



Kari Tanskanen

**Ulkoisten
resurssien
johtaminen**

Tietosanoma



Ulkoisten resurssien johtaminen

Kari Tanskanen

Ulkoisten resurssien johtaminen

Tietosanoma

© Kari Tanskanen 2021

ISBN 978-951-885-470-1

KL 69.1

Tietosanoma / Art House Oy

Bulevardi 19 C

00120 Helsinki

info@tietosanoma.fi

www.tietosanoma.fi

Kansi: Otto Mäkinen

Kuviot: Kerttu-Ilona Pajala

Taitto: Sisko Honkala

Painettu EU:ssa.

SISÄLLYS

1	KOHTI ULKOISTEN RESURSSIEN JOHTAMISTA	9
1.1	Sisäisten ja ulkoisten resurssien johtamisen yhtäläisyydet ja erot	10
1.2	Ulkoisten resurssien rooli lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjen tavoittelussa	12
1.3	Toisiaan täydentävät ulkoiset ja sisäiset resurssit eli komplementaarisuudet	17
1.4	Yritysten välinen tiedon jakaminen ja oppiminen	19
1.5	Suhteeseen erikoistuneet resurssit	23
2	MITEN ORGANISAATIO KYKENEÄ YHTÄ AIKAA TAVOITTELEMAAN LYHYEN JA PITKÄN AIKAVÄLIN HYÖTYJÄ ULKOISISTA RESURSSISTA?	29
2.1	Eksploraatio ja eksploraatio	29
2.2	Lähestymistavat kaksikäitöisyyden saavuttamiseen	31
2.3	Ulkoiset resurssit yrityksen johtoryhmän asialistalle	33
3	ULKOISEN RESURSSIVERKOSTON TEHOKAS ORKESTROINTI JA HALLINNOINTI	37
3.1	Yrityksen asemointi arvoverkostossa	38
3.2	Tuote- ja toimittajaverkostoarkkitehtuuri	40
3.3	Yritysten välisten suhteiden hallintamalli	42
3.4	Tehokkaiden toimitusverkoston operaatioiden mahdollistajat	42
4	ULKOISTEN RESURSSIEN ORGANISOINTI JOHDETTAVIKSI YKSIKÖIKSI	47
4.1	Kategorioinnin tavoitteet ja merkitys	48
4.2	Kategorioiden rakenne	50
4.3	Kategorioiden muodostamisen periaatteet	53
5	ERIYTETTYJEN TOIMINTAMALLIEN MUODOSTAMINEN KATEGORIOILLE	56
5.1	Kraljicin matriisi	57
5.2	Miten Kraljicin matriisin ulottuvuuksia tulisi mitata ja miten kategoriat sijoitetaan matriisiin?	59
5.3	Menetelmät kategorioiden sijoittamiseen Kraljicin matriisiin	63
5.4	Miten ja mihin Kraljicin matriisia tulisi käyttää?	65
5.5	Taktiset keinot kategorian tavoitteiden saavuttamiseksi	67
5.6	Taktisten keinojen suunnittelu Kraljicin matriisin avulla	70

