

Reetta Määttänen-Huida - Sanna Virtanen

**PAKKAUS- JA LÄHETYSTOIMINTOJEN  
ULKOISTAMINEN JA SEN VAIKUTUKSET  
LAITE- JA VARAOSATOIMITUKSIIN**

Opinnäytetyö

Logistiikka

Tammikuu 2015

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1. JOHDANTO	4
2. TUTKIMUKSEN SISÄLTÖ JA TOTEUTUS	6
3. LOGISTIikka JA PROSESSIT	9
3.1 Logistiikka, logistiikkapalvelut ja 3PL	9
3.2 Ydinosaaminen ja prosessijohtaminen	11
4. ULKOISTAMINEN	16
4.1 Ulkoistamisen määritelmiä	18
4.2 Ulkoistamisen syyt, edut ja haitat	20
4.3 Ulkoistaminen Suomessa ja maailmalla	23
5. ULKOISTAMISPROSESSIN VAIHEET	28
6. SULZER PUMPS FINLAND OY: LIKETOIMINTAKUVAUS	33
6.1 Uuslaiteliiketoiminta	35
6.2 Varaosa- ja huoltoliiketoiminta	36
7. HUB LOGISTICS OY: LIKETOIMINTAKUVAUS	36
8. ULKOISTAMISEN TARPEEN MÄÄRITTELY SULZER	38
9. ULKOISTAMISPROSESSIN VAIHEET SULZER – HUB	40
10. ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSET	43
10.1 Toimeksiantajan haastattelut	43
10.2 Palveluntarjoajan haastattelut	43
10.3 Sidosryhmien haastattelut	46
11. ARVIOINTI JA POHDINTA	49
11.1 Ulkoistamisvaikutusten arviointi	49
11.3 Pohdinta	53

### LÄHTEET

### LIITTEET

Liite 1. Tiedote Sulzer Pumps Finland Oy:n ja HUB logistics Oy:n sopimuksesta

Liite 2. Haastattelukysymykset sopimusosapuolille ja sidosryhmille

<b>Tekijä/Tekijät</b> Reetta Määttänen-Huida Sanna Virtanen	<b>Tutkinto</b> Logistiikkainsinööri	<b>Aika</b> Tammikuu 2015
<b>Opinnäytetyön nimi</b>  Pakkaus- ja lähetystoimintojen ulkoistaminen ja sen vaikutukset laite- ja varaosatoimituksiin		60 sivua 2 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>  Sulzer Pumps Finland Oy		
<b>Ohjaaja</b>  Lehtori Raimo Päivärinta, DI		
<b>Tiivistelmä</b>  Opinnäytetyön tutkimuskohteena on Sulzer Pumps Finland Oy:n toukokuussa 2013 toteuttama pakkaus- ja lähetystoiminnan ulkoistaminen HUB logistics Oy:lle, joka perusti tätä toimintaa varten logistiikkahallin Karhulan teollisuuspuiston alueelle. Tutkimuksen tavoitteena on seurata toiminnan kehitystä noin kahden vuoden ajalta ja analysoida sen vaikutuksia Sulzer Pumps Finland Oy:n liiketoiminnan eri osa-alueisiin.  Opinnäytetyön toteutustapana on perehtyä ensin ulkoistamisen teoriaan analysoiden aluksi syitä sen soveltamiseen ja sitten selvittäen siitä saatavien etuja ja haittoja. Tämän jälkeen tarkastellaan ulkoistamisen kehitystä sekä Suomessa että maailmanlaajuisesti. Ulkoistamisen vaiheita seurataan sekä yleisellä tasolla että erityisesti Sulzer Pumps Finland Oy:n ja HUB logistics Oy:n välisessä ulkoistamisprosessissa.  Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa kuvataan ulkoistamisprosessia ja sen paikallisia vaikutuksia. Tutkimus perustuu osapuolien teemahaastatteluihin, joihin kysymykset on laadittu siten, että vastaajille on jäänyt vastausvapaus. Kysymysten teemat määriteltiin työn teoreettiseen viitekehykseen nojautuen eli kirjallisuuteen ja artikkeleihin perustuen. Oletusta ulkoistamisen syistä ei ennakoita tässä vaiheessa.		
<b>Asiasanat</b> ydinliiketoiminta, prosessijohtaminen, ulkoistaminen		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Reetta Määttänen-Huida Sanna Virtanen	Bachelor of Engineering	January 2015
<b>Thesis Title</b>		
Outsourcing of packing and shipping and its impact on pump and spare part deliveries		60 pages 2 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Sulzer Pumps Finland Oy		
<b>Supervisor</b>		
Raimo Päivärinta, Senior Lecturer, MSc		
<b>Abstract</b>		
<p>This thesis deals with the procedure of Sulzer Pumps Finland Oy outsourcing the packing and shipping actions to HUB logistics Oy in May 2013. The purpose of this research was to follow up the development of the cooperation between the outsourcer and the over taker during two years.</p>		
<p>The objective of this thesis was to analyze the outsourcing methods carried out by the partners and evaluate the results of the procedure. This study was based on the theory of outsourcing presenting the common reasons for it and explaining its positive and negative impacts on all parties concerned. The stages were specified more concrete in the outsourcing process between Sulzer and HUB logistics.</p>		
<p>This was a qualitative case research based on a theme questionnaire on the partners, Sulzer as commissioner and HUB logistics as outsourcee as well as the main stake-holders like sales, planning, purchasing, storage, production, shipping and accounting. The questions were configured so that they gave freedom of answering for all parties. The themes of the questions were based on the theoretical frame of reference i.e. literature and articles.</p>		
<p>This research revealed the main principle, which must be followed in outsourcing process: is it essential to inform the personal in good time about the intention of out-sourcing and let it participate in the change procedure. Both literature and experience emphasized the importance of personal to take part in outsourcing process.</p>		
<p>Within outsourcing process between Sulzer and HUB logistics the main target was to avoid all possible resistance, which consequently led to difficulties within many departments where lot of working time was spent on solving the problems. The main point was forgotten: persons with good competence can identify the actions affected by outsourcing and they can lead the process to wished target at many stages.</p>		
<b>Keywords</b>		
core competence, process management, outsourcing		

## 1. JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Sulzer Pumps Finland Oy Karhulan pumpputehdas, joka kuuluu osana Sulzer Pumps -divisioonassa 1.4.2014 perustettuun Waste Water -liiketoimintayksikön organisaatioon. Sulzer Pumps Finland Oy on osa maailmanlaajuisista monialayritystä Sulzer-konsernia, jonka keskuspaikka on Winterthurissa, Sveitsissä. Sulzer Pumps -divisioonan lisäksi siihen kuuluvat Sulzer Turboservices ja Sulzer Chemtec, jotka kaikki keskenään tukevat toistensa toimintoja ja pyrkivät laajalaiseen yhteistyöhön eri liiketoiminta-alueilla. Sulzer Pumps -divisioonan tärkeimpiä toimialoja ovat paperi- ja selluteollisuus, öljy- ja kaivosteollisuus, voimalaitos- ja kemian teollisuus, elintarvike- ja lannoiteteollisuus sekä uusimpana toimialana jätevesi- ja kunnallisvesitekniikka, joka on tuonut mukanaan niin kasvua pumppu- ja varaosa-toimituksiin kuin uutta tuotantoa turbokompressorien muodossa sekä vilkastuttanut kaikkien edellä mainittujen huoltoliiketoimintaa. Sulzer-konsernin palveluksessa on maailmanlaajuisesti n. 12.500 henkilöä, joista n. 600 henkilöä työskentelee Sulzer Pumps Finland Oy:n toimipaikoissa Kotkassa, Mäntässä, Oulussa, Helsingissä, Espoossa ja Raumalla (Sulzer 2015, A)

Konsernin laaja-alaisen toiminnan takaamiseksi yhteistyötä tarvitaan myös logistiikassa ja varsinkin sen lisäarvopalveluiden hankkimisessa. Kuljetus- ja varastologistiikassa onkin tehty kumppanuussopimuksia: kuljetuslogistiikassa volyyymiin pohjautuvia sopimuksia muutaman valitun kuljetus- ja huolintaliikkeen kanssa kerrallaan kuljetustavoista riippuen ja varastologistiikassa on käytössä hubeja, joiden kautta tavaratoimitukset hoituvat keskitetysti eri puolille maailmaa.

Tämän tutkimuksen kohteena on lisäarvopalvelu eli pakkaus- ja lähetystoiminta, josta Sulzer Pumps Finland Oy teki yhteistyösopimuksen HUB logistics Oy:n kanssa keväällä 2013. Lähetystoiminnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä pakkausten merkkausta, niiden keräystä lastausvalmiiksi ja luovutusta lastaukseen. Autojen ja konttien lastaus-toiminnasta vastaa paikallinen yritys, jonka palveluja Sulzer Pumps Finland Oy on jo aiemmin hyödyntänyt. Varsinaisten lähetysdokumenttien laatiminen on laivausosaston tehtävänä, josta kuitenkin laskujen tuottaminen SAP-järjestelmällä on siirtymässä myyntiosastolle.

**Tutkimuksen tavoitteena** on selvittää Sulzer Pumps Finland Oy:n ja HUB logistics Oy:n välisen yhteistyön eri vaiheita siitä lähtien, kun yhteistyösopimus solmittiin toukokuussa 2013 ja se julkistettiin henkilöstölle ja paikallislehdille. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata mm. seuraaviin kysymyksiin:

Miksi ulkoistusta tarvittiin?

Miten toiminnan siirto onnistui?

Mihin kaikkiin toimintoihin ulkoistus vaikutti?

## 2. TUTKIMUKSEN SISÄLTÖ JA TOTEUTUS

**Tutkimusmenetelmä** on empiirinen, eli tutkimustulokset saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta ja analysoimalla sitä. Tutkimuksen empiria syntyy kvalitatiivisesti käytännön kokemusten pohjalta. Tutkimuksen lähtökohtana on konkreettinen tilanne ja kohteena on siitä eri tavoin koottu tutkimusaineisto.

Tutkimuksen pohjana käytetään toimeksiantajayrityksen laatimaa suunnitelmaa ulkoistamisesta, sen palveluntarjoajan kanssa tekemiä sopimuksia, operatiivisen yhteistyöryhmän pöytäkirjoja ja molempien osapuolten päätöksentekoon sekä ulkoistamisprosessiin osallistuneiden haastatteluja.

Ulkoistamisprosessin horisontaalista ja vertikaalista vaikutusta tutkitaan haastattelukysymyksillä, jotka laaditaan kirjallisessa muodossa sekä yhteistyön osapuolina että liiketoiminnan eri osa-alueilla toimiville henkilöille, niin päättävälle kuin operatiivisille tasoille. Kysymykset lähetetään vastaajille sähköpostilla, jotta he voivat perehtyä niihin ajan kanssa. Vastausten palauttamisen jälkeen ne käydään tarvittaessa haastateltavien kanssa läpi henkilökohtaisesti asioiden ymmärtämiseksi samalla tavalla puolin ja toisin.

