runko on käytännöllinen vain kun kaikki kolme osaa ovat tasapainossa (Dunning 1998).

2.3 Empiiristen tutkimusten tärkeimmät tavoitteet

Tässä alaluvussa on tarkoitus nostaa esille empiirissä tutkimuksissa nousseet tärkeimmät tavoitteet tuotannon ulkomaille sijoittamisessa. Tarkoituksena on tarkastella mitä tavoitteita yrityksissä ulkomailla tuottamisen päätöksistä vastaavat henkilöt pitävät tärkeimpinä päätöksessään.

Kinkelin & Malocan (2009) tutkimuksessa, jossa tutkittiin saksalaisten yritysten näkemyksiä tärkeimmistä vaikuttajista sijoittaa tuotantoa ulkomaille sekä sieltä pois, henkilökustannusten säästöt nousivat tärkeimmäksi tekijäksi tuotannon sijoittamisessa ulkomaille. Vastanneista jopa 80 prosenttia kertoo tämän olevan motiivina sijoittaa tuotantoa ulkomaille. Selvästi alempana seuraavana syynä on vastattu kapasiteetin pullonkaulat (34 prosenttia). Kolmantena uusien markkinoiden avautuminen (27 prosenttia). Neljäntenä avainasiakkaiden läheisyys (21 prosenttia). Vähiten vaikuttavina motiiveina oli verotus (11 prosenttia) sekä osaaminen/klusteroituminen (4 prosenttia).

De Felicen ym. (2021) tutkimuksessa tutkittiin case yrityksen optimaalista tuotantosijaintia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tärkeimmäksi kriteeriksi nousi työvoimakustannukset, joiden alentaminen on yleensä päätavoite tuotannon sijoittamisessa ulkomaille. Toiseksi tärkeimmäksi kriteeriksi nousi työvoiman osaaminen. Kustannustekijöistä myös energiakustannukset, varsinkin sähkö, nousi vaikuttavana tekijänä, sillä tuotantoalalla vaaditaan huomattava määrä sähköä.

Ellramin ym. (2013) tutkimuksessa selvitettiin kyselyn avulla mitä yhdysvaltalaiset yritykset pitävät tärkeimpänä tekijänä ulkomailla tuottamisen sijainnissa. Erotten kahteen edellä mainittuihin tutkimuksiin tuotantokustannukset eivät olleet tärkein tekijä, vaan valtion kauppapoliittiset päätökset nousivat tärkeimmäksi. Lisäksi tutkimuksessa mainitaan, että yritykset arvostavat yhä kasvavissa määrin toimitusketjuun liittyviä tekijöitä.

Bhatnagar & Sohal (2005) tutkivat yli kolme vuotta ulkomailla toimivia tuotantoyrityksiä selvittääkseen kuinka tärkeänä yritykset pitävät sijaintiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen vastanneiden kesken erittäin tärkeiksi tekijöiksi nousivat kohdemaan hallituksen sekä sääntelyn

vakaus. Lisäksi kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi tutkimuksessa vastattiin energiajakelun infrastruktuuri.

Yhteenvetona empiiristen tutkimusten tulosten pohjalta voidaan todeta, että yrityksissä päätöksentekijät kokevat tuotannon ulkomaisessa sijainnissa tärkeimmiksi tekijöiksi tuotantokustannuksiin liittyvät tekijät sekä kohtamaan poliittiset ratkaisut. Näiden tulosten yhdistämisessä ulkomailla tuottamisen neljään perustyyppiin voidaan sanoa, että tehokkuuden tavoittelu näyttäisi olevan yleisin tavoite päätöksentekijöiden silmissä. Lisäksi OLI-paradigman sijaintihyödyistä kohtamaan alhaiset tuotantokustannukset sekä poliittinen ympäristö nousivat keskeisimmiksi tekijöiksi ulkomailla tuottamisen päätöksenteossa.

3 Ulkomailla tuottamisen riskejä

Edellisessä pääluvussa esiteltyjen tavoiteltavien hyötyjen lisäksi yrityksen päätökseen sijoittaa tuotantoa ulkomaille liittyy riskejä sekä epävarmuustekijöitä (Nujen ym. 2021). Kun toimitusketju venyy maantieteellisesti etäisemmäksi, myös sen altistuminen erilaisille potentiaalisille riskeille kasvaa. Näiden erilaisten riskien tunnistaminen ja tiedostaminen on tärkeää, ennen kuin yritys muodostaa ulkomailla tuottamisen strategiansa. (Min ym. 2017.) Tämä on huomattavissa varsinkin kustannusmotiveituneiden yritysten kohdalla, jotka tekevät päätöksen ulkomailla tuottamisesta liian hätiköidysti, ilman riskien kattavaa analysointia, joka johtaa epäkannattavaan strategiaan keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä (Kinkel & Maloca 2009).

Ulkomailla tuottamisen riskejä voidaan jakaa eri tavalla ja aiheen kirjallisuudessa jakoja onkin useita. Tässä tutkimuksessa käsitellään yrityksen ulkomailla tuottamisessa kohtaamia riskejä Patrucon ym. (2016) artikkelin neljän kategorian kautta, jotka ovat institutionaaliset, maineelliset, operatiiviset sekä tehtäväkohtaiset riskit.

3.1 Institutionaaliset riskit

Institutionaaliset riskit ovat luokittelun korkeimman tason riskejä. Nämä riskit liittyvät kohdemaan ominaisuuksiin sekä niiden eroon lähtömaasta. Riskit muodostuvat ulkomaisen toimintaympäristön erilaisuuksista taloudellisissa, kulttuurillisissa, hallituksellisissa sekä poliittisissa ominaisuuksissa, jotka voivat heikentää yrityksen vakautta ja kykyä toimia kyseisellä alueella sekä tehdä maasta epähoukuttelevan kohteen. (Patrucco ym. 2016.)

Kohdemaan taloudellisen ympäristön tilanne vaikuttaa yrityksen kohtaamiin institutionaalsiin riskeihin sijoittaessaan tuotantoa sinne. Maan taloudellinen kehittymättömyys heijastuu maan logistiikkainfrastruktuurin alhaiseen tasoon, joka useissa alhaisten tuotantokustannusten maissa ei vastaa globaaleja standardeja. (Min ym. 2017.) Infrastruktuurin alhainen taso voi ilmetä esimerkiksi satamien kapasiteetin sekä materiaalien huolintaan tarvittavien koneiden puutteena (Schoenherr ym. 2008). Lisäksi kohdemaan taloudellinen tilanne, kuten taantuma tai valuuttakurssin heikentyminen, heikentää alueen houkuttelevuutta (Patrucco ym. 2016).