6	HANKITTAVIEN TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN ELINKAAREN AIKAISTEN KUSTANNUSTEN JA HYÖTYJEN ARVIOIMINEN	75
6.1	Omistamisen kokonaiskustannusten elementtien kartoitus ja suuruusluokan arviointi	79
6.2	Kustannusajureiden selvittäminen	81
6.3	Keinojen ja vaihtoehtojen kartoittaminen	88
6.4	Vaihtoehtojen vertailu ja päätösten tekeminen	89
7	TOIMITTAJAMARKKINOIDEN ANALYSOINTI JA TOIMITTAJAMARKKINATIETÄMYKSEN KEHITTÄMINEN	96
7.1	Toimittajamarkkinatietämyksen osa-alueet	98
7.2	Tärkeiden toimittajien varoitusmerkkien seuranta	100
7.3	Resurssien kohdistaminen toimittajamarkkinatietämyksen kehittämiseen Kraljicin matriisin avulla	102
7.4	Miten toimittajamarkkinatietämystä kehitetään?	104
7.5	Toimittajamarkkinatietämys prosessina	107
8	PARHAIDEN ULKOISTEN RESURSSIEN HOUKUTTELEMINEN KUMPPANEIKSI	113
8.1	Mitä houkuttelevuus tarkoittaa ostaja-toimittajasuhteessa?	114
8.2	Mikä tekee ostajayrityksestä houkuttelevan?	117
8.3	Ostajan ja toimittajien näkemysten yhteneväisyys	122
8.4	Houkuttelevuuden mittaaminen	123
8.5	Käänteinen markkinointi	126
9	TOIMITTAJIEN JA KUMPPANIEJEN JÄRJESTELMÄLLINEN VALINTA	131
9.1	Toimittajien valinnan päävaiheet	131
9.2	Systemaattinen toimittajan valintaprosessi	133
9.3	Sopimusneuvottelut	137
	<i>Neuvottelustrategiat</i>	138
	<i>Neuvottelukäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä</i>	142
10	TOIMITTAJIEN SUORITUSKYVYN PARANTAMINEN	146
10.1	Selkeys	147
10.2	Kilpailukannustimet	150
10.3	Yhteistyökannustimet ja tuki	153
10.4	Kilpailukannustimien ja yhteistyökannustimien tasapainottaminen	160

11	ULKOISET RESURSSIT YRITYKSEN INNOVAATIOTOIMINNASSA JA TUOTEKEHITYKSESSÄ	166
11.1	Avoim innovaatio	167
11.2	Toimittajat	174
	<i>Toimittajien kytkeminen yrityksen tuotekehitykseen</i>	174
	<i>Tuotekehitysyhteistyön hyödyt ja riskit</i>	179
	<i>Tuotekehitysyhteistyön kulku</i>	180
	<i>Toimittajainnovaatioiden stimulointi</i>	182
	<i>Toimittajainnovaatiot oman tuotekehityksen korvaajana</i>	186
11.3	Asiakkaat	189
	<i>Eri tavat kytkeä asiakas tuotekehitykseen ja innovaatiotoimintaan</i>	189
	<i>Miten valitaan oikea malli kytkeä asiakas mukaan innovaatiotoimintaan?</i>	191
	<i>Miten valitaan tuotekehitykseen kytkettävät asiakkaat?</i>	193
	<i>Asiakkaan ja toimittajan kytkeminen innovaatiotoimintaan – saman kolikon kaksi puolta?</i>	195
11.4	Yliopistot ja tutkimuslaitokset	196
	<i>Yritysten motiivit käyttää yliopistoja ja tutkimuslaitoksia hyödyksi innovaatiotoiminnassa</i>	197
	<i>Tutkimusyhteistyön eri muodot</i>	199
11.5	Joukot ja yhteisöt	202
11.6	Startup-yritykset	207
11.7	Kilpailijat	214
	<i>Toimialakohtaiset kilpailijayhteistyön ajurit</i>	217
	<i>Yrityskohtaiset kilpailijayhteistyön ajurit</i>	218
	<i>Suhdekohtaiset kilpailijayhteistyön ajurit</i>	219
	<i>Kilpailijayhteistyön jännitteet</i>	221
	<i>Kilpailijayhteistyön potentiaaliset hyödyt</i>	221
	<i>Kilpailijayhteistyön potentiaaliset riskit ja haitat</i>	222
12	YDINOSAAMINEN JA OSTAA VAI VALMISTAA -PÄÄTÖKSENTEKO	226
12.1	Ydinosaaaminen	227
12.2	Strateginen haavoittuvuus ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet	231
12.3	Tavoiteltavan hallintamallin valinta	234
12.4	Kustannusten tarkastelu	235
12.5	Muita ostaa vai valmistaa -päätöksenteossa huomioitavia tekijöitä	238
	LÄHTEET	240
	HAKEMISTO	246