**Teoreettinen viitekehys** tässä tutkimuksessa muodostuu ulkoistamisesta ja sen toteutamisesta yrityksissä. Teoriaosuudessa selvitetään ulkoistamisen sisintä olemusta ja sen muotoja sekä sitä, miten sitä voidaan toteuttaa vastuullisesti yrityksissä ja minkälaisia erilaisia syitä ulkoistamistoimintaan voi olla. Teoriaosuudessa tarkastelemme

tutkimusaihetta sekä ulkoistajan että palveluntarjoajan kannalta seuraavista näkökulmista:

**Tavoitteet:** mitkä ovat tärkeimmät ulkoistamisen tavoitteet ja miten ne toteutetaan?

**Lisäarvo:** mitä uutta palveluntarjoaja voi tuoda yrityksen liiketoimintaan?

**Mittarit:** miten ulkoistettua palvelua mitataan ja miten tuloksia käsitellään?

**Kehitys:** miten toimeksiantajayritys ja palveluntarjoaja voivat kehittää yhteistyötä?

Ulkoistaminen merkitsee luopumista vanhasta prosessista ja siirtymistä uuteen prosessiin eli se on prosessien kehittämistä. Useimmiten siihen suhtaudutaan negatiivisesti, koska se poistaa osan organisaation toiminnasta, jolloin henkilöstö kokee sen uhkana. Yrityksen organisaatio on jatkuvassa muutoksessa, joka toisinaan tapahtuu niin pienin askelin, ettei sitä huomaa. Ulkoistaminen on radikaalimpaa muutosta, jolloin prosesseja muutetaan perinpohjaisesti ilman ennakkoluuloja. Kyseessä ei ole vain nykyisen toiminnan parantaminen vaan kokonaan uusi vaihtoehto.

Organisaatio kehittyy ulkoistamisprosessissa. Se hylkää vanhat ja totut toimintatavat ja luo uutta. Tällä tavalla se pyrkii korjaamaan, parantamaan tai nopeuttamaan niitä prosesseja, jotka palvelevat asiakasta ja tuovat sitä kautta yritykselle tulosta. Yleensä ulkoistamisprosessi käynnistyy niin, että yrityksessä syntyy itsestään muutospaine pois vanhasta mallista. Muutoskynnys voidaan ylittää useamman tekijän yhteisvaikutuksen seurauksena.

Ulkoistamisprosessille kannattaa laittaa realistiset välitavoitteet, joiden onnistumista voidaan seurata. Se, ollaanko ulkoistamisprosessiin tyytyväisiä, riippuu siitä kuinka tyytymättömiä yrityksessä ollaan nykytilaan ja kuulostaako tavoitetila houkuttevalta. Ongelmat muutosprosesseissa liittyvät yleensä sen johtamiseen, kykyyn hallita sen eri osa-alueita. Muutosvastarinta on ihmisen luonnollinen ja normaali reaktio muutokseen ja se johtuu yleensä huonosta johtamisesta. Tieto lisää tuskaa myös ulkoistamisessa, koska mitä enemmän ihminen tietää asioista, sitä vaikeampaa on niistä poisoppiminen.

**Tutkimuksen rajaus** perustuu toimeksiantajayrityksen Sulzer Pumps Finland Oy:n ja palveluntarjoajan HUB logistics Oy:n yhteistyösopimuksen toimivuuteen ja kehittymiseen kahden vuoden ajalta eli toukokuusta 2013 toukokuuhun 2015. Ensin paneudu-

taan pakkaus- ja lähetystoiminnan lähtötilanteeseen sekä määrittellään perusteet ulkoistamis päätökseen. Periaatteessa yritetään vastata kysymykseen: Onko ulkoistamisesta ollut hyötyä ja mitä ongelmia se on tuonut mukanaan? Sen jälkeen kartoitetaan miten ulkoistamisprosessi vaikuttaa liiketoiminnan eri osa-alueisiin kuten myyntiin, suunnitteluun, hankintaan, tuotantoon, varastoihin, huoltoihin, dokumentointiin, laivaukseen ja talousosastoon. Lopuksi arvioidaan ulkoistamisen vaikutuksia ja pohditaan tulevaa.

**Tutkimusongelmaa** lähestytään HUB logistics Oy:n kanssa kiinteässä yhteistyössä olevan Sulzer Pumps Finland Oy:n laivausosaston näkökulmasta, mutta kokemuksia kerätään myös niiltä osastoilta, joiden tulee toiminnassaan ottaa palveluntarjoaja huomioon. Tutkimus suoritetaan siis kvalitatiivisena teoriaan ja kokemukseen perustuvana. Teoriaosuudessa keskitytään pohtimaan ulkoistamisen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia yritykseen ja sen henkilöstöön sekä siihen mitä voitaisiin mahdollisesti korjata ulkoistamisprosessin toteuttamisessa.

Tutkimus on pääpiirteissään jaettu tekijöiden kesken siten, että R. Määttänen-Huida tutkii ulkoistamisprosessin vaikutusta uuslaiteliiketoiminnan ja S. Virtanen varaosalii- ketoiminnan kannalta. Teoriaosuus on jaettu tekijöiden kesken siten, että luvussa 3 kohdan 3.1 logistiikkaa ja sen palveluja selvittää S. Virtanen, kun taas kohdan 3.2 yritysprosesseja ja ydinosaamista R. Määttänen-Huida. Seuraavat luvut on puolestaan jaettu kokonaisuuksina siten, että luvun 4 ulkoistamisen perusteita käsittelee R. Määttänen-Huida ja luvun 5 ulkoistamisprosessin vaiheita S. Virtanen. Toimeksiantajayrityksen esittely jakautuu johdonmukaisesti uuslaite- ja varaosalii- ketoimintaan, palveluntarjoajan esittelyt on tehty yhteistyössä. Luvun 8 yrityskohtaisia ulkoistamisen tarpeita esittelee S. Virtanen ja ulkoistamisprosessin vaiheita R. Määttänen-Huida. Työn loppuosassa luvussa 10 R. Määttänen-Huida käsittelee vaikutuksia toimeksiantajaan, kun taas S. Virtanen peilaa ulkoistamisen vaikutuksia eri sidosryhmiin. Luvun 11 arviointi ja pohdinta ovat jälleen yhteistä osuutta.



### 3. LOGISTIikka JA PROSESSIT

Terminä logistiikka on suhteellisen uusi, sillä vasta 1950-luvulla Yhdysvalloissa alettiin käyttää logistiikan käsitettä liikkeenjohdon terminä. Tätä ennen logistiikka oli ollut lähinnä sodankäynnin ja armeijan termejä ja kuvannut joukkojen huoltoa, kuljetuksia ja majoittamista. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistyksen sekä Suomen Huolintaliikkeiden Liiton julkaisema ”Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet” –kirja määrittelee logistiikan olevan ”*tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän tiedon ja rahan hallintaa organisaatiossa asiakastarpeiden tyydyttämiseksi*” (Ritvanen et al 2011, 20). Määritelmä pitää sisällään yrityksen tulo-, sisä- ja lähtölogistiikan. Logistiikka nähdään prosessina eli sarjana erilaisia toimintoja.

Viime vuosina prosessiajattelua on käytetty yhä enemmän toiminnan kehittämisen ja muuttamisen välineenä, sillä prosessiajattelu sopii erityisen hyvin reaali- ja informaatioprosessien tarkasteluun. Logistiikka on reaali prosessi ja myös hyvin informaatiokeskeistä, joten prosessiajattelusta on tullut tärkeä keino logististen toimintojen kehittämiseen. (Karrus 2005, 210.)

#### 3.1 Logistiikka, logistiikkapalvelut ja 3PL

Karrus määrittelee ”Logistiikka”-kirjassaan logistiikan seuraavasti: ”*logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä*” (Karrus 2005, 13-14). Logistiikka lävistää yrityksen perinteiset toiminnot ja muodostaa olennaisen osan yrityksen arvoketjusta. Arvoketjullaan yritys tuottaa lisäarvoa ja kilpailee omalla toimialallaan yhdessä muiden arvoa tuottavien yritysten joukossa. (Karrus 2005, 13-14.)

Logistiikkapalveluyritys tuottaa logistisia toimintoja asiakkaansa toimeksiannosta. Yleisimpinä ja tunnetuimpina ulkoistettuina tehtävinä on tuotteiden pakkaus, varastointi, kuljetus ja jakelu. Logistinen palveluyritys ei missään vaiheessa omista kyseistä tuotetta, vaan omistusoikeus säilyy asiakkaalla. (Karrus 2005, 257-258.)

Outsourced Logistics Services	Percentages of Users	Outsourced Logistics Services	Percentages of Users
Domestic transportation	80%	Order management and fulfillment	18
International transportation	70	Inventory management	18
Warehousing	67	Supply chain consultancy services provided by 3PLs	15
Customs brokerage	53	Service parts logistics	14
Freight forwarding	51	Information technology (IT) services	14
Reverse logistics (defective, repair, return)	36	Fleet management	13
Freight bill auditing and payment	33	LLP (Lead Logistics Provider) / 4PL services	11
Product labeling, packaging, assembly, kitting	30	Customer service	5
Cross-docking	30	Sustainability/green supply chain-related services	3
Transportation management and planning	25		

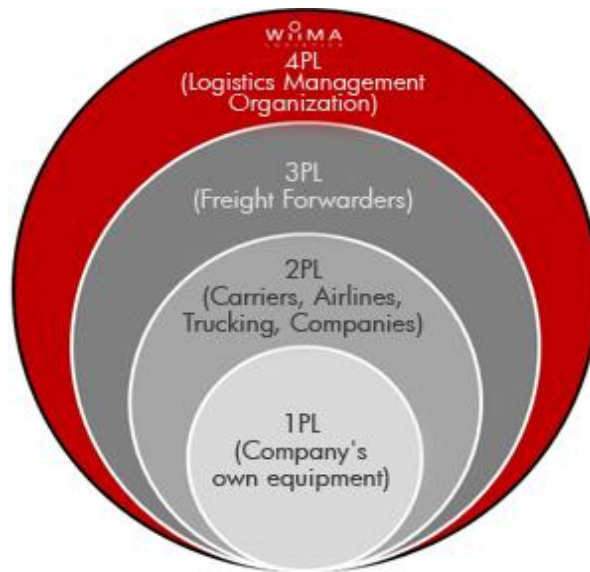
KUVA 1. Yleisimmät ulkoistetut toiminnot (Capgemini Consulting 2015)

Kuten yllä olevasta kuvasta 1 voidaan päätellä, eurooppalaiset ja pohjoisamerikkalaiset yritykset useimmiten ulkoistavat kotimaan- sekä kansainvälisiä kuljetuksiaan, varastointia sekä huolintaan ja tullaukseen liittyviä toimintoja. Third-Party Logistics Study -tutkimuksen mukaan yritysten ulkoistamisinto näyttää hieman vähentyneen, sillä edellisen vuoden tutkimukseen verrattuna prosentit ovat vähän pienempiä. Yritykset ulkoistavat tyypillisesti rutiininomaisesti toistettavia sekä operatiivisia toimintoja. (Capgemini Consulting, 2015.)

Logistiikkapalvelujen ostaminen niihin erikoistuneilta yrityksiltä on lisääntynyt huomattavasti. Tämä johtuu usein yritysten halusta keskittyä kriittisiin toimintoihinsa tai ydinosaamiseensa. Logistiikkapalveluyritykset puolestaan joko keskittyvät omiin erikoisalueisiinsa, muodostavat omia verkostojaan tai rakentavat erityispalvelujen kokonaisuuksia, joita heidän asiakkaansa toivovat ja arvostavat. (Karrus 2005, 258.)