Taloudellisen tilanteen lisäksi kohdemaan poliittinen ympäristö ja valtion tekemät päätökset voivat vaikuttaa negatiivisesti tuotannon menestykseen ulkomailla (Min ym. 2017). Esimerkiksi verotuksen taso, veroetujen poistuminen (Ellram ym. 2013), poliittinen epävakaus, lakot, valtion sääntely (Schoenherr ym. 2008), korruptio sekä maan lait vaikuttavat tuotantoon menestymiseen

kohdemaassa (Kumar ym. 2009). Varsinkin lait sekä poliittiset määräykset, joita yrityksen tulee noudattaa, aiheuttavat riskejä yritykselle, sillä yritys ei välttämättä tunnista kaikkia ulkomaalaisia lakeja paikallisen tietämättömyyden takia. Näiden rikkominen tai noudattamatta jättäminen haittaa yrityksen taloudellista menestystä ulkomailla. (Kumar ym. 2009.)

Institutionaalisiin riskeihin voidaan myös sisältää Minin ym. (2017) esittämä maan liiketoimintaystävällisyys. Vaikka liiketoimintaystävällisyys ei suoranaisesti ole riskitekijä, sen puuttuminen vaikuttaa institutionaalisten riskien kehittymiseen. Liiketoimintaystävällisyys pitää sisällään maan institutionaalisia valmiuksia helpottaa liiketoiminnan toteuttamista alueella. Tähän kuuluu esimerkiksi maan teknologiset valmiudet, rahoitusmarkkinoiden kehittyneisyys sekä valtion lait ja määräykset koskien liiketoiminnan harjoittamista. (Min ym. 2017.) Esitetyt valmiudet kuvaavat maan taloudellista sekä poliittista valmiutta ja sopivuutta harjoittaa liiketoimintaa.

3.2 Maineriskit

Tuotantoa ulkomaille sijoittavaan yritykseen vaikuttavat maineelliset riskit kohdistuvat enemmän päätökseen sijoittaa tuotantoa ulkomaille sekä sen toimintatapoihin kuin itse tuotantotoimintaan (Nujen ym. 2021). Maineelliset riskit vaikuttavat yrityksen imagoon, maineeseen sekä sosiaaliseen vastuullisuuteen negatiivisesti johtuen päätöksestä sijoittaa tuotantoa ulkomaille (Patrucco ym. 2016; Nujen ym. 2021). Yrityksen kokemat maineriskit voivat johtua yrityksen aiheuttamista maineriskeistä tai kohdemaahan yhdistettävistä maineriskeistä (Nujen ym. 2021).

Yrityksen itseaiheuttamat riskit johtuvat sen epäonnistumisesta huomata, hallita ja vähentää epäeettisiä toimintatapoja, kuten nykyaikaista orjuutta, syrjintää, lapsityövoiman käyttöä, eläinkokeita sekä huonoja työolosuhteita. Myös välinpitämättömyys ympäristöongelmia kohtaan voi haitata yrityksen mainetta. Yrityksen maineellisiin riskeihin vaikuttaa sen toimitusketjun toimittajien valinnat sekä ulkoistamisessa tuottajan maine, mikäli he osallistuvat edellä mainittuihin epäeettisiin toimintatapoihin. Vaikka epäeettinen toiminta tapahtuisi yrityksen toimitusketjussa, niin mainehaitat yhdistetään usein brändiin eikä kyseiseen toimijaan. (Nujen ym. 2021.)

Epäeettisten toimintatapojen lisäksi tuotannon sijoittaminen ulkomaille ja siihen yhdistettävä työpaikkojen menetys voi aiheuttaa yritykselle mainehaittaa. Tuotannon sijoittaminen ulkomaille voi tapahtua siirtämällä nykyistä tuotantoa lähtömaasta pois tai perustamalla uutta tuotantoa ulkomaille. Maineelliset riskit ilmentyvät varsinkin tuotannon siirtämisessä, jolloin päätös vaikuttaa lähtömaassa työpaikkojen menetykseen alueella, paikallisten sidosryhmien menettämään kumppanuuteen yrityksen kanssa sekä kilpailun että osaamisen siirtymistä ulkomaille. (Patrucco

ym. 2016.) Nämä syyt saattavat aiheuttaa kritiikkiä yritystä kohti hallinnollisilta tahoilta, kuten työntekijäliitoilta sekä maan hallitukselta (Patrucco ym. 2016), mutta myös kuluttajien keskuudessa boikottien muodossa (Kumar ym. 2009). Yhdysvalloissa pelkästään tuotannon ulkomaille sijoittamisen takia 3–5 miljoonaa tuotannon työpaikkaa on menetetty vuodesta 1979 lähtien (Kossonou & McMurtrey 2021). Samat riskit ovat läsnä, vaikka yritys ei siirtäisi tuotantoa, vaan perustaisi sen suoraan ulkomaille, tällöin asiaa voidaan katsoa potentiaalisten työpaikkojen, kumppanuuksien sekä osaamisen menetyksenä.

Välttääkseen sekä lievittääkseen työpaikoista aiheutuvaa maineellisen riskin vaikutusta, yritys voi tarjota työntekijöille, joihin tuotannon sijaintipäätös vaikuttaa, mahdollisuutta siirtyä tuotannon mukana uuteen kohteeseen. Mikäli kuitenkin yritys kokee tämän kannattamattomaksi se voi myös tarjota muita houkuttelevia töitä, joita syntyy tuotannon siirtymisen myötä, menetettyjen roolien tilalle. (Patrucco ym. 2016.)

Kohdemaahan yhdistettävät maineriskit vaikuttavat yrityksen maineeseen, jos yritys päättää toimia kyseisessä maassa. Tällöin kohdemaan huono maine heijastuu yrityksen maineeseen negatiivisesti. Kohdemaan huono maine voi johtua sen yhdistettävyydestä epäeettisiin toimintatapoihin, poliittiseen epävarmuuteen tai alhaisiin tuotantostandardeihin. Vaikka yritys itse toimisi maassa eettisesti ja laadukkaasti, kuluttajien näkemys maassa operoimisesta voi vahingoittaa yrityksen mainetta. (Nujen ym. 2021.)