1 KOHTI ULKOISTEN RESURSSIEN JOHTAMISTA

Sekä yritysjohtajia että tutkijoita on kautta aikojen kiinnostanut kysymys siitä, mitkä tekijät selittävät yrityksen poikkeuksellisen voimakkaan kasvun ja erityisen hyvän kannattavuuden. Selityksiä tähän on löydetty muun muassa yrityksen toimialasta ja resursseista. Yritys voi saavuttaa poikkeuksellisen kasvun ja kannattavuuden, jos se saavuttaa hyvän aseman erityisen nopeasti kasvavalla alalla, jolla kysyntä ylittää tarjonnan. Toinen selitys on se, että yrityksellä on resursseja ja kyvykkyyksiä, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti imitoitavia ja vaikeasti korvattavissa olevia. Näiden resurssien ansiosta yritys voi kestäväällä tavalla erilaistua ja tuottaa arvoa. Viime vuosikymmeninä näiden selitysten rinnalla on saanut yhä enemmän jalansijaa näkemys, jonka mukaan poikkeuksellinen kasvu ja kannattavuus voivat perustua myös yritystä ympäröivään ekosysteemiin eli resursseihin, jotka ovat yrityksen organisaatorajojen ulkopuolella. Ainutlaatuiset ulkoiset resurssit voi saada käyttöönsä muodostamalla oikeanlaisia verkostoja, asemoimalla yrityksen näissä verkostoissa optimaalisesti, kehittämällä oikeanlaisia suhteita verkoston muihin toimijoihin ja aktiivisella verkostoon vaikuttamisella ja yhteistyöllä. Kutsun tätä toimintamallia ulkoisten resurssien johtamiseksi (*external resource management* – ERM) ja väitän, että yritykset edelleen käyttävät hyvin vajavaisesti hyväkseen tätä mahdollisuutta saavuttaa poikkeuksellisen hyvä kasvu ja kannattavuus.

Ekosysteemin ja ulkoisten resurssien merkitykseen on kyllä havahduttu yhä enemmän, mutta niiden hyödyntämisessä ja johtamisessa on keskitytty usein yksittäisiin asioihin, kuten säästöjen hakemiseen hankinnoissa tai yhteiseen kehittämiseen ja oppimiseen joidenkin keskeisten kumppanien kanssa. Yrityksen johtamismalli on kuitenkin perusteiltaan edelleen keskittynyt sisäisten resurssien johtamiseen ja tiukkaan ulkoisten ja sisäisten resurssien erotteluun. Ulkoisten resurssien kokonaisvaltaisen ja systemaattisen johtamisprosessin kehittäminen on tämän vuoksi jäänyt vähäiseksi. Ulkoisten resurssien johtamista

on kehitetty ikään kuin pieninä paloina vanhan johtamisjärjestelmän päälle. Jotta verkostojen kasvu- ja kannattavuuspotentiaali saataisiin täysimääräisesti hyödynnettyä, olisi ulkoisten resurssien johtamisajattelu (jota kutsun ERM-ajatteluksi) rakennettava sisälle yrityksen koko johtamisjärjestelmään ja luotava puitteet ulkoisten resurssien kokonaisvaltaiselle hyödyntämiselle.

1.1 SISÄISTEN JA ULKOISTEN RESURSSIEN JOHTAMISEN YHTÄLÄISYYDET JA EROT

Johtamisjärjestelmässä tulisi tarkastella sisäisiä ja ulkoisia resursseja yhä enemmän yhdessä, niiden erityispiirteet kuitenkin huomioiden. Sisäisten ja ulkoisten resurssien johtaminen noudattavat itse asiassa monessa suhteessa samanlaista logiikkaa: yrityksen on tunnistettava parhaat (sisäiset ja ulkoiset) resurssit ja houkuteltava ne käyttöönsä. Yrityksen on organisoitava resurssit (sisäiset ja ulkoiset) järkevästi johdettaviksi yksiköiksi. Yrityksen on luotava puitteet, joissa resursseista (sisäisistä ja ulkoisista) saadaan täysimääräisesti hyödynnettyä niiden kyvyt ja potentiaali. Sisäisissä ja ulkoisissa resursseissa on kuitenkin myös merkittäviä eroja.