Yritysten kasvanut into ulkoistaa logistisia toimintojaan on synnyttänyt useita, toisistaan erottuvia ulkoistamisen tasoja. Puhutaan 1PL-, 2PL-, 3PL- ja 4PL-mallista. 1PL-mallissa yritys hoitaa kaikki logistiset toimintonsa edelleen itse, kun taas toisen ääripään 4PL-mallissa huolintayritys tarjoaa asiakkaalleen logistisen kokonaispalvelun. Näiden ääripäiden väliin sijoittuva 3PL (third party logistics) tarkoittaa tilannetta, jos-

sa yritys on ulkoistanut osan logistisista toiminnoistaan ja ostaa näitä yleensä rutiinitoimintoja logistiikkapalveluyritykseltä, säilyttäen itsellään logistiikan ohjauksen. (Ritvanen et al. 2011, 128.) Alla olevassa kuvassa 2 määritellään ulkoistamisen yleisimmät tasot sekä annetaan joitakin esimerkkejä kyseisen tason tyypillisimmistä logistisista toimijoista tai toiminnoista.



KUVA 2. Wiima 4PL model (Wiima Logistics)

### 3.2 Ydinosaaminen ja prosessijohtaminen

Keskittäessään toimintoja joihinkin tiettyihin maihin tai vähentäessään henkilöstöä tukitoiminnoistaan yritykset usein perustelevat asiaa sanomalla, että ne keskittyvät ydinosaamiseensa. Mitä sitten on ydinosaaminen? Se ei ole yrityksen tekemä tuote, vaan kaikki siihen liittyvät ydintoiminnot, jotka puolestaan liittyvät saumattomasti yrityksen perustehtävään eli siihen toimintaan, jota varten yritys on perustettu. Ydinosaaminen on organisaation tärkeä erityisosaaminen (Kiiskinen et al 2002, 70.) Ydinosaamista voisi verrata ydinpommiin: sen heittämisestä vastustajan niskaan kärsisi enemmän heittäjä kuin kohde.

Ydinosaaminen on muodostunut käsitteeksi 1990-luvulla, minkä jälkeen se on levinnyt laajalle yritysten strategiasuunnittelussa eli siinä, miten yritykset ovat pyrkineet menestykseen. Itse asiassa ydinosaaminen on tunnettu jo 1700-luvulla nimellä suhteelli-

nen etu, jolla on määritelty, missä kannattaa tuottaa mitäkin eli kenellä on suurin etu toiminnasta. Ydinosaamista ovat myös tehokas työnjako ja erikoistuminen, joiden avulla pyritään keskittymään tiettyyn toimintaan ja hallitsemaan se muita paremmin. Koska keskiverto-osaamisella ja tehokkuudella ei kilpailuyhteiskunnassa voi enää menestyä, on osa toiminnoista hankittava ulkopuolisilta yrityksiltä. (Vuorinen 2015, 23.)

Ydinosaamisalueita ei saa olla liian monta, koska perusteellisen tiedon hankkiminen monelta teknologian alalta vaatii paljon resursseja ja tulee ajan mittaan liian kalliiksi. Ulkoistamisessa tarvitaan taitoa etsiä ja kehittää sellaisia toimintalohkoja, joita asiakkaat arvostavat. Näin ne saadaan toimimaan tietyllä tasolla ilman yrityksen jatkuvaa panosta. Sen sijaan yritys voi hakea uusia teknologioita liittäkseen ne ydinosaamisensa tai markkinoita päästäkseen johtavaan asemaan. Ydinosaamisessaan yrityksen tulee olla alansa paras, jotta se motivoi henkilökuntaansa toimimaan yrityksen eduksi ja palvelemaan asiakkaitaan ymmärtäen heidän tarpeensa. Ydinosaaminen on yrityksen osaamista, se ei saa kärsiä henkilöstömuutoksista vaan se on osa organisaation arvoja. (Lehto 2001, 114.)

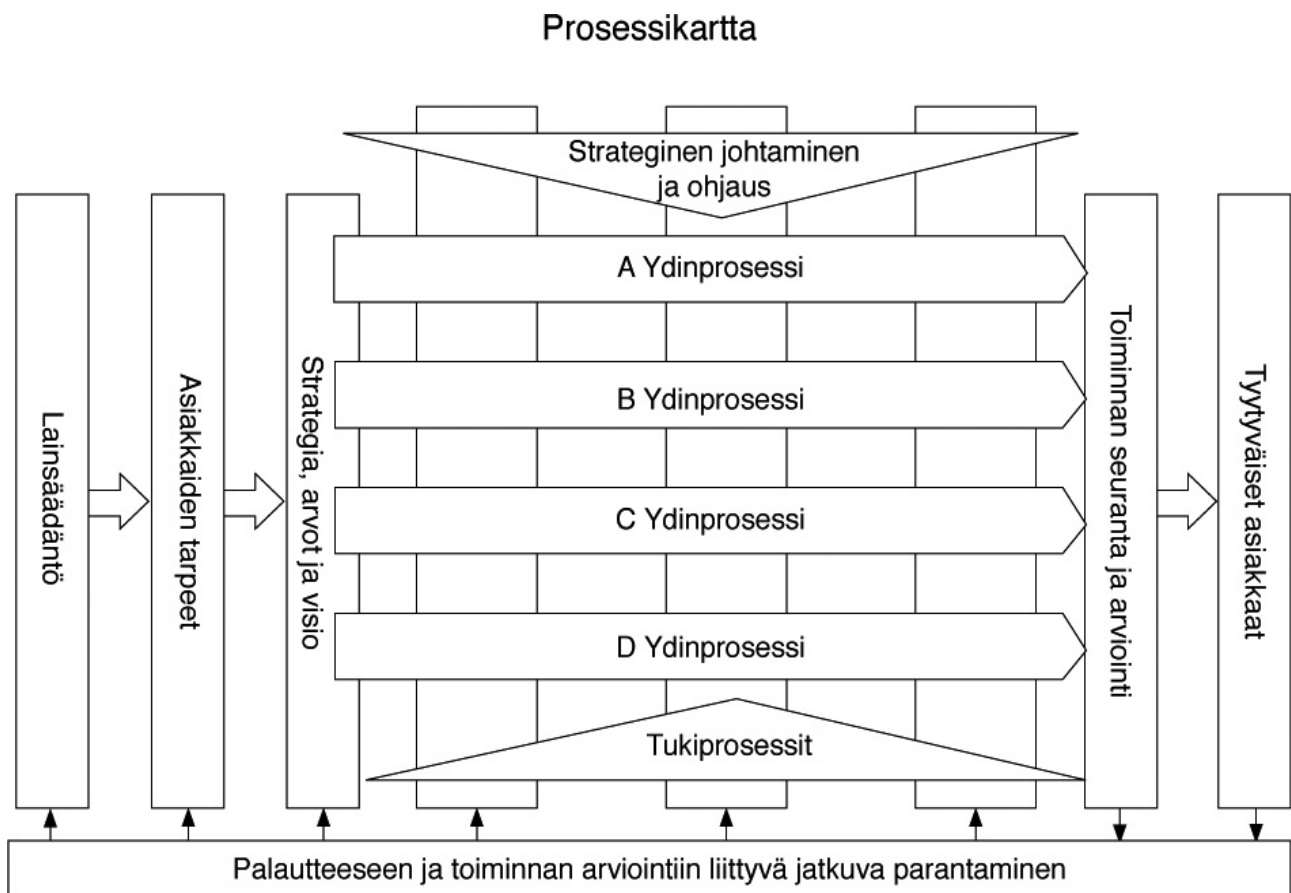
Johtaakseen prosessia on tiedettävä, mikä täsmälleen on prosessi. Prosessi on ketju, joka sisältää hyvinkin erilaisia toimintoja eli tehtäväsarjoja. Tälle dynaamiselle toimintoketjulle on aina määritelty tuotos ja vastaanottaja, joko organisaation sisäinen taho tai ulkopuolinen asiakas. Prosessit jaetaan niiden luonteen ja merkityksen mukaan kahteen pääryhmään: ydin- ja tukiprosesseihin. Näitä varten yrityksellä on omat organisaationsa, mitä kutsutaan prosessijohtamiseksi. (Kiiskinen et al 2002, 28-29.)

Ydinprosessi on käytännössä yrityksen ydintoimintoja edistävä toimintoketju, joka kulkee läpi organisaatorajojen alkaen hankinnasta ja päättyen tuotteen toimitukseen. Asiakkaan kannalta katsottuna se alkaa asiakkaan tarpeista ja loppuu asiakkaaseen. Ydintoiminto muodostuu siis kokonaisuudesta, joka edellyttää erikoisosaamista ja päätöksiä, joita ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolelle. (Kiiskinen et al 2002, 28-29.)

Ydinprosessissa on kuitenkin sellaisiakin toimintoja, joita yrityksen ei kannata tehdä itse tai se ei edes siihen pysty. Nämä ovat tukitoimintoja, jotka avustavat ydinprosesseja. Tukitoiminnoista koostuvat tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä eikä niiden vaikutus ulotu organisaation ulkopuolelle. Tällaisia ovat erilaiset hallinnon alat kuten johto, talo-

us-, tieto- ja henkilöstöhallinto. Näitä sekundäärisiä tukitoimintoja yritykset siirtävät usein ulkopuolisille toimijoille tai muodostavat niistä erityisiä palvelukeskuksia yhdessä yrityksen useamman toimipisteen kanssa keskittäen ne johonkin kolmanteen maahan. (Kiiskinen et al 2002, 28-29.)

JUHTA eli Julkisen Hallinnon Tietohallinnon Neuvottelukunta on antanut suositukset tietotekniselle prosessikuvaukselle, joka on hyvin sovellettavissa myös konkreettiseen käytännön toimintaan. Koska ydinprosessi ilmaisee organisaation tavoitteet ja tukiprosessit luovat mahdollisuudet ydinprosessien toiminnoille, on prosessissa otettava huomioon kaikki seuraavat seikat: organisaatorakenne, ohjaavat prosessit, ydinprosessit, tukiprosessit, tiedon tuottajat ja toimittajat sekä lisäarvon tuovat tunnistetut asiakkaat. Prosessikartta antaa yrityksestä kokonaiskuvan esittelemällä organisaation toimintaa ja toimimalla ulkoisen viestinnän sekä päätöksenteon apuvälineenä. Kuvassa 3 on esitetty yksi prosessikartan kuvaamistapa. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen, 7.)

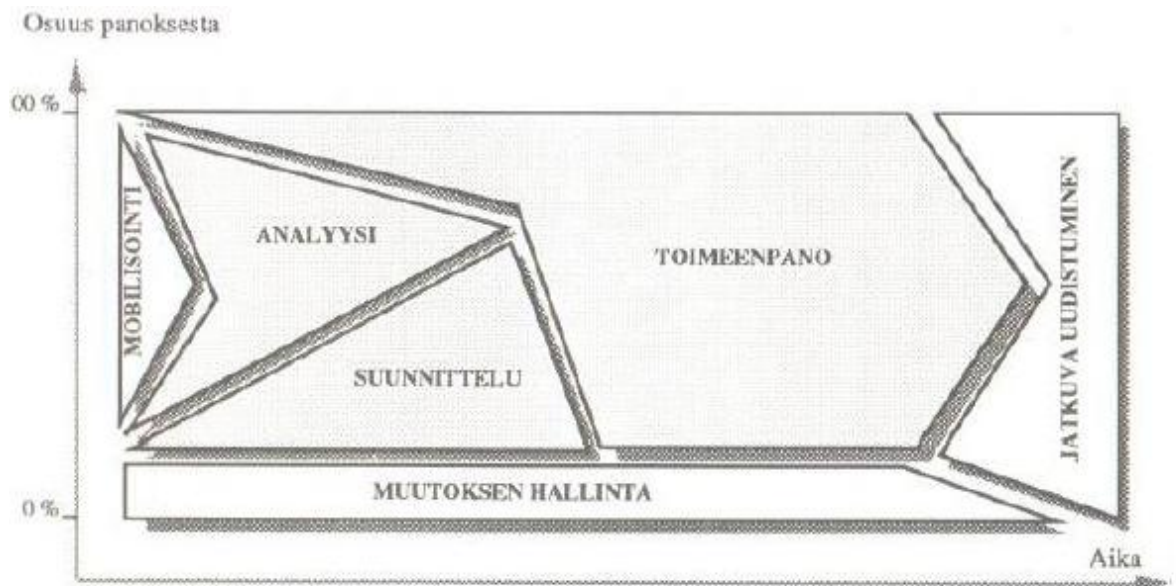


KUVA 3. Esimerkki prosessikartasta (JHS 152, 7)

Prosessijohtaminen on nimenomaan ydinprosessien johtamista, niiden uudistamista ja sitä kautta tapahtuvaa yrityksen toiminnan ja suorituskyvyn parantamista. J. Hannus kuvaa prosessijohtamisen etenemistä PROPER-mallilla, jossa on yhdistetty prosessi, engl. PROcess, ja suorituskyky, engl. PERformance. Tätä etenemismallia voidaan soveltaa kaikilla toimialoilla, vaikka se on eniten keskittynyt teollisuuteen johtuen siitä, että prosessijohtaminen on alkanut teollisuusaloilta. (Hannus 1995, 4-16.)