3.3 Operatiiviset riskit

Operatiiviset riskit kattavat yrityksen kaikki operatiiviseen toimintaan liittyvät riskit, jotka aiheutuvat tuotannon sijoittamisesta ulkomaille, pois lukien itse tuotannon toteuttaminen (Patrucco ym. 2016). Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan toiminnan tehottomuutta tai epäonnistumista, joka voi johtua muun muassa sisäisten tai ulkoisten prosessien epäonnistumisesta, materiaalien tehottomasta hyödyntämisestä tai toimitusketjun ongelmista (Lockamy & McCormack 2009; Patrucco ym. 2016; Min ym. 2017). Operatiivisista riskeistä huomattavimmat ovat toimitusketjuun liittyvät riskit sekä operatiivisiin kustannuksiin liittyvät riskit.

Toimitusketjut ovat oleellinen osa yrityksen operatiivista toimintaa ja niihin kohdistuvat ongelmat ovat yhä suurempia tekijöitä potentiaalisten riskien aiheuttajana, joita tulisi huomioida tuotannon sijaintipäätöksessä (Ellram ym. 2013; Min ym. 2017). Toimitusketjun katkeamisen riski aiheuttaa muun muassa lisäkustannuksia ongelman selvittämisestä, sekä menetettyä myyntiä, jotka molemmat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen (Ellram ym. 2013).

Ulkomailla tuottamisessa yrityksen kohtaamia toimitusketjun riskejä ovat esimerkiksi toimitusongelmat, alhaisempi luotettavuus, logistiset epäonnistumiset sekä viivästykset (Schoenherr ym. 2008; Lockamy & McCormack 2009; Bruccoleri ym. 2018). Lisäksi tuotannon laajempi hajauttaminen eri kohteisiin tekee tuotannon suunnittelusta monimutkaisemman, joka voi vaikuttaa negatiivisesti toimitusketjun suoriutumiseen (Arlbjørn & Lüthje 2012). Laadulliset riskit katsotaan tehtäväkohtaisiin riskeihin tässä tutkimuksessa. Toimitusketjun riskien aiheuttajia on muun muassa kulttuurierot ja kielimuuri kohdemaan ja lähtömaan välillä, paikallisen osaamisen tai työmoraalin puute (Arlbjørn & Lüthje 2012), paikallisten standardien erilaisuus sekä informaation kommunikointi ja monimutkaisuus maiden välillä (Bruccoleri ym. 2018).

Toimitusketjun ongelmien lisäksi riskinä voidaan pitää toimitusketjuverkoston perustamista ulkomailla. Luotettavan ja tehokkaan toimitusketjuverkoston rakentaminen ulkomaille voi olla haastavaa sekä kallista tuotantoa sijoittavalle yritykselle. Toimittajien valinnassa tukeudutaan usein kansainvälisiin vakiintuneisiin toimijoihin ulkomaisen paikallisen toimittajan sijaan. Tämä on varsin ristiriidassa yrityksen ulkomailla tuottamisen tavoitteiden kanssa, jos tavoitteena on kustannusten vähentyminen. (Kinkel & Maloca 2009.)

Toimitusketjun riskien lisäksi operatiiviset kustannukset ovat huomattavia vaikuttajia yrityksen kokemista operatiivisista riskeistä. Operatiiviset kustannukset syntyvät yrityksen ali- tai väärinarvioituista kustannuksista tuottaa ulkomailla sekä piilokustannuksista, joita yritys ei ole ottanut huomioon arvioidessaan kustannuksia (Kinkel & Maloca 2009; Min ym. 2017). Yrityksen aliarvioivia kustannuksia on esimerkiksi tuotannon perustamiskustannukset, työvoiman palkkakustannukset, toimittajien hinnoittelu ja ulkomailla tuottamisen koordinoitinkustannukset, joiden vaihtelu voi tehdä tuotannosta nopeasti kalliimpaa, pahimmassa tapauksessa jopa kannattamatonta (Kinkel & Maloca 2009; Kumar ym. 2009; Stentoft ym. 2018). Tullimaksut, dokumenttimaksut, vakuutuskustannukset sekä lakisääteiset maksut ovat puolestaan piilokustannuksia, jotka aiheutuvat operatiivisten toimintojen toteuttamisesta (Min ym. 2017). Kinkel & Maloca (2009) esittävät, että yksi vaikuttava tekijä kustannusten väärinarvioimiseen on, että yritykset siirtävät yleisen analyysin eri potentiaalisiin tuotantokohteisiin, jolloin maantieteelliset ja kulttuurilliset erot kohteiden välillä eivät tule tarpeeksi huomioiduksi.

Yrityksen operatiiviseksi riskiksi voidaan myös huomioida osaamisen ja kilpailuedun menetys, joka aiheutuu, kun yritys toimii ulkomailla, varsinkin klusterialueella. Yrityksen näkökulmasta kilpailijoiden ja toimijoiden keskittyminen tietylle alueelle voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden saatavuuteen sekä heidän vaihtelevuuteen. Työntekijöiden vaihtelevuuden

seurauksena yritykselle voi aiheutua pelko inhimillisen osaamisen menettämisestä sekä kriittisten toimenpiteiden paljastumisesta kilpailijoille. Varsinkin yritykset, jotka tuottavat innovatiivisia tuotteita tai käyttävät innovatiivisia prosesseja tuotannossaan, ovat alttiita kilpailijoiden kopioimiselle, jolloin klusterin riskitekijät kasvavat osaamisen suojelemisen myötä. (Kinkel & Maloca 2009.)

3.4 Tehtäväkohtaiset riskit

Tehtäväkohtaiset riskit liittyvät ulkomaille sijoitetun tuotannon suorittamisesta johtuvista ongelmista sekä epävarmuuksista. Tähän kategoriaan kuuluu muun muassa tuotannon laadulliset ongelmat, jotka ovat tehtäväkohtaisista riskeistä kaikista yleisimpiä, myöhästymiset sekä muut häiriöt. Näiden lisäksi ulkoistetussa tuotannossa riskinä on sopimuksesta aiheutuvia häiriöitä. (Patrucco ym. 2016.) Laadulliset ongelmat tarkoittavat ulkomailla sijaitsevan tuotantoyksikön tuottamien tuotteiden laatua, joka ei vastaa yleistä tuotantotasoa. Tuotetut tuotteet saattavat olla ulkomuodoltaan tai ominaisuuksiltaan virheellisiä, jolloin ne eivät kelpaa myyntiin tai käytettäväksi puolivalmisteina. (Gray ym. 2011.)