Perustavalaatuinen ero sisäisten ja ulkoisten resurssien välillä on se, että **sisäiset resurssit ovat tyypillisesti sataprosenttisesti yrityksen käytössä, kun taas ulkoiset resurssit tyypillisesti jaetaan lukuisien muiden yritysten kesken.** Tämä ero korostaa yrityksen **houkuttelevuuden** merkitystä ulkoisten kumppanien silmissä. Houkuttelevuus liittyy ulkoisten resurssien johtamisessa kahteen asiaan. Ensinnäkin yrityksen tulee olla houkutteleva, jotta se saa parhaat ulkoiset toimijat kumppanikseen. Esimerkiksi tavaroiden ja palveluiden toimittajista puhuttaessa markkinat ovat kyllä hyvin avoimet ja periaatteessa yrityksellä voi olla käytössään lukuisa joukko toimittajia. Parhaista toimittajista käydään kuitenkin usein kovaa kilpailua, ja yrityksen on oltava houkutteleva asiakas, jotta se saa parhaat toimittajat kumppaneikseen. Tämän jälkeen houkuttelevuutta tarvitaan, jotta yritys

nousisi esille toimittajien lukuisten muiden asiakkaiden joukosta. Houkuttelevuuden merkitys on sitä suurempi, mitä enemmän toimittajalla on yritykselle arvokkaita resursseja. Mitä enemmän toimittajalla on asiakkaalle tärkeää osaamista, tietämystä ja suhteita, sitä enemmän ostajayrityksen tulisi saada toimittajan huomiota. Tämä puolestaan edellyttää sitä, että toimittaja kokee asiakkaan houkuttelevana kumppanina.

Toinen merkittävä ero sisäisten ja ulkoisten resurssien välillä on se, että **ulkoiset resurssit ovat nopeammin mobilisoitavia ja joustavampia kuin sisäiset resurssit**. Kun yritys tunnistaa markkinoilla uusia mahdollisuuksia, joiden hyödyntäminen edellyttäisi nykyisen osaamisen ja resurssien täydentämistä uuden alueen osaamisella, on nopeampaa ja joustavampaa hakea kumppaneita, jotka ovat mahdollisesti jo kehittäneet kyseisen alueen osaamista, ja pyrkiä hyödyntämään niiden resursseja. Ulkoisten resurssien mobilisointi tarkoittaa uusien kumppanuuksien muodostamisen lisäksi sitä, että nykyisiltä kumppaneilta saadaan tarvittaessa uudenlaisia resursseja yrityksen käyttöön. Esimerkiksi tavarantoimittaja voidaan kytkeä yrityksen tuotekehitykseen, jolla saadaan tutkitusti aikaan parempia tuloksia kuin pelkästään sisäisten resurssien varassa tehdyllä tuotekehityksellä.

Ulkoisten resurssien nopea ja joustava mobilisointi edellyttää yritykseltä hyvää **toimittajamarkkinatietämystä**, joka sisältää sekä nykyisen toimittajaverkoston resurssien ja kyvykkyyksien tuntemisen että koko potentiaalisen toimittajamarkkinan tuntemisen. Toimittajamarkkinatietämys (*supply market intelligence* – SMI) lähtee globaalista makrotaloudellisesta maailmankaupan ja toimintaympäristöjen tietämyksestä ja ulottuu toimittajien suorituskykyjen ja resurssien tuntemiseen. Toimittajamarkkinaan sisältyy tuotteiden ja palveluiden tuottajien lisäksi myös eri tiedollisten resurssien lähteet, kuten yliopistot, startup-yritykset, asiakkaat, kilpailijat sekä joukot ja yhteisöt. SMI on ulkoisten resurssien johtamisen perusta ja yritykselle strateginen voimavara. Ulkoisten resurssien nopeassa ja joustavassa mobilisoinnissa korostuu myös yrityksen houkuttelevuus kumppanina. Ei riitä, että tunnistamme parhaat toimittajat, vaan ne on myös saatava kiinnostumaan yhteistyöstä.