PROPER-mallia voi soveltaa vapaasti, koska ydinprosessien uudistaminen ja prosessien johtaminen on aina tilannekohtaista. Ydinprosessien uudistaminen ja liiketoiminnan avaintekijöiden määrittely vaatii syvällistä kokemusta, niitä ei voi toteuttaa mekaanisesti tietyllä menetelmällä. PROPER-mallin vaiheet muuttuvat sen mukaan, miten pitkälle ajanjaksolle prosessin muutos on suunniteltu eli kaikkia vaiheita kuten analyysiä, suunnittelua ja toimeenpanoa voidaan suorittaa yhtäaikaisesti, mitä nykyajan kehitysprojektit jo sinällään vaativatkin. On muistettava, että prosessijohtamisella vaikutetaan koko organisaatioon, koska todelliset muutokset organisaatorakenteessa saadaan aikaan vaikuttamalla operatiiviseen toimintaan. Perinteisesti kehittämissuunnitelmat ovat perustuneet peräkkäin toteutettaviin vaiheisiin. PROPER-mallissa tästä vaiheistuksesta on osittain luovuttu ja siirrytty rinnakkaisiin dynaamisesti toteutettaviin toimenpiteisiin, jotka lyhentävät projektien läpimenoaikaa ja parantavat näin reagoimiskykyä ja laatua. (Hannus 1995, 253-254.)

Kun prosessijohtamiseen perustuvaa kehittämistä toteutetaan projektimuotoisesti PROPER- mallin tehtävät eli analyysi, suunnittelu ja toimeenpano projektoidaan ja ajoitetaan sekä lisäksi sovelletaan kolmea muuta toimintoa: hankkeen mobilisointia, hankkeen muutoksen hallintaa ja hankeohjausta sekä toimeenpanoa seuraavaa jatkuvaa uudistumista (Hannus 1995, 255). Kaikki nämä PROPER-mallin tehtävät on esitetty kehittämishankkeen rakennekuvassa 4.



KUVA 4. PROPER –malliin perustuva kehittämishankkeen rakenne (Hannus 1995, 255)

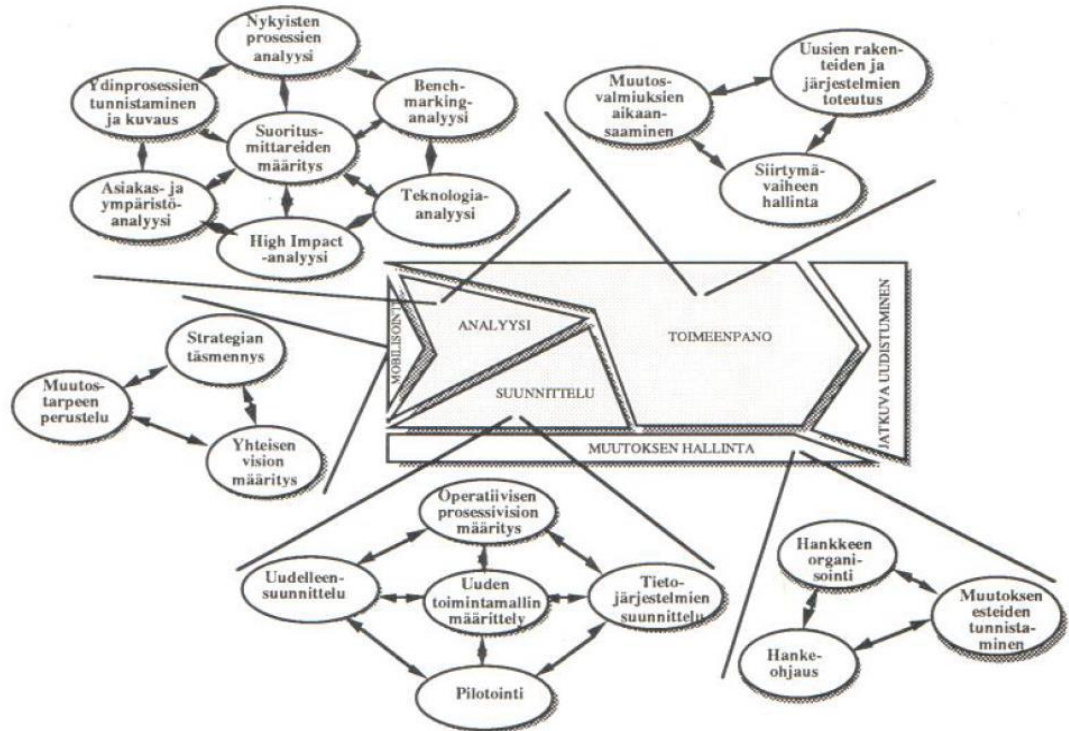
**Mobilisointi** tarkoittaa kehittämishankkeen suunnittelua ja käynnistämistä. Sen pohjana on muutoksen perustelu, yhteisen vision määrittäminen ja tarvittaessa strategian täsmennys käyttäen hyväksi ydinosaamista ja strategisen kyvykkyyttä. (Hannus 1995, 255.)

**Muutoksen hallinta** käsittää kaikki ne toimet, joita tarvitaan monesta projektista koostuvan kehittämishankkeen organisoinnissa ja ohjauksessa, sekä muutoksen läpiviennin varmistamisessa. **Analyysiosion** avulla täsmennetään suoritustavoitteet ja -mittarit, tunnistetaan ydinprosessit ja tarvittaessa kohdennetaan suoritustavoitteet liiketoiminnan kriittisimmille alueille. Sen avulla kuvataan ja analysoidaan kohdeprosessit riittävän yksityiskohtaisesti, arvioidaan teknologian mahdollistamia innovatiivisia toimintatapoja sekä tarvittaessa testataan oman toiminnan suorituskykyä suhteessa huippuyritysten suorituskykyyn. (Hannus 1995, 255-256.)

**Suunnittelun** tehtävinä ovat toiminnallisen prosessin määrittely, uudelleensuunnittelu, uuden toimintamallin määrittely sekä tietojärjestelmäratkaisujen suunnittelu ja uuden toimintatavan pilotointi: **Toimeenpanon** tehtävät ratkaisevat viime kädessä koko ydinprosessien uudistamisen onnistumisen tai epäonnistumisen. Toimeenpanon tehtävänä on muutosvalmiuksien kehittäminen, uusien rakenteiden ja järjestelmien toteuttaminen käyttöönottoineen sekä siirtymävaiheen hallinta. **Jatkuva uudistuminen** koostuu niistä tehtävistä, jotka seuraavat varsinaisen projektina toteutetun muutosvai-

heen toimeenpanon jälkeen. Jatkuvan uudistamisen vaihe johtaa aikanaan uuden kehittämishankkeen mobilisointiin (Hannus 1995, 256.)

Kun kehittämishankkeen rakenteeseen yhdistetään yrityksen ydin- ja tukiprosessit, strategiset suuntaukset, operatiiviset toiminnot, muutoshankkeet ja niiden ohjaus, saadaan tehtävistä yhteenveto, joka on esitetty kuvassa 5.



KUVA 5. Yhteenveto PROPER-mallin tehtävistä. (Hannus 1995, 347)

#### 4. ULKOISTAMINEN

**Ulkoistaminen** ymmärretään eri tavoin riippuen siitä, miltä osa-alueelta asiaa tarkastellaan ja miten tavoitteiden saavuttamista arvioidaan. Koska ulkoistamiseen liittyvät termit perustuvat paljolti englanninkieleen, käytetään termiä ”outsourcing” myös usein suomenkielisessä kirjallisuudessa. Outsourcing on saanut seurakseen myös termit ”In-sourcing” eli itse suorittaminen ja ”Cosourcing” eli toiminnan suorittaminen yhdessä toisen yrityksen kanssa. (Karjalainen et al 2004,7.)

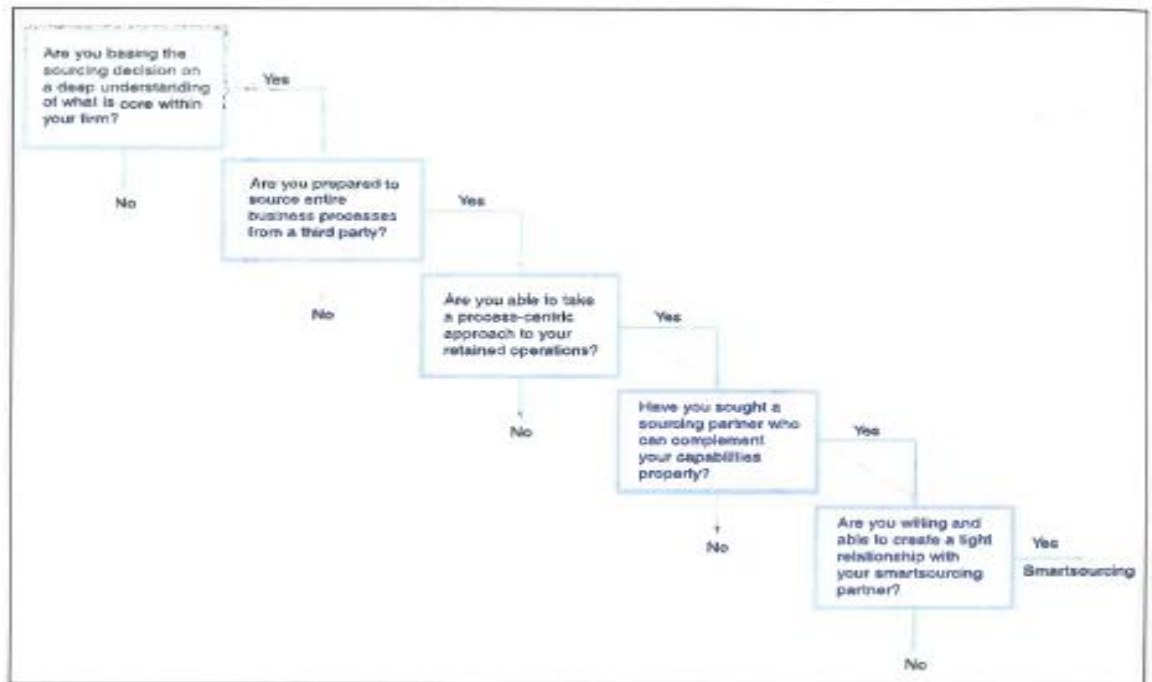
Thomas Koukopoulos puolestaan luo teoksessaan ”Smartsourcing” kokonaisen bisnesajatuksen ”viisaasta ulkoistamisesta”. Hän haluaa eritellä olennaisia ja ei-olennaisia



virheitä, joita yritykset tekevät ulkoistamissuunnitelmissaan sekä neuvoa, mihin seikkoihin kiinnittää huomiota ja miten korjata niitä, ennen kuin yritys hautaa ulkoistamishankkeensa. Koukopoulos tuo esille viisi pääkohtaa, joihin ulkoistamisen tulee pohjautua ja esittää ne vaihtoehtoportaikossaan kuvassa 6 kysymysten muodossa, joilla testataan, onko ulkoistaminen tehty harkitusti kaikkia seikkoja punniten. (Koukopoulos et al 2006, 147-148.)