Laadulliset ongelmat voivat johtua tiedon siirrosta ulkomaiselle tuotantoyksikölle. Tiedon siirron ongelmana voi olla tiedon monimutkaisuus tai sen vaikeasti siirrettävyys, vastaanottavan osapuolen valmis osaaminen, sekä vastaanottajan ja tiedon lähteen kommunikaation sujuvuus. Tiedon jakamiseen vaikuttaa myös fyysinen sekä kulttuurillinen etäisyys ulkomaisen tuotantoyksikön ja lähtömaan välillä. (Gray ym. 2011.)

Tuotannon laadun lopputulos on huomattava tehtäväkohtaisten riskien tekijä. Kinkelin & Malocan (2009) artikkelin empiirisessä tutkimuksessa noin kuusikymmentä prosenttia vastanneista yrityksistä, jotka siirsivät tuotannon pois ulkomailta, ilmoittivat lopputuloksen laadun olleen syynä tuotannon lopettamiseen kyseisellä ulkomaisella alueella. Tämä korostaa tuotantoprosessin laadunvalvonnan tärkeyttä riskin välttämiseksi (Kinkel & Maloca 2009).

4 Hallinnointimuodon valinta ulkomailla tuottamisessa

Hallinnointimuodon valinta on sijainnin lisäksi toinen osa yrityksen ulkomailla tuottamisen strategiaa (Roza ym. 2011). Hallinnointimuodot vaihtelevat omasta ulkomaisesta tuotannosta täysin ulkoistettuun tuotantoon, ja näiden väliin jää erilaisia yhteishankkeita sekä jaettuja omistuksia (Roza ym. 2011; Arlbjørn & Lüthje 2012). Kuitenkin omistettu ulkomainen tuotanto sekä ulkoistettu tuotanto ovat näistä yleisimmät muodot (Roza ym. 2011; Patrucco ym. 2016). Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota näihin kahteen muotoon ja niiden valintaan johtaviin tekijöihin.

Hallinnointimuodon valinta on suuri strateginen haaste yrityksille, jotka toimivat ulkomailla. Hallinnointimuodon valinta tarjoaa yritykselle tiettyjä hyötyjä, mutta samalla altistaa sen potentiaalisille riskeille, jotka tulee ottaa päätöksenteossa huomioon. (Patrucco ym. 2016.) Hallinnointimuodon valinta vaikuttaa yrityksen kontrollin määrään sen tuotannosta ulkomailla, siihen kuinka paljon yrityksen tarvitsee panostaa ulkomailla tuottamisen toteuttamiseen ja operoimiseen, kuinka paljon riskiä ulkomailla tuottamiseen liittyy, sekä kuinka paljon osaamista yrityksessä vaaditaan ja miten sen on mahdollista hyödyntää sitä (Hutzschenreuter ym. 2011).

Yksinkertaisuudessaan yritys valitsee sen hallinnointimuodon, josta aiheutuu mahdollisimman vähän kustannuksia (Kedia & Mukherjee 2009) ja jossa arvontuotto on mahdollisimman korkea (Mudambi & Venzin 2010). Kuitenkin päätös ei ole yritykselle niin yksinkertainen, sillä molempien hallinnointimuotojen valinnassa on omia hyötyjään sekä riskejä, jotka vaikuttavat ulkomailla tuottamisen suoriutumiseen sekä saavutettaviin säästöihin (Hutzschenreuter ym. 2011). Lisäksi koska arvontuotto sekä kustannukset eivät ole vakioita vaan vaihtelevat markkinoiden dynaamisuuden vuoksi, hallinnointimuodolla saavutetut kustannussäästöt sekä arvontuotto voivat muuttua pitkällä tarkasteluvälillä (Mudambi & Venzin 2010). Tämä korostaa hallinnointimuodon strategista tärkeyttä yritykselle, jonka takia yritykset painottavat valinnan onnistumisen tärkeyttä (Hutzschenreuter ym. 2011; Patrucco ym. 2016).

Hallinnointimuodon valintaan liittyy kuitenkin joitakin yrityskohtaisia rajoitteita, jotka voivat ohjata hallinnointimuodon valintaa enemmän toiseen vaihtoehtoon päin. Selkeät rajoittavat tekijät ovat yrityksen omistamat resurssit sekä pääoma. (Roza ym. 2011). Oman tuotannon toteuttaminen vaatii yritykseltä huomattavasti pääomaa sekä osaamista tuotannon perustamisessa (Patrucco ym. 2016). Pääomavaatimuksen takia pienemmät yritykset nojautuvat enemmän ulkoistamisen kannalle, kun taas suuremmat yritykset pystyvät todennäköisemmin toteuttamaan tuotannon itse (Roza ym. 2011;

Patrucco ym. 2016). Lisäksi tuotannon ulkoistaminen voi olla niin sanotusti helppo vaihtoehto varsinkin pienille yrityksille, sillä osaamisen ja kyvykkyyksien tarve siirtyy ulkoisen toimijan vastuulle, jolloin yritykseltä vaadittava osaamisen tarve ei ole rajoittava tekijä ulkomailla tuottamisessa (Patrucco ym. 2016).

4.1 Oma tuotanto

Ulkomaisen tuotannon toteuttaminen itsenäisesti voi olla yrityksen strateginen valinta dynaamisilla ja kilpailullisilla markkinoilla toimimiseksi (De Felice ym. 2021). Omassa tuotannossa yritys hallitsee ja vastaa operatiivisesta tuotannosta täysin itsenäisesti. Oman tuotannon sijoittaminen ulkomaille voi tapahtua kahdella tapaa, yritys voi investoida tuotantolaitokseen rakennuttamalla sen täysin alusta tai strategisia hyötyjä tavoittelemalla ostaa tuotantolaitoksen ulkomailla toimivalta yritykseltä. (Patrucco ym. 2016.)