1.2 ULKOISTEN RESURSSIEN ROOLI LYHYEN JA PITKÄN AIKAVÄLIN HYÖTYJEN TAVOITTELUSSA

Ulkoisten resurssien – kuten koko yrityksenkin – johtamisessa olisi kyettävä **katsomaan yhtä aikaa sekä lähelle että kauas**. Lähelle katsova johtaminen keskittyy nykyisiin tuotteisiin ja markkinoihin ja pyrkii hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti nykyisiä resursseja – niin omia kuin ulkoisiakin. Tutkijat käyttävät tästä termiä **eksploitaatio**. Kauas katsovassa johtamisessa eli **eksploraatioissa** pyritään tunnistamaan uusia markkinoita, kehittämään uusia tuotteita ja mobilisoimaan uusia sisäisiä ja ulkoisia resursseja. Tutkimuksissa on havaittu, että yritykselle on tärkeää löytää tasapaino näiden kahden välillä. Jos yritys keskittyy liikaa ottamaan maksimaalisen hyödyn nykyisistä markkinoista ja resursseista laiminlyöden uusien mahdollisuuksien etsimisen, on vaarana jäädä tyhjän päälle toimintaympäristön muuttuessa. Jos sen sijaan keskitytään liikaa eksploraatiiviseen toimintaan ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseen, ei ehkä saada mitään niistä täysimääräisesti hyödynnettyä. Pitäisikin siksi pyrkiä tekemään näitä molempia sopivassa suhteessa yhtäaikaaisesti, mistä tutkijat käyttävät termiä ”kaksikäisyys” eli *ambidexterity*. Sopiva suhde on yrityskohtainen ja riippuu monesta tekijästä, kuten toimialan muutosnopeudesta ja teknologiaintensiivisyydestä. Tasapainoa on tarpeen katsoa myös yrityksen eri toimintojen, kuten markkinoinnin, tuotekehityksen ja hankintojen tasolla.

Ulkoisten resurssien johtamisessa lähelle katsova nykyisten resurssien tehokas johtaminen on tärkeää, koska 70–90 prosenttia yrityksen kustannuksista muodostuu ulkoisten palveluiden ja tavaroiden hankinnoista (taulukko 1). Hankintojen hyvällä johtamisella voidaan siten merkittävästi ja suoraan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Esimerkiksi Koneen toimitusjohtajana vuosina 2005–2014 toiminut Matti Ala-Huhta totesi vuonna 2010, että Koneen vuosien 2009–2010 merkittävästä tulosparannuksesta suurin osa oli hankintojen tehostumisen ansiota.

Taulukko 1. *Hankintakustannukset suomalaisissa yrityksissä vuonna 2019, prosenttia liikevaihdosta (Tilastokeskus).*

	Materiaalit	Ulkopuoliset palvelut*	Muut kustannukset**	YHTEENSÄ***
Teollisuus	56,7 %	7,3 %	17,8 %	81,8 %
Rakentaminen	28,2 %	31,1 %	12,3 %	71,6 %
Kauppa	75,1 %	2,3 %	10,3 %	87,7 %

*) Ulkoiset palvelut, jotka liittyvät suoraan yrityksen tuotantoon tai myyntiin (esim. alihankinta, konsultointi ja kunnossapito).

**) Muihin kustannuksiin sisältyy esimerkiksi vuokrat, leasing-maksut, mainonta ja markkinointikulut, hallintopalvelumaksut sekä viestintä- ja pankkipalvelut.