1. Tarkka tieto siitä, mikä on yrityksen ydinosamasta ja mikä ei.
2. Ydinliiketoiminnan ulkopuolisten prosessien luovutus kolmannelle osapuolelle.
3. Ulkoistettujen prosessien sulauttaminen yrityksen omiin ydinprosesseihin, mikä usein vaatii kolmannen osapuolen apua yrityksen nykyisten prosessien toteuttamisessa ja/tai niiden parantamisessa (mikä puolestaan vaatii toista ulkoistamispäätöstä).
4. Sellaisen partnerin löytäminen, jonka ydintoiminnot vastaavat yrityksen ei-ydinliiketoimintoja, taloudellinen tilanne on vakaa ja pystyy ottamaan riskejä, joita yritys ei voi ottaa.
5. Tiiviin kumppanuuden luominen palveluntarjoajan kanssa, mikä tekee molempien osapuolten strategioista ja prosesseista läpinäkyviä toisilleen (vain tällaisella tiiviillä kumppanuudella palveluntarjoaja pystyy kasvattamaan tuottoa investoinnille, jonka yritys tekee ulkoistamisessa). (Koukopoulos et al 2006, 147-148.)

Jos yrityksen ulkoistamistoiminto tukee kaikkia näitä kohtia, se voi todella odottaa hyötyjä ulkoistamispäätöksestään (Koukopoulos et al 2006, 147-148).



KUVA 6. Kun ulkoistaminen suoritetaan alusta alkaen tarkasti jokaista askelta arvioiden, voidaan sitä kutsua nimellä ”Smartsourcing” (Koukopoulos et al 2006, 149).

Sanojen ”ulkoistus” ja ”ulkoistaminen” eroa on vaikeaa määritellä tarkasti. MOT Kielitoimiston sanakirjan mukaan ”ulkoistus” kuvaa enemmän toimintaa, kun taas sana ”ulkoistaminen” toiminnan tulosta (MOT kielitoimiston sanakirja verkossa). Tätä määritelmää tukee Kiiskisen selvitys, että ”ulkoistus” kattaa siirtymisen ketjussa, joka lähtee omasta tuotannosta jatkuen osittaiseen tai täydelliseen ulkoistukseen, kun taas ”ulkoistaminen” kattaa kaikki ketjussa tapahtuvat päätöksenteot ja muutokset (Kiiskinen et al 2002, 70).

#### 4.1 Ulkoistamisen määritelmiä

Perinteisesti määriteltynä **ulkoistaminen** on toimintaa, jossa yritys eli toimeksiantaja siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan ulkopuoliselle yritykselle eli palveluntarjoajalle (Lehikoinen, Töyrylä 2013, 17). Ulkoistamistapahtumassa siirretään nimenomaan aiemmin itse suoritettu toiminta tai tarjottu palvelu hankittavaksi ulkopuoliselta yritykseltä pysyvästi. Näin ollen ylikuormituksen siirto tilapäisesti ei ole ulkoistamista, vaan kapasiteettialihankintaa. Väljästi määriteltynä **ulkoistaminen** on tavaroiden tai palvelujen hankintaa ulkoa, vaikka yritys voisi ne tuottaa itse tai yhdessä toisen yrityksen

kanssa. Tässä yhteydessä voidaan käyttää koko käsiteryhmää ”outsourcing”, ”insourcing” ja ”cosourcing”. Pitkälle vietyinä **ulkoistaminen** on osa liiketoimintakonseptia, koska sillä varmistetaan nopea muutosten hallinta jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Ulkoistamisella halutaan vastata liiketoiminnan epävarmuushaasteisiin hyödyntämällä verkostoista löytyviä innovaatioita. (Karjalainen et al 2004,5-7.)

Tutkijoiden, kirjoittajien ja toimittajien ylläpitämän verkkosivun wiseGEEKin mukaan **ulkoistaminen** on prosessi, jossa yritys tekee sopimuksen toisen yrityksen kanssa siitä, että tämä suorittaa palveluja, jotka yritys muuten teettäisi omilla työntekijöillään. Usein ulkoistetut toiminnot voitaisiin suorittaa toimeksiantajayrityksessä itsessään, mutta yritys odottaa yleensä saavansa taloudellista hyötyä ulkoistamalla toiminnot.(wiseGEEK.)

Pajarinen esittelee **ulkoistamisen** eräänlaisena verkostoitumisena: ulkoistava yritys luovuttaa osan toiminnastaan yhteistyökumppanille, joka tarjoaa samoja palveluja myös muille alan tai alueen yrityksille. Yritysverkosto kehittyy siis horisontaalisesti ja hyödyttää kaikkien toimeksiantajien vertikaalisesti tapahtuvaa ulkoistamisprosessia. (Pajarinen 2001, 6.)

**Ulkoistaminen** on liiketoimintaprosessin tai jonkin sen osan siirtoa organisaation ulkopuolelle. Se on siis tavallaan yrityksen prosessien kehittämistä siten, että yritys karsii toiminnastaan epäolennaiset osaprosessit, jotka eivät sisälly yrityksen ydinprosessiin, vaan ovat lähinnä tukitoimintoja (Rushton et al 2007, 4.)

Teoksessaan ”Hankintojen johtaminen” Iloranta käsittelee **ulkoistamista** jonkin asteisena alihankintana, kuitenkin niin, että hintakilpailu järjestetään palveluntarjoajien kesken tehtävämäärittelyn jälkeen ja osapuolet sitoutuvat yhteen sopimukseen määräajaksi (Iloranta et al 2015, 170).

Toteuttamismuodoltaan **ulkoistaminen** voi olla muuntuvaa tai tavanomaista. Muuntuva ulkoistaminen sananmukaisesti muuttaa ulkoistajayrityksen järjestelmärakenteita ja liiketoimintaprosesseja. Se ei ole vain yrityksen vanhan prosessin toteuttamista sellaisenaan. Ulkoistaja ja palveluntarjoaja ovat kiinteässä yhteistyössä niin johto- kuin operatiivisella tasolla edistäen organisaation toimintaa prosessitasolla. Tavanomainen ulkois-

taminen tarkoittaa yrityksen aiemmin suorittaman toiminnon tekemistä palveluntarjoajan toimesta paremmin, nopeammin ja edullisemmin. (Kelly et al 2006, 45.)

Toteuttamispaikaltaan **ulkoistaminen** voi olla kauko- tai lähiulkoistusta. Kauko- ulkoistaminen tarkoittaa nimensä mukaisesti kaukana eri maissa sijaitsevien yritysten välistä ulkoistusta. Kauko- ja lähiulkoistusta voidaan yhdistellä keskenään riippuen siitä missä emoyritys sijaitsee. Tässä yhteydessä on huomioitava, että projektit eivät ole ulkoistamista, koska ne eivät ole pitkäaikaisia eikä niihin sisälly palveluntarjoajalta edellytettävää kehittämistä. (Lumijärvi 2007, 196.)

Eri osapuolten näkökulmista katsoen **ulkoistaminen** on samanaikaisesti sisäistämistä riippuen siitä, kumman osapuolen suunnasta asiaa tutkii. Siinä toimeksiantaja luopuu osasta omaa prosessiaan panostaakseen ydintoimintoihinsa, palveluntarjoaja puolestaan lisää kyseisen prosessin omaan osaamiseensa ja kehittää näin omaa toimintaansa samalla palvelun toimeksiantajaa. Ulkoistaminen on siis jokseenkin suoraviivaista toimintaa. (Töyrylä 2010, 3.)

#### 4.2 Ulkoistamisen syyt, edut ja haitat

Ulkoistamisen syynä ovat yleensä arvioidut kustannussäästöt, mutta asia ei ole aivan niin yksiselitteinen. Periaatteessa kun yritys siirtää laitteensa, työvälineet ja työntekijät palveluntarjoajalle, toiminta maksaa edelleen yhtä paljon, jos työ tehdään entiseen tapaan. Lisänä tulevat palveluntarjoajan kustannukset hallinnosta, myynnistä ja markkinoinnista. On sovittava yhteen tietojärjestelmät joustavan toiminnan takaamiseksi sekä hoidettava suhteita palveluntarjoajaan. Kuka maksaa palveluntarjoajan katteen toiminnalleen? Se on tietenkin toimeksiantajayritys. (Juhantila 2014, 43.)

Ulkoistamisen etuna ovat yleensä todetut kustannussäästöt, joille löytyy perusteita. Yleisimpänä niistä on se, että palveluntarjoaja tekee työn tehokkaammin, jolloin kannattaa verrata työn tai palvelun kokonaisuutta ja sen laatua, onko se identtinen. Jos on, kustannussäästön selittää esimerkiksi se, että palveluntarjoaja tarjoaa kapasiteettia myös muille yrityksille, jolloin kustannukset jakautuvat ja alenevat yrityskohtaisesti. Suurimman säästön kustannuksissa aiheuttaa kuitenkin kiinteiden kustannusten vaihtuminen muuttuviksi sekä se, että palveluntarjoajan investoinnit eivät varaa yrityksen

pääomaa. (Juhantila 2014, 43.)

Toisaalta, kustannukset voivat olla myös ulkoistamisen haittana. Eri toimintavaiheiden yhdistämis- ja siirtokustannukset eli transaktiokustannukset sekä siirtovaiheen koordinoitukustannukset saattavat nimittäin ajan mittaan osoittautua suuremmiksi kuin yrityksen kyseisessä tuotantoprosessissa ulkoistamisella saavuttamat säästöt. Yleensä transaktiokustannuksia aliarvioidaan ja kustannussäästöjä yliarvioidaan. (Pajarinen 2001, 18.)

Yleinen ulkoistamisen syy yrityksissä on johdon halu keskittyä ydintoimintoihin ja sitä kautta parantaa yrityksen tulosta ja nostaa sen kilpailuetua. Tukitoimintoja ulkoistettaessa on mahdollista myös karsia pieniä työtehtäviä käymällä ne yksityiskohtaisesti läpi. Tällöin saatetaan huomata tehtäviä, jotka eivät ole edes olleet yleisessä tiedossa ja ulkoistettaessa niitä voidaan harkita niiden tarpeellisuus. Ulkoistettujen tehtävien lisääminen ei sekään onnistu ilman toimeksiantajan ja palveluntarjoajan sopimusta. (Töyrylä 2013, 3.)