Oman tuotannon toteuttamisen motivaationa voi olla yrityksen pitkän aikavälin strategiset tavoitteet kehittää suhteita kohdemaassa, esimerkiksi sijoittamalla yrityksen muita toimintoja samaan maahan myöhemmin (Patrucco ym. 2016). Myös jos yrityksen tuotanto on läheisesti kytköksissä jo tällä hetkellä muihin toimintoihin, kuten tuotekehitykseen, suunnitteluun tai markkinointiin, yrityksen kontrolli tuotannostaan on oleellista toimintojen yhteistoimivuuden kannalta (Mudambi & Venzin 2010; Arlbjørn & Lüthje 2012). Syynä voi olla myös ulkoisten toimijoiden osaamisen puute, jolloin yrityksen on tuotettava itse (Roza ym. 2011). Neljään ulkomailla tuottamisen perustyyppiin heijastaen, tuotannontekijöitä tavoitteleville yrityksille oma tuotanto on todennäköisemmin parempi valinta, jolloin yritys pääsee itse käsiksi työvoimaan, raaka-aineisiin sekä paikalliseen osaamiseen (Patrucco ym. 2016).

Etuna omassa tuotannossa ulkomailla on yrityksen kontrolli toiminnosta sekä riskien hallinta (Patrucco ym. 2016). Yritys pystyy esimerkiksi kopioimaan olemassa olevan tuotantoprosessin ulkomaille pienin paikallisin muokkauksin (Patrucco ym. 2016), ja säilyttämään valmiin organisaatorakenteensa (Hutzschenreuter ym. 2011). Kontrollin lisäksi omassa tuotannossa yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa omiin raaka-aineiden toimittajiin, jolloin se voi hyödyntää kokemuksista kertynyttä osaamistaan. Näiden vaikutus korostuu monimutkaisemmassa tuotannossa sekä useammalle alueelle levitetessä tuotannossa. Oman tuotannon hallinnointi mahdollistaa myös tuotannon paremman laadun varmistamisen sekä raaka-aineiden saatavuuden. (Arlbjørn & Lüthje 2012.)

Oman tuotannon toteuttamisen etuna on myös tiettyjen riskien välttäminen tai niiden vaikutuksien lieventäminen. Toteuttamalla tuotanto itse välttyään esimerkiksi väärän tai huonon tuottajan valinnalta sekä tuottajan kanssa mahdollisesti aiheutuvilta sopimusrikkomuksilta (Arlbjørn & Lüthje 2012; Patrucco ym. 2016). Edellisen pääluvun mainituista riskeistä, tuotannon operatiivisia sekä tehtäväkohtaisia riskejä voidaan lieventää toteuttamalla tuotanto itse. Koska molemmat riskit johtuvat lähinnä prosessin tehottomuudesta, joko itse tuotannossa tai sen ympäröivissä operatiivisissa toiminnoissa, tuotannon toteuttaminen itse mahdollistaa kontrollin näistä prosesseista ja vähentää riskien esiintymistä sekä niiden vaikutusta. Omassa tuotannossa yritys välttyy myös operatiivisen toiminnan osaamisen sekä innovatiivisuuden vuotamisesta muille kilpailijoille, sillä tuotanto toteutetaan oman kontrollin alla. Myös mikäli ulkomailla tuottamisessa maineelliset riskit ovat hyvin korkeat, varsinkin jos yrityksen lähtömaassa työmarkkinoihin vaikuttavat toimet aiheuttavat suurta mainehaittaa, oma ulkomainen tuotanto on parempi vaihtoehto välttää negatiivisia vaikutuksia. (Patrucco ym. 2016.)

Oman tuotannon toteuttamisessa ulkomailla on myös huonoja puolia. Oman tuotannon perustaminen vaatii huomattavasti resursseja, kyvykkyyksiä sekä pääomaa. (Patrucco ym. 2016.) Perustamisen lisäksi operatiivisen toiminnan toteuttaminen ulkomailla vaatii yritykseltä organisatorisia valmiuksia, kuten kommunikaatioteknologiaa sekä ulkomaisen toiminnan johtamisosaamista (Arlbjørn & Lüthje 2012). Oman tuotannon toteuttaminen aiheuttaa haasteita myös perustamisen jälkeen. Haasteet voivat johtua paikallisten markkinoiden ja ympäristön tietämättömyydestä ja siellä operoimisesta (Hutzschenreuter ym. 2011; Patrucco ym. 2016). Koska yritys toteuttaa tuotantoonsa itse, se on täysin vastuussa toiminnon operoimisesta, kuten työntekijöiden palkkauksesta ja kouluttamisesta, lupahakemusten tekemisestä sekä päivittäisen operatiivisen toiminnan suorittamisesta. Paikallisen osaamisen puuttuminen voi johtaa epäonnistumiseen jossakin näistä osa-alueista, jolloin yritys mahdollisesti joutuu jopa lopettamaan toimintansa ulkomailla. (Hutzschenreuter ym. 2011.)

4.2 Tuotannon ulkoistaminen

Tuotannon ulkoistaminen on tuotantoa sijoittavan yrityksen ja ulkomaisen erillisen toimijan sopimus pohjainen järjestelmä, jossa ulkomainen toimija toteuttaa korvausta vastaan yrityksen tuotantoa sen puolesta (Patrucco ym. 2016). Tässä hallinnointimuodossa ulkoistamisesta saadut kustannus-, laatu- ja osaamishyödyt kattavat sopimuksen transaktiosta aiheutuvat kustannukset, joka tekee ulkoistamisesta kannattavaa (Kedia & Mukherjee 2009).

Päämotiivit valita tuotannon ulkoistaminen on usein kustannusten alentaminen, osaamisen tai resurssien hankkiminen, joita yritys ei sisäisesti pysty hankkimaan, tai sisäisten prosessien parantaminen. Nämä motiivit ovat yhdistettävissä ulkomailta tuottamisen neljän perustyyppin tavoitteista resurssien tavoitteluun, tehokkuuden tavoitteluun sekä strategisten varojen tavoitteluun. Tuotannon ulkoistaminen voi kuitenkin olla markkinoita tavoitteleva, jos ulkoistamisen tarkoituksena on kerätä tietoa markkinoista, jota hyödyntämällä yritys myöhemmin siirtyy tuottamaan itse kyseiselle alueelle. (Hätönen 2009.)