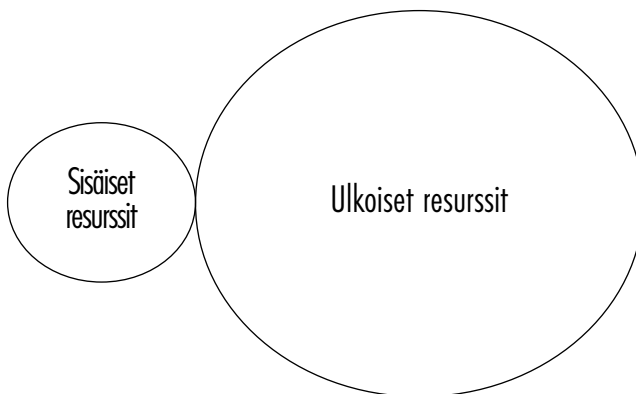
***) Ei sisällä investointeja.

Kauas katsovassa johtamisessa ulkoisten resurssien johtaminen on puolestaan tärkeää, koska ulkoisten resurssien mobilisoinnilla voidaan merkittävästi edistää uusien tuotteiden ja liiketoimintojen kehittämistä, vauhdittaa yrityksen kasvua ja parantaa yrityksen suorituskykyä. Esimerkiksi Fortumilla, jossa oma konsernitason tuotekehitysyksikkö on pieni, uusia tuotteita ja liiketoimintoja on kehitetty pitkälti ulkoisten resurssien avulla hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyönä.

Yritykset ovat hankintojen ja ulkoisten resurssien johtamisessa keskittyneet lähes yksinomaan lyhyen aikavälin säästöjen hakemiseen. Säästöjen saavuttaminen lyhyellä aikavälillä on määritelty yleisesti yrityksen hankintaorganisaation tärkeimmäksi ja jopa ainoaksi tavoitteeksi, ja hankintaorganisaation kytkentä yrityksen muihin toimintoihin, liiketoiminnan kehittämiseen ja strategiaprosesseihin on jäänyt löyhäksi. Tämä on ymmärrettävää hankintojen suuren kustannusvaihtelun takia, mutta samalla merkittävä osuus ulkoisten resurssien potentiaalista jää hyödyntämättä. Marianna Zangrillo tutki väitöskirjassaan (2017) lyhyen ja pitkän aikavälin aktiviteettien tasapainoa hankintatoiminnassa yhteensä 118 suomalaisesta ja sveitsiläisestä yrityksestä kerättyyn aineistoon perustuen. Tutkimuksessa havaittiin,

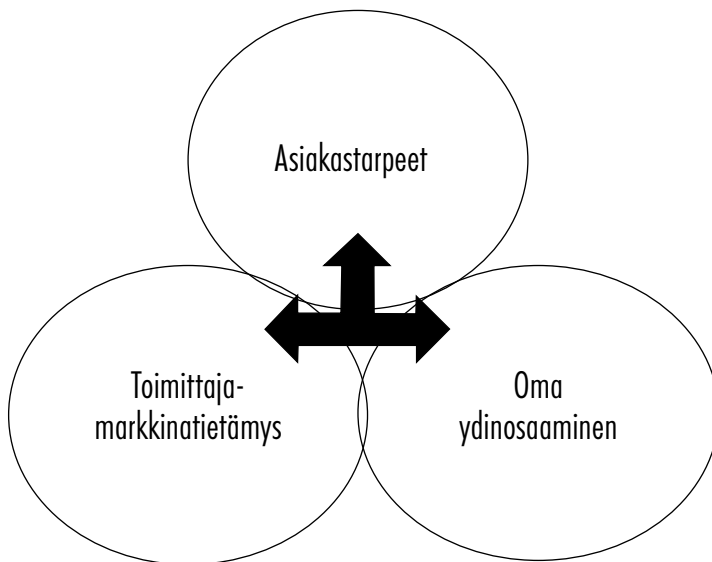
että lisäpanostukset strategiseen pitkän aikavälin hankintatoimintaan paransivat yrityksen toimintatasoa kaikilla mittareilla (taloudellisilla ja operatiivisilla). Tämän perusteella voidaan väittää, että yritykset painottavat hankintatoiminnassaan liikaa lyhyen aikavälin hyötyjä, ja tasapainon saavuttaminen edellyttäisi lisäpanostuksia strategiseen hankintatoimeen.