Ulkoistamisen etuna on usein joustavuus, koska palveluja käytetään täsmälleen yrityksen tarpeisiin. Kun tarvittaville toiminnoille sovitaan perushinta, voidaan niiden lisäksi suunnitella projektihankkeita yrityksen muuttuvien tarpeiden mukaan. Silta Oy:n toimitusjohtaja Kari Partanen kertoo Kauppalehden Mediaplanet-julkaisussa, kuinka ulkoistetussa HR-toiminnassa yhteistyökumppani voi tarjota asiantuntija-apua monissa muuttuvissa tilanteissa, vaikkapa yt-neuvotteluissa. Koska HR-osastolla usein yksi ihminen toimii useammassa roolissa, ei hänellä välttämättä ole perusteellista osaamista kaikilla alueilla. Ulkoistuksen kautta pieni yritys voi saada kumppanikseen todellisen asiantuntijan, jolla on syvälinen osaaminen ja viimeisin tietotaito. Näin pienelläkin yrityksellä on mahdollista saada sähköiset palvelut, jotka on valmiiksi integroitu ja testattu eri yritysten järjestelmiin, mikä säästää pientyrityksen aikaa ja rahaa. Lisäksi sähköiset työkalut tuovat mukanaan eri raportointimahdollisuuksia, kuten työajat, lommat, työsuhteet ja poissaolot, joita pienyritys ei aiemmin ole voinut seurata resurssien puutteen takia. (Partanen 2014, 1.)

Usein esiintyvä ulkoistussyy on yrityksen eri kohteisiin tarvittavien investointien keventäminen ulkoistamalla toiminto, jolle ei saada investointilupaa, mutta joka tukee

ydinliiketoimintaa. Investointikulu saadaan pois budjetista, koska palveluntarjoaja laskee sen toimeksiantajalta juoksevana kuluna. (Lehikoinen et al. 2013.) Investointien takia tehdyissä ulkoistuksissa piilee kuitenkin huomattava riski sekä toimeksiantajalle että palveluntarjoajalle. Toimeksiantaja voi ulkoistaa keskeisiä toimintojaan parantaakseen lyhyen ajan kustannustehokkuutta, mutta menettää samalla pitkän ajan kilpailukyvyn. Palveluntarjoaja voi puolestaan tehdä liian suuria asiakaskohtaisia investointeja, joita ei pystytäkään soveltamaan muihin asiakkaisiin. (Pajarinen 2001, 5.)

Työvoimaan liittyvä ulkoistaminen voi olla kahdesta syystä johtuvaa. Konsernin johto on antanut rekrytointikiellon, jota kierretään ostamalla työ palveluntarjoajalta. Toisaalta saattaa olla vaikeata saada työvoimaa joko työn laadun tai palkkatason vuoksi, jolloin palveluntarjoaja pystyy tarjoamaan juuri sopivasti koulutettua työvoimaa kuhunkin tarpeeseen. (Lehikoinen et al 2013.)

Ulkoistamispäätös ei aina ole perusteltua eikä ulkoistaminen tuo automaattisesti hyötyä yritykselle. Ennen ulkoistusta yrityksen pitää selvittää oma kustannusrakenteensa ja laatutasonsa, jotta se pystyy arvioimaan omat kehitysmahdollisuutensa ja vertaamaan niitä palveluntarjoajien kilpailuetuihin ja ulkoisten palvelujen markkinahintoihin. Ulkoistamispäätöksen on oltava aina strategisesti positiivinen päätös, jonka jälkeen hyvä kilpailutus, hyvä sopimus ja hyvä palvelun siirto tuovat yritykselle täyden hyödyn. (Töyrylä, 2013, 3.)

Vaikka ulkoistaminen on verkostoitumista ja sitä kautta useiden tahojen yhteistyötä, se ei aina hyödytä kaikkia osapuolia vaan voi pikemminkin aiheuttaa taantumaa kehitykseen. Jos yritys ulkoistaa joitakin toimintoja palveluntarjoajalle, joka puolestaan hankkii toimintoja usealta aliyritykseltä, voi käydä niin, että ko. aliyritykset alkavat tavoitella omaa hyötyä muiden kustannuksella. Tällaista on tapahtunut elektroniikkateollisuudessa, jossa innovaatioiden kehitys on hidastunut alityritysten ja palveluntarjoajien välisen tiedon pimittämisen tai väärentämisen seurauksena. (Pajarinen 2001, 18-19.)

Ulkoistamispäätös vaatii aina yritykseltä huolellista harkintaa, koska sillä on pitkälle vaikuttavia seurauksia. Jos ulkoistamispäätös halutaan joskus purkaa eli toiminto sisäistää, sen toteuttaminen saattaa osoittautua mahdottomaksi investointien takia, vaikka yrityksessä osajia olisikin. (Juhantila, 2014, 43.)

Esimerkiksi HR:n ulkoistamisprosessi onnistuu parhaiten silloin, kun yhteisen toimintamallin suunnittelu aloitetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa siten, että on etsitty jo pari sopivaa yhteistyökumppania ja selvitetty heille yrityksen tilanne ja tarpeet. Vastavuoroisesti yhteistyökumppanit voivat kertoa eri mahdollisuuksista ja riskeistä, jolloin ollaan jo matkalla kohti oikeaa ratkaisua ennen kuin on jätetty varsinaisia tarjouspyyntöjäkään. Suunnitteluun voidaan ottaa mukaan myös ulkopuolinen konsultti, missä riskinä on kuitenkin se, että konsultin suunnitelma ei ole välttämättä kustannustehokkain. (Partanen, 2014, 1.)

Toimitusjohtaja Partanen toteaa artikkelissaan, että *hyvä ulkoistamisprosessi on kuin avioliitto. Aamenen eli tehdyn sopimuksen jälkeen on syytä pitää kumppanista huolta, jatkaa yhteistyötä ja suhteen kehittämistä* (Partanen 2014, 1).

#### 4.3 Ulkoistaminen Suomessa ja maailmalla

Suomessa ulkoistamisen juuret ovat saaneet alkunsa teollisuuspaikkakunnilla, kun perustettujen tehtaiden ympäristöön tarvittiin erilaisia palveluja työntekijöille, jolloin teollisuusyrityksen oli järjestettävä ne. Nämä palvelut siirrettiin sitten vähitellen ulkopuolisin voimin tehtäviksi. (Iloranta et al 2015, 170.)

Suomalaisen ulkoistamisen alkutilmiöt johtavat ensimmäiseksi siivousalaan, josta ulkoistamisen oli kätevää laajentua alaa sivuaviin palveluihin eli kiinteistöjen huolto- ja turvallisuuspalveluihin. Teknistä kiinteistöhuoltopalvelua ei enää nykyään voida pitää ulkoistamisena varsinkaan pienissä yrityksissä, koska niillä ei ole koskaan ollut edes mahdollisuutta hoitaa ko. toimintoja itse. (Lehikoinen et al 2013, 27.)

Useat suomalaiset pienyritykset ovat ulkoistaneet HR-toimintansa lähes kokonaan. Koska palkanlaskenta on prosessimaista, operatiivista rutiinitehtävää, sen on perinteisesti ajateltu olevan ulkoistettavissa. Yritysten HR-prosesseissa on kuitenkin myös monia strategisia tehtäviä, joita voidaan ostaa yrityksen ulkopuolelta. Tällaisia rutiinitehtäviä sisältävät esimerkiksi koulutus- ja rekrytointitoiminta. (Partanen 2014, 1.)

Julkisella sektorilla ulkoistaminen on vallannut koko kiinteistöhoidon, kunnissa tilanne vaihtelee varsinkin teknisen toimen osalta riippuen kunnan koosta. Suurissa kunnissa ei

ulkoistamista kaikilta osin ole ymmärretty, joten palvelut hoidetaan vielä itse. Valtiolla ulkoistamisprosessi on vinhassa vauhdissa verrattuna kuntiin. Valtion ja kuntien siirtyessä käyttämään ulkoisia palveluja, kehitetään paitsi erikoistumista ja innovaatioita palveluyrityksissä myös omaa henkilöstöä kohdistamalla sen työtä tarpeellisiin kohteisiin. Eli kaikki kolme osapuolta hyötyvät ulkoistamisesta: ulkoistaja, palveluntarjoaja ja henkilöstö. (Katro 2010, 6.)

Suomalaisissa teollisuusyrityksissä ulkoistamisesta tuli tavanomaista toimintaa 2000-luvulla. Vuoteen 2006 mennessä lähes kaksi kolmasosaa yli kymmenen hengen teollisuusyrityksistä oli Suomessa ulkoistanut osan toiminnoistaan. Teollisuuden ulkoistaminen kohdistui suureksi osaksi Suomeen eli toimintaa siirtyi toisen kotimaisen yrityksen tehtäväksi. Teknologiateollisuudessa, joka sisältää metallien jalostuksen, metallituotteiden ja koneiden valmistuksen sekä sähköteknisen teollisuuden, ulkoistaminen on ollut vähäisempää kuin muun teollisuudessa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen raportin mukaan 2000-luvulla oli Suomessa teknologiateollisuus ulkoistanut jo n. 60 % ja muu teollisuus n. 68 % toiminnoistaan. (Ali-Yrkkö 2007, 6.)

Kuvassa 7 tulokset ETLA:n laatimasta raportista, jossa ulkoistaminen esitetään prosenttiosuuksina kunkin toimialan yrityksistä. ETLA:n kyselyyn vastasi 350 teollisuusyritystä. (Ali-Yrkkö 2007, 6.)



	Ulkoista- nut %	Ulkoistanut Suomeen,%	Ulkoistanut- ulkomaille, %
Metallien jalostus	93.8	93.8	12.5
Metallituotteiden, koneiden, kulkuneuvojen ja laitteiden valmistus	59.8	59.5	22.3
Sähkötekniinen teollisuus	64.4	64.4	22.2
<b>Teknolgiateollisuus yht. 60.9</b>	<b>60.9</b>	<b>60.7</b>	<b>22.1</b>
Elintarviketeollisuus	45.9	45.9	1.5
Metsäteollisuus	82.0	81.6	13.8
Kustantamot ja painotyöt	75.4	73.7	6.3
Kemianteollisuus	88.3	87.3	24.5
Muu teollisuus	65.3	62.7	13.3
<b>Muu kuin teknologia- teollisuus yht.</b>	<b>68.4</b>	<b>67.4</b>	<b>10.8</b>
<b>Koko teollisuus yht.</b>	<b>64.9</b>	<b>64.2</b>	<b>16.1</b>

KUVA 7. Ulkoistusten yleisyys teollisuuden eri toimialoilla 2000-luvulla  
(Ali-Yrkkö 2007, 6).

Tutkimus- ja kehitystoiminnan ulkoistaminen on ollut harvinaisempaa kuin tuotanto-  
toiminnan ulkoistaminen. Sen ulkoistukset ovat kohdistuneet aina osittain kotimaahan,  
myös silloin kun tutkimus- ja kehitystoimintaa on siirretty ulkomaisiin yrityksiin. Li-  
säksi tutkimus- ja kehitystoimintaa on ostettu korkeakouluilta ja tutkimuslaitoksilta.  
Teknolgiateollisuus on hankkinut tutkimus- ja kehitystoiminnan ulkoistamisella uutta  
teknologista osaamista yrityksiin pysyäkseen kilpailussa mukana. Samalla nämä tut-  
kimus- ja kehitystyön ulkoistajayritykset ovat lisänneet omaa alan henkilöstöä toisin  
kuin ne yritykset, jotka ovat pitäneet tutkimus- ja kehitystoiminnan itsellään. (Ali-  
Yrkkö 2007, 9, 11.)

Toisin kuin tutkimus- ja kehitystyön ulkoistamisessa, tuotannon ulkoistukset vähentä-  
vät oman henkilöstön tarvetta. Yli puolet teknolgiateollisuuteen kuulumattomista tuo-  
tantaan ulkoistaneista yrityksistä suunnittelivat henkilöstön vähentämistä vuoteen  
2009 mennessä, kun taas ei-ulkoistajayritykset suunnittelivat vähemmän henkilöstöväh-  
ennyksiä. Teknolgiateollisuudessa eroja henkilöstöressurssien muutoksissa ulkoista-  
jien ja ei-ulkoistajien välillä ei ollut todettavissa. (Ali-Yrkkö 2007, 11.)