Yrityksen motivaationa ulkoistaa tuotanto voi olla myös tuotannon kilpailuedun puuttuminen, jolloin sen ulkoistaminen on kannattavaa (Mudambi & Venzin 2010). Myös OLI-paradigman sisäistämishyötyjen puuttuminen kannattaa tuotannon ulkoistamiseen (Hätönen 2009; Arlbjørn & Lüthje 2012). Tuotannon tyyppi vaikuttaa myös ulkoistamiseen. Tuotannon ollessa hyvin standardoitua, joka ei tarvitse erityistarpeita, ja jonka tuottajia markkinoilla on runsaasti kannattaa ulkoistaa, varsinkin jos yritys on jo tietoinen toimijoiden kyvykkyyksistä suorittaa tuotantoa. (Roza ym. 2011; Arlbjørn & Lüthje 2012). Tärkeää kuitenkin on valita oikea toimija yhteistyökumppaniksi, joka pystyy toteuttamaan tuotannon, jotta yritys pystyy nauttimaan ulkoistamisen eduista (Kedia & Mukherjee 2009).

Tuotannon ulkoistamisen hyödyt koostuvat pitkälti kolmesta päämotiivista eli kustannusten alentumisesta, resurssien ja osaamisen hankkimisesta sekä prosessien tehostamisesta. Kustannusten alentumisen hyödyt johtuvat yrityksen mahdollisuudesta hyötyä toimittajan erikoisosaamisesta (Kedia & Mukherjee 2009). Varsinkin suuret toimittajat, jotka mahdollisesti valmistavat muillekin tuotantoaan, pystyvät hyötymään suurtuotannon eduista, jolloin alhaisemmat tuotantokustannukset tuovat säästöjä myös sijoittavalle yritykselle (Hutzschenreuter ym. 2011; Patrucco ym. 2016). Osaamisen ja resurssien hankkimisen hyödyt koostuvat laadun parantumisesta, uusien teknologioiden käyttöönotosta sekä resurssien ja osaavan työvoiman käyttömahdollisuuksista. Näissä hyödyissä korostuu erikoistuneen ulkoisen toimijan kyvykkyys käyttää resursseja sekä osaamista, jota sijoittavalta yritykseltä ei löydy, jonka takia se ulkoistaakin tuotantoaan hyötyäkseen näistä kyvykkyyksistä. Prosessien parantamisen hyödyt koostuvat mahdollisuudesta keskittyä ydinosaamiseen, saadusta joustavuudesta sekä projektien nopeutumisesta. (Hätönen 2009.) Tuotantoa ulkoistaessa yritys pystyy allokoimaan vapaita resurssejaan muihin toimintoihinsa (Patrucco ym. 2016). Samalla yritys saattaa päästä käsiksi tärkeisiin kyvykkyyksiin yhteistyön kautta, jotka tehostavat sen prosesseja (Hutzschenreuter ym. 2011).

Kolmen päähyödyn lisäksi yritys saattaa kokea tuotannon ulkoistamisesta muitakin hyötyjä, jotka eivät kuitenkaan ole motiivina ulkoistamispäätöksessä. Tuotannon ulkoistamisen etuna on esimerkiksi ongelmien poistaminen kuten työntekijöiden palkkaus, työvoiman siirtäminen, tarvikkeiden ja koneiden hankinta, laillisten vaatimusten täyttäminen sekä ulkomaisen verotuksen seuraaminen (Hätönen 2009). Lisäksi ulkoistamisen avulla yritys pystyy lieventämään kokemiaan institutionaalisia riskejä sekä kaventamaan yrityksensä väliä paikalliseen instituutioympäristöön. Tässä tapauksessa yhteistyö paikallisen toimijan kanssa tarjoaa myös yritykselle tukea toimiakseen ulkomaisessa ympäristössä. (Patrucco ym. 2016.)

Ulkoistamiseen liittyy kuitenkin riskejä ja epävarmuuksia hyötyjen lisäksi, joista huomattavimmat ovat ulkoisen toimijan kanssa tehdystä yhteistyöstä aiheutuvat kustannukset sekä kontrollin ja osaamisen menetys. Jo ennen ulkoisen toimijan kanssa tehtyä yhteistyötä ulkoistamispäätöksestä aiheutuu kustannuksia pelkästään potentiaalisen toimijan etsinnästä sekä neuvottelukustannuksista (Kedia & Mukherjee 2009). Yhteistyön kulut puolestaan johtuvat siitä, kun sijoittavan yrityksen johtajat joutuvat pitämään ulkoiseen toimijaan yhteyttä hyvin paljon, mikä vie heidän työpanostansa yrityksen omista toiminnoista pois ja alentaa tuotannon ulkoistamisesta koituvia tehokkuushyötyjä (Hutzschenreuter ym. 2011). Kuitenkin jotta ulkoistettu tuotanto toimii tehokkaasti, yritysten välinen kommunikaatio sekä informaation jakaminen on välttämätöntä sen kustannuksista huolimatta (Patrucco ym. 2016).

Riski kontrollin sekä osaamisen menettämisestä johtuu siitä, että tuotannon toteuttaa ulkopuolinen toimija, jonka toimintatavoista ei voida olla täysin varmoja. Kontrollin menettäminen tuotantoprosessista voi johtaa epäoptimaaliseen lopputulokseen, sillä ulkoinen toimija ei välttämättä toimi niin laadukkaasti kuin mitä sopimuksen mukaan pitäisi ja mitä yritys olettaa. Laadun ylläpitäminen ulkoisen toimijan tuotantoon on sijoittavalle yritykselle kallista, joka altistaa sen mahdollisesti opportunistin kohteeksi, jossa ulkoinen toimija hyväksikäyttää tilannetta hyötyäkseen itse enemmän. (Brucoleri ym. 2018.) Opportunistin riskiä lisää sijoittavan yrityksen mahdollisuus jäädä riippuvaiseksi toimijasta, jonka seurauksena väärinkäyttö voi lisääntyä, esimerkiksi nostamalla kriittisen tuotannon hintoja (Hutzschenreuter ym. 2011).

Osaamisen menettämisen riski tarkoittaa yrityksen pelkoa menettää tärkeitä kilpailuetua tuottavia toimintoja sekä prosesseja yrityksen ulkopuolelle (Patrucco ym. 2016). Tämä riski on sama kuin mitä käsiteltiin luvussa 3.3, mutta johtuu jatkuvasta yhteydenpidosta ulkoisen tuottajan kanssa (Kedia & Mukherjee 2009). Kuitenkin kommunikaatio on välttämätöntä osapuolten välillä (Patrucco ym. 2016). Riski korostuu varsinkin, kun tiedon jakamiseen ja salassapitoihin liittyvät lait

vaihtelevat maiden välillä. Kordemaassa tietoon liittyvät lakirajoitteet voivat olla löysemät, jonka seurauksena arvokas tieto valuu myös kilpailijoiden käsiin. (Hutzschenreuter ym. 2011.)