Ulkoisten resurssien lyhyen aikavälin merkittävyyttä havainnollistaa ”kahden pallon kuva” (kuva 1), joka kuvaa ulkoisten resurssien hallitsevaa osuutta yrityksen kustannuksista. Ulkoiset resurssit tarkoittavat tässä yhteydessä niitä resursseja, joista yritys maksaa laskun perusteella, ja sisäiset resurssit niitä, joista yritys maksaa palkkoina ja henkilösivukuluina. Ulkoiset resurssit ovat siis laajasti ymmärtäen yrityksen hankintoja, joihin kuuluvat yrityksen tuotannon tarvitsemat materiaalit ja palvelut (suorat hankinnat), yrityksen liiketoimintaa tukevat ja sille välttämättömät hankinnat (epäsuorat hankinnat) sekä investointihankinnat. Suorat hankinnat ovat yleensä tarkkaan raportoituja ja hyvin tiedostettuja, mutta epäsuorista hankinnoista osa on piileviä ja usein huonommin tiedostettuja. Koska hankintakustannusten osuus on näin merkittävä, voidaan hyvällä hankintojen johtamisella vaikuttaa merkittävästi ja suoraan yrityksen kannattavuuteen sekä kustannussäästöjen että sidotun pääoman pienentämisen kautta.



Kuva 1. *Suurin osa yrityksen käyttämistä resursseista on ulkoisia.*

Ulkoisten resurssien merkitystä yrityksen pitkän aikavälin liiketoiminnan kehittämiseen ja yrityksen strategiatyöhön havainnollistaa puolestaan ”kolmen pallon kuva” (kuva 2). Siinä on kolme peruselementtiä. Ensinnäkin yritys pyrkii jatkuvasti tunnistamaan asiakastarpeita ja uusia markkinoilla avautuvia mahdollisuuksia. Toisaalta yritys tunnistaa ja kehittää omaa ydinosaa eli asiakkaille tärkeää tietoa ja taitoa, jossa yritys on muita parempi. Kolmas osa-alue on toimittajamarkkinatietämys, joka on tietoa ja ymmärrystä siitä, mitä tietoa, taitoa ja muita resursseja on saatavilla yrityksen ulkopuolelta. Strategiatyö on näiden kolmen osa-alueen peilaamista toisiaan vasten. Tavoitteena on kehittää sisäistä ydinosaa ja ulkoisia resursseja hyödyntäviä uusia tuotteita, palveluita ja toimintamalleja, jotka johtavat poikkeukselliseen kasvuun ja kannattavuuteen. Tämä logiikka soveltuu strategiatyöhön yrityksen kaikilla tasoilla alkaen johtoryhmän strategiatyöstä ja jatkuen strategioiden kehittämiseen kategoriatasolla. Kategoriat ovat joukko samoilta toimittajamarkkinoilta hankittavia tuotteita tai palveluita, jotka muodostavat johdettavissa olevan yksikön.



Kuva 2. *Ulkoisten resurssien strateginen merkitys.*

Strategiaprosessi voi lähteä liikkeelle mistä hyvänsä kolmesta mallin elementistä. Lähtökohtana voi olla markkinoilla tunnistettu uusi mahdollisuus, jonka hyödyntämiseen etsitään parasta sisäisten ja ulkoisten resurssien yhdistelmää. Prosessi voi lähteä liikkeelle myös toimittajamarkkinoilta tunnistetusta uudesta teknologiasta, tuotteesta tai palvelusta, joka omiin ydinosaamisiin yhdistettynä avaa uusia mahdollisuuksia vastata asiakkaiden tarpeisiin. Tai voidaan lähteä liikkeelle omasta ydinosaamisesta ja etsiä toimittajamarkkinoilta sitä täydentävää osaamista ja resursseja, joiden avulla voidaan merkittävästi kasvattaa tuotettua arvoa ja täyttää tai luoda uusia asiakastarpeita. Toisiaan täydentävien sisäisten ja ulkoisten resurssien eli **komplementaarisuuksien** muodostaminen on tämän strategiaprosessin keskeinen periaate. Tavoitteena on muodostaa ainutlaatuinen resurssikokonaisuus, joka on enemmän kuin osiensa summa.