Tietohallinnon ja sen osa-alueiden ulkoistaminen on yleistynyt niin maailmalla kuin Suomessa, trendinä 1990-luvulla oli erityisesti tietohallinnon ja atk-osastojen ulkoistaminen. Tietohallinnossa ulkoistaminen sisältää mm. tietotekniikkainfrastruktuurin, työasemien, palvelimien ja lähiverkkojen ylläpidon siirron palveluntarjoajalle ja sopimuksella voidaan siis hankkia esimerkiksi ohjelmistojen käyttöpalveluita palveluntarjoajan konesalissa. Ensimmäinen tietohallinnon merkittävä ulkoistussopimus solmittiin vuonna 1989, jolloin Eastman Kodak ulkoisti atk-osastonsa IBM:n ja DEC:n hoitettavaksi. (Kiiha 2002, 5.)

Suomessa käänne tapahtui vuonna 2005, kun usea suomalainen yritys teki palvelusopimuksia Intiaan. Esim. hankintayhtiö Inex Partners on ulkoistanut it-järjestelmänsä palvelutalo Capgemininille, joka teettää osan projekteistaan Intian palvelutehtaissaan. Myös Outokummun myyntijärjestelmiä integroidaan SAP-järjestelmään Capgeminin toimistohalleissa Mumbaissa. (Nousjoki 2006, 36.)

Tietohallinnon johtamisrakenteiden, kompetenssien ja toimintamallien muuttaminen vaatii jatkuvaa kehitystä, koska tietohallinnon päätehtäviä ovat mm. liiketoiminnan prosessien ymmärtäminen, analysointi ja dokumentointi. Myös erilaisten teknisten hankkeiden läpivienti ja järjestelmien ylläpito ovat olennainen osa systeemyötä. (Sofigate Oy 2008, 5.)

Koska työntekijät siirtyvät usein ulkoistettavan toiminnon mukana, yritykset käyttävät ulkoistusta myös eräänä ratkaistuna it-henkilöstön vähentämiseen. Muita tietohallinnon ulkoistuksen syitä ovat yleisjohdon laatu- ja kustannusvaatimukset, tietohallinnon lisäarvottomuus ja tuottavuuden parantaminen, yrityskulttuurin ja yritysarkkitehtuurin uudistaminen, erityisresurssien tarve sekä tietohallintostrategian päivittäminen. (Kiiskinen et al 2002, 27.)

Johtavatko ulkoistukset siis oman toiminnan supistumiseen vai laajenemiseen? Siihen vaikuttaa yrityksen oma toiminta ja miten se kehittyy tulevaisuudessa. Ulkoistuksessa yrityksen oma toiminta aina supistuu, mutta samalla resursseja vapautuu. Nämä vapautuvat resurssit voidaan yrityksessä käyttää muihin toimintoihin niitä kehittäen ja mahdollisesti laajentaen. (Ali-Yrkkö 2007,10.)

Maailmanlaajuisesti ulkoistaminen on jo kauan ollut trendi-ilmiö, jota on odotettu tai pelätty riippuen siitä, puhutaanko pörssikursseista vai työpaikoista. Monet ulkoistamiset suuntautuvat halvemman työvoiman maihin, jolloin ulkoistaminen liitetään usein globalisaatioon, joka on eri asia. Ulkomaiset ulkoistukset ovat yleisimpiä työvaltaisilla aloilla kuten valmistusteollisuudessa, kun taas tutkimus- ja kehitystyö pidetään usein kotimaisissa käsissä. (Iloranta et al 2015, 170.)

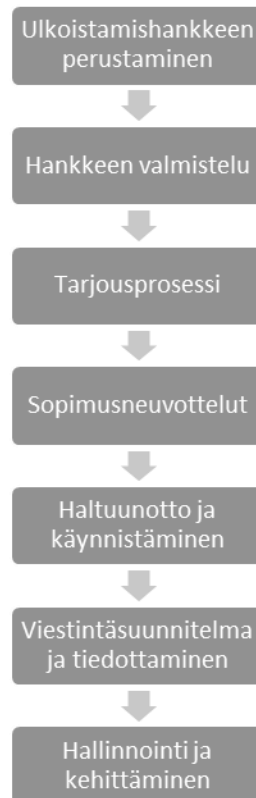
ETLA:n tutkimuksen mukaan ulkoistaminen eri puolilla maailmaa on noudattanut pitkälti suomalaisyritysten linjaa. Kaikkialla ulkoistaminen riippuu yritysten toimintojen laadusta. Suurista eurooppalaisista teollisuusyrityksistä puolet on ulkoistanut tuotantonsa, mutta vain kolmasosa tutkimus- ja kehitystoiminnastaan. Vastaavat osuudet esimerkiksi Kanadassa olivat yhtä suuret eli kolmasosa niin tuotannosta kuin tutkimus- ja kehitystoiminnasta. (Ali-Yrkkö 2007, 1.)

Viime vuosikymmenien aikana USA antoi teollisen tuotannon siirtyä halvempien tuotantokustannusten perässä melko vapaasti Aasian maihin. Tällaisella ulkoistamisella ilman yhteiskunnan valvontaa USA menetti lähes viisi miljoonaa teollista työpaikkaa. Nyt virtaus on kääntynyt takaisinpäin ja USA:ssa arvioidaan valmistavaan teollisuuteen syntyvän muutama miljoona uutta työpaikkaa vuoteen 2020 mennessä. (Salminiitty et al 2014, 28.)

Syitä tällaiseen käännökseen on useampia. Innovaatioita syntyy helpommin jos ainakin osa tuotannosta on läheisyydessä. Tämän lisäksi 3D-teknologia on yleistynyt ja tullut halvemmaksi. Se mahdollistaa sekä prototyyppejä että sarjatuotantoa ja jopa monimutkaisia kappaleita, joita ei perinteisin menetelmin edes pystytä valmistamaan vaan esimerkiksi 3D:llä tulostettu kappale voidaan viimeistellä työstökoneella. Myös teollinen internet mahdollistaa koneiden, laitteiden, antureiden ja ajoneuvojen yhteen kytkemisen, mikä mahdollistaa tuotantokoneiston kaukovalvonnan ja -ohjauksen jopa niin, että koneisto optimoi itse itsensä. Koska tuotantokoneisto muuttuu uuden teknologian avulla ”älykkääksi”, se vaatii USA:han erilaista työvoimaa, kuin mitä sieltä on ulkoistamisen myötä poistunut. (Salminiitty et al 2014, 28.)

## 5. ULKOISTAMISPROSESSIN VAIHEET

Karkeasti ulkoistamisprosessi voidaan jakaa suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Ulkoistamishankkeeseen pätee oivasti vanha sananlasku: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Hankkeesta ja sen lähtökohdista riippuen eri vaiheiden painotus voi olla erilainen ja jokin vaihe voidaan jättää kokonaan pois. (Jalanka et al 2003, 14.)



KUVA 8. Prosessikaavio ulkoistamisesta.

Kuvasta 8 voidaan nähdä prosessikaavion avulla ulkoistamisprosessin eteneminen ja tyypilliset vaiheet. Seuraavissa kappaleissa avataan prosessin vaiheita tarkemmin.

### **Ulkoistamishankkeen perustaminen**

Ulkoistamishanke saa alkunsa usein yrityksen tarpeesta tehdä muutoksia nykyiseen tilanteeseen. Yrityksen tuleekin ensin määritellä ydintoimintansa sekä sitä tukevat tukitoiminnot eli toisin sanoen kartoittaa, mitä tulee tehdä itse ja mitä kannattaa ostaa muilta. Kun sitten on olemassa tarve ulkoistamiselle, määritellään lähtökohdat, rajaukset ja odotukset sekä perustetaan ulkoistamishanke. Hanke käynnistetään resurssien määrittelyllä ja aikataulujen laadinnalla. (Jalanka et al 2003, 14-15.)

Ulkoistamisprojektille kannattaa yleensä nimittää projektipäällikkö, joka puoli- tai jopa kokopäiväisesti syventyy hankkeen läpiviemiseen. Lisäksi nimetään ohjausryhmä eli henkilöt, jotka avustavat projektinvetäjää tietojen hankinnassa. Ohjausryhmään tulisi valita asiantuntijoita ulkoistettavien toimintojen operatiiviselta, henkilöstöhallinnan, talouden ja tietotekniikan alueilta. Edustettuina tulisi olla päätöksenteon ja asiantunteumuksen kannalta oikeat henkilöt. Toisaalta, ohjausryhmän tulisi olla mahdollisimman suppea, jotta varmistetaan luottamuksellisuus ja salassapito valmisteluvaiheessa. (Jalanka et al 2003, 15.)

### **Hankkeen valmistelu**

Valmisteluvaiheessa punnitaan ulkoistamisen etuja ja riskejä. Myös päämäärät, rajaukset ja odotukset täsmentyvät. Tässä vaiheessa kannattaa arvioida lisäksi yrityksen omat valmiudet ulkoistamisprosessille. Valmisteluvaiheen tuloksena syntyy ulkoistamisesitys, jossa kuvataan ulkoistettavat toiminnot, selvitetään toimintojen nykytila sekä määritetään toivotut tulokset. Siinä pohditaan myös ulkoistamisen vaikutuksia yrityksen toimintaan sekä arvioidaan hankkeen hyödyt ja haitat niin ulkoistettavan osan kuin muun organisaation kannalta. (Jalanka et al 2003, 16–18.)

### **Tarjousprosessi**

Kun ulkoistamisesitys saa johdon hyväksynnän, aloitetaan sopivan palveluntuottajan etsintä. Valinnan perusteina voidaan käyttää ominaisuuksien pisteytystä, tarjouskilpailua tai näiden tapojen yhdistelmää. Erona näillä kahdella päätävällä on hinnan käyttäminen vertailukriteerinä. (Jalanka et al 2003, 19.)

Tarjousprosessin vaiheet ovat: palveluntarjoajien esivalinta, tarjouspyynnön laadinta, tarjouksen teko, saatujen tarjousten vertailu sekä toimittajan valinta. Tarjousprosessi voi olla aikaa vievä ja rasittava vaihe, joten kannattaa tarkoin harkita, kuinka monta ehdokasta valitaan tarjouskierrokselle. (Jalanka et al 2003, 19.)

**Palveluntarjoajien esivalinnan** tarkoituksena on identifioida kaikki potentiaaliset toimijat sekä seuloa heistä sellaiset, joilla ei edes ole halua tai edellytyksiä hoitaa ulkoistettavia toimintoja. Ulkoistajan kannattaa tutkailla omaa verkostoaan, sillä useinkin yhteistyötä on tehty jo aiemmin. Mahdollisia kumppaneita voi löytyä myös seuraamalla

alan lehtiä ja muita julkaisuja. Palveluntarjoajista kerätään tietoja erilaisten arvostelukriteereiden ja omien painotusten mukaisesti. Tietoja voidaan kerätä yritysten www-sivuilta, vuosikertomuksista ja mainoksista. Yrityksille voidaan myös lähettää kysely tai haastatella heitä puhelimitse. Saatujen tietojen perusteella suoritetaan karsintaa – osa voidaan jättää pois laskuista heti, joidenkin kanssa jatketaan tarjouskierrokselle tai jopa suoraan jatkoneuvotteluihin. (Jalanka et al 2003, 19–20.)