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli syntetisoida ulkomailla tuottamisen kirjallisuutta, ottamalla huomioon yrityksen strategiseen päätöksentekoon sijoittaa tuotantoa ulkomaille vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat ulkomailla tuottamisen tavoitteet, siihen liittyvät riskit sekä hallinnointimuodon valinta. Tarkoituksena oli tarkastella kaikkia kolmea osa-aluetta samanaikaisesti, sillä ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Tutkimuksessa käytiin läpi ulkomailla tuottamisen päätökseen vaikuttavia positiivisia tekijöitä vastaamalla alatutkimuskysymykseen “mitä hyötyjä yritys tavoittelee sijoittamalla tuotantoa ulkomaille?”. Tavoiteltavat hyödyt ovat jaettavissa neljään tyyppiin, jotka ovat tuotannontekijöiden, markkinoiden, tehokkuuden sekä strategisten varojen tavoittelu. Yritykset ottavat päätöksenteossa huomioon, mitä hyötyjä se lähtee ulkomailta tavoittelemaan, jotta se ylläpitää tai parantaa globaalia kilpailuasemaansa. Tavoiteltavat hyödyt voivat kuitenkin kohdistua moneen tyyppiin samanaikaisesti. Tavoitteiden lisäksi luvussa 2 tarkasteltiin yrityksen sisäisiä kilpailuetekijöitä lähteä toteuttamaan tuotantoa ulkomailla OLI-paradigman avulla. OLI-paradigman rungon mukaan yrityksen tulee täyttää neljä ehtoa, jotta ulkomailla tuottaminen kannattaa. Yrityksellä tulee olla omistajuus- sekä sisäistämishyötyjä, jotta ulkomailla tuottaminen itse on kannattavaa, sekä yrityksen sijainnin tulee tukea ulkomailla tuottamista sijaintihyötyjen kautta. Näiden kolmen ehdon lisäksi ulkomailla tuottamisen tulee kannattaa yrityksen pitkäaikaisia strategisia tavoitteita.

Tutkimuksessa nostettiin myös esille empiiristen tutkimuksien pohjalta, mitä yrityksen päätöksentekijät pitävät tärkeimpinä tavoitteina ulkomailla tuottamisessa. Tarkoituksena oli nostaa empiirisiä tuloksia teorian ohelle, jotta saadaan kokonaisvaltaisempi kuva, mitä yrityksissä todella tavoitellaan kun tuotantoa sijoitetaan ulkomaille. Empiirisen osuuden tuloksista tehokkuuden tavoittelu sekä sijaintihyödyistä kohtamaan poliittinen ympäristö nousivat keskeisiksi tekijöiksi päätöksenteossa.

Luvussa 3 käytiin läpi ulkomailla tuottamisen riskejä sekä epävarmuustekijöitä vastaamalla alatutkimuskysymykseen “mitä riskejä liittyy tuotannon sijoittamiseen ulkomaille?”. Riskejä sekä epävarmuustekijöitä tarkasteltiin neljän tason kautta, jotka jakautuivat sen mukaan mihin kyseisen tason riskit vaikuttavat. Tarkasteltavat riskit olivat institutionaaliset, maineelliset, operatiiviset sekä tehtäväkohtaiset riskit. Yhteenvetona riskeistä voidaan todeta, että yritys altistuu monille eri riskeille sijoittaessaan tuotantoaan ulkomaille. Riskien tunnistaminen ja mahdollinen lieventäminen

on siis oleellista ulkomailla tuottamisen menestymisen kannalta, joka tulee huomioida päätöksenteossa.

Viimeisimpänä tutkimuksessa tarkasteltiin hallinnointimuodon valintaa vastaamalla alatutkimuskysymykseen “Mitkä tekijät vaikuttavat hallinnointimuodon valintaan ulkomailla tuottamisessa?”. Tutkimuksessa tarkasteltiin kahta yleisintä hallinnointimuotoa, jotka ovat oma tuotanto ja tuotannon ulkoistaminen. Luvussa 4 todettiin, että hallinnointimuodon valinta ei ole niin yksiselitteinen valinta, vaan riippuu pitkälti siitä mitä yritys tavoittelee ulkomaisella tuotannollaan sekä mitkä riskit ovat läsnä kyseisessä tuotantopäätöksessä.

Tutkimuksessa vastattiin tutkimuskysymykseen “ Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen strategiseen päätöksentekoon sijoittaa tuotantoa ulkomaille?” muodostamalla alatutkimuskysymyksistä kokonaisuus, joka ottaa huomioon kaikki kolme päätökseen vaikuttavaa tekijää. Nämä osa-alueet ja niiden tyypit on koostettu taulukkoon 1. Johtopäätöksenä tutkielmasta voidaan todeta, että yritys ei voi tehdä ulkomailla tuottamisen strategista päätöstä ilman kokonaisvaltaista arviointia sen tavoitteista, riskeistä sekä hallinnointimuodon valinnasta. Päätöksessä tulisi huomioida mahdolliset tavoiteltavat hyödyt ja miten ne vaikuttavat yrityksen kokonaistoimintaan. Päätöksessä tulisi myös tunnistaa minkälaisia riskejä yritys kohtaa sijoittaessaan tuotantoa ulkomaille ja kuinka ne vaikuttavat tuotannon kannattavuuteen. Lisäksi yrityksen tulisi tarkastella mikä hallinnointimuodon valinta olisi paras vaihtoehto hyötyä ulkomailla tuottamisen eduista ja välttää mahdollisia riskejä. Yrityksien tulisi panostaa strategiseen päätökseen, jotta tuotanto ulkomailla onnistuisi ja olisi kannattava pitkäaikainen ratkaisu parantaa tai säilyttää yrityksen kilpailuasemaa. Samoin voidaan todeta, että yksittäinen teoria ulkomaisesta tuotannosta ei riitä kattamaan päätöksenteon laajuutta. Ulkomailla tuottaminen on kuitenkin aina yritysکوhtainen päätös, jonka takia on vaikea löytää yksittäistä teoriaa, jota pystyisi yleistämään päätöksenteossa. Kuitenkin esimerkiksi OLI-paradigma on vahva runko, jota yritysten ehdottomasti kannattaisi hyödyntää päätöksenteon tukena.