Tasapainoinen lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjen tavoittelu edellyttää oikeanlaisten puitteiden muodostamista ulkoisten resurssien johtamiseen yrityksessä. Ulkoisten resurssien täysimääräisen hyödyntämisen mahdollistavan johtamisjärjestelmän lisäksi puitteisiin kuuluu oikeanlaisen organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin muodostaminen yritykseen. Yrityksen johtoryhmä on avainasemassa näiden puitteiden luomisessa, joten yrityksen ylimmän johdon olisi kyettävä tunnistamaan ulkoisten resurssien sekä lyhyen että pitkän aikavälin merkitys. Kari Iloranta haastatteli väitöskirjatutkimuksessaan (2016) usean pörssiyrityksen johtoryhmän jäseniä heidän käsityksistään ulkoisten resurssien merkityksestä yritykselle. Tutkimuksessa havaittiin, että hyvin harvoilla johtoryhmätason henkilöillä oli selkeä käsitys ulkoisten resurssien todellisesta merkityksestä ja potentiaalista. Johtoryhmän jäsenten asennoituminen ulkoisten resurssien johtamiseen riippui pitkälti heidän omasta koulutus- ja urataustastaan. Johtajat, joilla oli kokemusta toimittajaverkoston johtamisesta, ymmärsivät muita paremmin ulkoisten resurssien mahdollisuudet ja keinot niiden johtamiseen. Tämän vuoksi yritykset ovat yleisesti vielä keskittyneet sisäisten resurssien johtamiseen ja puitteet tehokkaalle ulkoisten resurssien johtamiselle ovat yleisesti varsin heikot. Kilpailukyvyyn ei ole uskotu voivan rakentua ulkoisiin resursseihin ja hankittaviin tuotteisiin ja palveluihin, koska ne ovat myös kilpailijoiden saatavilla markkinoilta.

Nykyään suurin osa yritysten ja julkisten organisaatioiden arvontuotannossaan käyttämistä resursseista on oman organisaation ulkopuolella. Ulkoisten resurssien johtaminen parhaalla mahdollisella tavalla sekä parantaa yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuutta että auttaa uudistamaan ja kehittämään liiketoimintaa pitkällä aikavälillä.

Tämä kirja kokoaa yhteen ajantasaisen tiedon ulkoisten resurssien johtamisesta. Se sisältää runsaasti esimerkkejä ja antaa käytännön työkaluja uusien asioiden soveltamiseen.

Kirjassa käydään läpi muun muassa seuraavia keskeisiä kysymyksiä: miten yrityksessä päätetään, mitä tehdään itse ja mitä hankitaan, miten yritys organisoii ja arvioi ulkoisia resurssiverkostoja sekä hankittavia tuotteita ja palveluita, miten yritys voi kehittää toimittajamarkkinatietämystään ja myös tehdä itsestään houkuttelevan asiakkaan toimittajille, miten toimittajien ja kumppanien kanssa neuvotellaan hyvä sopimus, ja miten ulkoiset resurssit saadaan käyttöön yrityksen innovaatiotoiminnassa.

Kari Tanskanen on toiminut 25 vuotta toimitusketjujen johtamisen professorina Aalto-yliopistossa. Viimeiset 15 vuotta hänen tutkimuksensa ja opetuksensa painopiste on ollut hankintatoimessa ja ulkoisten resurssien johtamisessa.



ISBN 978-951-885-470-1

KL 69.1

Kansi: Otto Mäkinen
www.tietosanoma.fi