Taulukko 1 Ulkomaille tuottamisen päätöksentekoon vaikuttavat tekijät

Päätöksenteon osa-alue	Osa-alueiden tyypit
Tavoiteltavat hyödyt	Tuotannontekijöiden tavoittelu Markkinoiden tavoittelu Tehokkuuden tavoittelu Strategisten varojen tavoittelu
Riskit	Institutionaaliset riskit Maineriskit Operatiiviset riskit Tehtäväkohtaiset riskit
Hallinnointimuodon valinta	Oma tuotanto Tuotannon ulkoistaminen

Tutkimus suoritettiin kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoitteena oli syntetisoida ulkomaille tuottamisen kirjallisuutta. Aiheen kirjallisuudesta on huomioitava, että tuotannon ulkomaille sijoittamisen motiiveja käsittelevä kirjallisuus oli runsasta 2000-luvulla, mutta on ollut sen jälkeen laskussa, joka on looginen selitys sille, että kirjallisuudessa on lähtökohtaisesti tunnistettu jo kaikki tärkeimmät tekijät, jotka liittyvät tuotannon sijoittamiseen ulkomaille (Mukherjee ym. 2023). Tämä selittää osittain miksi tutkimuksen aineisto on pääosin vuosilta 2008–2015. Monet aiheen tutkimukset pyrkivätkin nykyään selittämään tuotannon sijaintia maakohtaisesti ja analysoimaan mikä sijainti on tuotannolle paras sinä ajanhetkenä (Podrecca ym. 2021). Tässä ei kuitenkaan tule huomioiduksi kaikki ulkomaille tuottamisen päätökseen vaikuttavat tekijät, vaan ne usein keskittyvät joko positiivisiin tavoitteisiin tai riskeihin. Aihe kaipaisikin lisää tutkimusta, jossa yhdistettäisiin kolme päätöksentekoon vaikuttavaa osa-aluetta, joita tässä tutkimuksessa esitettiin.

Lähteet

- Arlbjørn, J. S., & Luthje, T. (2012) Global operations and their interaction with supply chain performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(7), 1044–1064.
<https://doi.org/10.1108/02635571211255014>
- Bhatnagar, R., & Sohal, A. (2005) Supply chain competitiveness: Measuring the impact of location factors, uncertainty and manufacturing practices. *Technovation*, 25(5), 443–456.
[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00172-X](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00172-X)
- Bruccoleri, M., Perrone, G., Mazzola, E., & Handfield, R. (2019) The magnitude of a product recall: offshore outsourcing vs. captive offshoring effects. *International Journal of Production Research*, 57(13), 4211–4227. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533652>
- Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., & Doh, J. P. (2008) Multinational investment and host country development: Location efficiencies for services offshoring. *Journal of World Business : JWB*, 43(2), 227–242. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.001>
- Cohen, M. A., Cui, S., Ernst, R., Huchzermeier, A., Kouvelis, P., Lee, H. L., Matsuo, H., Steuber, M., & Tsay, A. A. (2018) OM Forum—Benchmarking global production sourcing decisions: Where and why firms offshore and reshore. *Manufacturing & Service Operations Management*, 20(3), 389–402.
- De Felice, F., Petrillo, A., & Petrillo, L. (2021) Captive offshoring drivers in the manufacturing industry: criteria and sub-criteria that influence the location choice. *International Journal of Production Research*, 59(1), 76–94. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1694718>
- Dunning, J. H. (1998) Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45–66. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490024>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008) *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Edward Elgar.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Petersen, K. J. (2013) Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision. *The Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 14–22.
- Gray, J. V., Roth, A. V., & Leiblein, M. J. (2011) Quality risk in offshore manufacturing: Evidence from the pharmaceutical industry. *Journal of Operations Management*, 29(7), 737–752.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.06.004>
- Hutzschenreuter, T., Lewin, A. Y., & Dresel, S. (2011) Governance modes for offshoring activities: A comparison of US and German firms. *International Business Review*, 20(3), 291–313.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.01.007>

- Hatonen, J. (2009) Making the locational choice. *Journal of International Management*, 15(1), 61–76. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.06.003>
- Kedia, B. L., & Mukherjee, D. (2009) Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business : JWB*, 44(3), 250–261. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.08.005>
- Kinkel, S., & Maloca, S. (2009) Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 154–165. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.05.007>
- Kossonou, K. D., & McMurtrey, M. (2021) Supply chain management and offshoring in the us. *American Journal of Management*, 21(3), 62–70.
- Kumar, S., Kwong, A., & Misra, C. (2009) Risk mitigation in offshoring of business operations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(4), 442–459. <https://doi.org/10.1108/17410380910953711>
- Lockamy, A., & McCormack, K. (2009) Examining Operational Risks in Supply Chains. *Supply Chain Forum*, 10(1), 2–14. <https://doi.org/10.1080/16258312.2009.11517204>
- Min, H., Park, H., & Ahn, S. B. (2017) Measuring the supply chain risk in offshoring countries using data envelopment analysis and the analytic hierarchy process. *Benchmarking : An International Journal*, 24(7), 1977–1994. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2016-0054>
- Mudambi, R., & Venzin, M. (2010) The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1510–1533. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00947.x>
- Mukherjee, D., Kumar, S., Pandey, N., & Lahiri, S. (2023) Is offshoring dead? A multidisciplinary review and future directions. *Journal of International Management*, 29(3), 101017-. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101017>
- Nujen, B. B., Solli-Sæther, H., Mwesumo, D., & Hammer, B. (2021) Reputational risk as a factor in the offshore location choice. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(2), 100682-. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100682>
- Patrucco, A. S., Scalera, V. G., & Luzzini, D. (2016) Risks and governance modes in offshoring decisions: linking supply chain management and international business perspectives. *Supply Chain Forum*, 17(3), 170–182. <https://doi.org/10.1080/16258312.2016.1219616>
- Podrecca, M., Orzes, G., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2021) Manufacturing internationalization: from distance to proximity? A longitudinal analysis of offshoring choices. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 346–368. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0430>

- Roza, M., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2011) Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, 20(3), 314–323. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.02.002>
- Schmeisser, B. (2013) A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities. *Journal of International Management*, 19(4), 390–406. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.011>
- Schoenherr, T., Rao Tummala, V. M., & Harrison, T. P. (2008) Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(2), 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.008>
- Stentoft, J., Mikkelsen, O. S., Jensen, J. K., & Rajkumar, C. (2018) Performance outcomes of offshoring, backshoring and staying at home manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 199, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.009>