Hyvin tehty valmisteluvaihe ja selkeät kuvaukset vaatimuksista, toimintatavoista ja järjestelmistä edesauttavat ulkoistamishankkeen onnistumista. Ulkoistajalle syntyy selkeä kuva, mitä toimintoja ollaan ulkoistamassa ja miksi. Lisäksi potentiaalisten palveluntarjoajien on helppo tehdä määrämuotoinen ja vertailukelpoinen tarjous tarkkojen speksien mukaisesti. (Jalanka et al 2003, 19–20.)

**Tarjouskilpailun** avulla selvitetään esivalinnan läpäisseiden palveluntarjoajien hintataso. Kilpailun tuloksena valitaan hintatasoltaan sopiva toimittaja, jonka kanssa sopimusneuvottelut aloitetaan. Jotta tarjouskilpailusta muodostuisi relevantti, on laadittava yksityiskohtainen tarjouspyyntö. (Jalanka et al 2003, 21.)

Tarjouspyynnössä ulkoistajan tulee selkeästi ja seikkaperäisesti kuvata, mitä palveluja hän haluaa ja miten ne tulee tuottaa. Hänen tulee kertoa odotuksensa tarkasti ja tyhjentävästi. Tarjouspyynnön tulee olla yksiselitteinen, sillä sama asia voidaan kuvata monella tavalla ja toisaalta kuvausta voidaan myös tulkita monella eri tavalla. Tästä syystä on hyvä käydä tarjouspyyntö läpi vielä yhdessä tarjoajien kanssa. Myös tarjoukset on syytä käydä kasvokkain läpi kunkin tarjoajan kanssa. Näin varmistetaan, että osapuolet ovat ymmärtäneet samalla tavalla ulkoistamisen kohteena olevat toiminnot. Samalla he saavat tilaisuuden tutustua toisiinsa ja toistensa tapoihin. (Jalanka et al 2003, 21.)

Tarjousprosessi voi olla yllättävänkin rasittava molemmille osapuolille, joten tarjoajien määrä kannattaa rajata ja lähettää tarjouspyyntö esimerkiksi vain kolmelle palveluntarjoajalle. He tekevät pyynnön perusteella tarjouksen. Suositeltavaa on, että jokaiselle tarjoajalle varataan tilaisuus tarjouksensa esittelyyn. Ulkoistajalla on tällöin hyvä mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä sekä muodostaa käsitys tarjoajasta. Koska vaikutelma on suurelta osin subjektiivinen, raadissa on hyvä olla vähintään kolme henkilöä, jotka arvioivat tarjouksen sekä tarjoajan itsenäisesti, toisistaan riippumatta. (Jalanka et al 2003, 23-24.)

**Tarjousvertailu** tehdään tarjouksen perustietojen, tarjoajan ominaisuuksistaan saami-  
en arvostelupisteiden sekä mahdollisten vaihtoehtotarjousten perusteella. Tunteilla ja  
vaikutelmalla on suuri merkitys, sillä ulkoistajan tulee miettiä, minkä tarjoajan kanssa  
se haluaa jatkossa tehdä yhteistyötä. Vertailun jälkeen ulkoistaja valitsee sopivimman  
palveluntarjoajan, jonka kanssa tehdään aiesopimus ja aloitetaan varsinaiset sopimus-  
neuvottelut. (Jalanka et al 2003, 25.)

Aiesopimuksessa määritellään sopimusneuvottelujen aikataulu ja prosessi. Myös tieto-  
jen luottamuksellisuuteen ja kustannusten jakoon liittyvät asiat sovitaan aiesopimukses-  
sa. Prosessiin kuuluu myös valitulle palveluntuottajalle myönnetty mahdollisuus pereh-  
tyä ulkoistamisen kohteeseen sekä tarkistaa ulkoistajan antamien tietojen todenperäi-  
syyss. Tarkistettavia asioita ovat mm. nykyinen ja tuleva toimintatapa, organisaatiora-  
kenne, sitoumukset, siirtyvä omaisuus sekä henkilökunta ja heidän työsopimuksensa.  
Kyseessä on ns. Due Dilligence -menettely, jonka tavoitteena on ehkäistä ennalta ny-  
kyistä toimintatapaa tai kustannus- ja suoritustasoa koskevat erimielisyydet. (Jalanka et  
al 2003, 25.)

### **Sopimusneuvottelut**

Sopimusneuvotteluissa osapuolet viimeistelevät kaikki tarjouspyynnössä tai tarjoukses-  
sa mahdollisesti avoimeksi jääneet yksityiskohdat sekä laativat aikataulutetun hal-  
tuunottosuunnitelman. Neuvottelujen aluksi kannattaa nimetä työryhmiä, joille jaetaan  
tehtäviä heidän asiantuntemuksensa mukaisesti: yksi ryhmä työstää palvelusopimusta,  
toinen keskittyy henkilöstöasioihin ja kolmas viimeistelee omaisuuden ja vastuiden siir-  
toa. Tarvittaessa myös ICT-asioihin ja järjestelmien yhteensovittamiseen perehtyneitä  
voidaan nimetä omaksi työryhmäksi. (Jalanka et al 2003, 25.)

Keskeisin neuvoteltava asia on palvelusopimus reunaehtoineen sekä sen olennainen osa  
eli toimintaohje. Toivottavaa on, että jompikumpi osapuolista olisi tehnyt toimintaoh-  
jeen jo tarjousvaiheessa, ja sopimusneuvotteluissa sitä vain tarkennetaan. (Jalanka et al  
2003, 26.)

Ulkoistamisen alkusyynä ovat usein saavutettavat kustannussäästöt, joten neuvotteluissa  
sovitaan myös yksiselitteiset mittarit ja tavoitearvot palvelu- ja kustannustason seuran-

taa varten. Jos ulkoistavalla yrityksellä on ollut jo aiemmin käytössään omia mittareita, niitä on hyvä soveltaa myös jatkossa, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään. Laatua kuvaavina mittareina voidaan käyttää mm. aikatauluissa pysymistä, asiakaspalautetta, läpimenoaikoja ja toimitusvarmuutta. (Jalanka et al 2003, 26.)

Sopimusneuvottelujen tuloksena saadaan viimeistelty sopimus sekä hyvässä yhteisymmärryksessä tehty haltuunottosuunnitelma. Jotta toimintojen siirtäminen palveluntuottajalle sujuisi jouhevasti, on osapuolten välisen tehtävän- ja vastuunjaon oltava selkeä. Myös kriisitilanteiden hoitoon tulisi varautua ennalta. Hyvä haltuunottosuunnitelma määrittelee, miten ja milloin sovitut vastuut ja velvoitteet, sopimukset sekä omaisuuserät siirtyvät sopimuskumppanilta toiselle. Viestintäsuunnitelma on tärkeä osa haltuunottosuunnitelmaa. (Jalanka et al 2003, 26.)

### **Haltuunotto ja käynnistäminen**

Heti kun sopimus on tehty, tulisi järjestää tiedotustilaisuus asianosaisille. Virallinen haltuunotto on hetkellinen tapahtuma, joka tapahtuu tämän tilaisuuden aikana tai muuna ilmoitettuna aikana. Jos haltuunotto tapahtuu tiedotustilaisuuden aikana, yleensä ulkoistaja vetää tilaisuuden alun ja palveluntuottaja lopun. Alussa ulkoistaja selvittää, mistä on sovittu, miksi ulkoistetaan ja miten se vaikuttaa henkilöstöön. Haltuunottohetkellä henkilökunta siirtyy palveluntuottajan palvelukseen. Tämän jälkeen palveluntuottajan edustajat kertovat, miten toimintaa jatketaan. Kysymyksille ja vastauksille tulee varata riittävästi aikaa. (Jalanka et al 2003, 27.)

### **Viestintäsuunnitelma ja tiedottaminen**

Haltuunottosuunnitelmassa sovitaan myös, miten henkilökuntaa ja sidosryhmiä informoidaan tulevasta ulkoistamisesta. Viestinnällä on tärkeä merkitys henkilökunnan motivoimisen kannalta. Etukäteenhän suunnitelmista ei tule puhua, jottei vaaranneta sopimusneuvotteluja ja aiheuteta turhaa spekulatiota. Haltuunotto tulee tapahtua nopeasti tiedottamisen jälkeen, sillä pitkä viive voi aiheuttaa ikävän pattitilanteen, kun kumpikaan ei koe olevansa oikea osapuoli vastaamaan yksityiskohtia koskeviin kysymyksiin. (Jalanka et al 2003, 26-27.)



## Hallinnointi ja kehittäminen

Jo sopimusvaiheessa tulee määrittellä ja sopia hallinnoinnin periaatteet ja molempien osapuolien roolit. Hallinnoinnilla tarkoitetaan operatiivisen toiminnan toteutusta sopimuksen mukaisesti, suoritusason seuranta ja kehittäminen organisoimista. Ulkoistavan yrityksen tulee selkeästi määrittellä ne henkilöt, jotka vastaavat sopimuksen hallinnoinnista, sopimusasioista sekä päivittäisistä asioista. Nämä henkilöt tilaavat palveluja palveluntuottajalta ja vastaavat sopimuksen täyttymisestä omassa organisaatiossaan. Olisi suotavaa, että ko. tilaajaorganisaatiossa olisi ulkoistamisprosessin tuntevia ja aivan alusta asti mukana olleita henkilöitä. (Jalanka et al 2003, 27-28.)

Hyvä keino hallinnoinnin ja sujuvan yhteistyön varmistamiseksi ovat ohjausryhmät. Molemmat osapuolet perustavat omansa ja ne kokoontuvat 1 – 4 kertaa vuodessa tarpeen mukaan, yhdessä tai erikseen. Ohjausryhmät seuraavat suoritusastoa, tunnistavat toiminnan haasteita ja mahdollisuuksia sekä ennakoivat tulevaa volyymiä. Ohjausryhmä myös hyväksyy merkittävät investoinnit sekä perustaa ja resurssoi kehitysprojektit. (Jalanka et al 2003, 28.)

Tämän lisäksi myös operatiivisella puolella tarvitaan vuorovaikutusmahdollisuuksia. Päällikkötasolla voidaan kokoontua saman pöydän ääreen esimerkiksi kerran kuukaudessa tarkastelemaan ilmi tulleita käytännön asioita. Kasvokkain tapaamiset ovat erittäin tärkeitä ja “vastaparin” tunteminen edistää yhteistyön sujuvuutta. Ulkoistamisen myötä muuttuu moni asia myös ulkoistavan yrityksen sisällä, kun entiset yhteysverkot katkeavat. Koko järjestelyn onnistumisen edellytyksenä onkin vahva johtaminen sekä hyvä viestintä. (Jalanka et al 2003, 28.)

## 6. SULZER PUMPS FINLAND OY: LIKETOIMINTAKUVAUS

Sulzer Pumps Finland Oy aloitti toimintansa vuonna 2000, kun Sulzer AG hankki omistukseensa Ahlström Pumput Oy:n, joka oli muodostanut oman yksikkönsä entisen Ahlström Oy:n konepajan pumpputuotannosta. Kotkan Karhulassa on tehty pumppuja jo vuodesta 1891, joten pumpputuotannon tulevaisuudelle oli vakaa perusta. Ahlström-konsernin omistuksessa pumppuliiketoiminta laajeni paikallisesta kansalliseksi ja Sulzer-konsernin omistuksessa globaaliksi, kun Ahlström päätti luopua konepajateolli-

suudesta. Karhulan tehtaasta tuli osa Sulzer Pumps - divisioonaa, jolla on tuotanto- ja kokoonpanolaitoksia Suomen lisäksi 15 maassa: Brasilia, Kanada, Yhdysvallat, Kiina, Ruotsi, Ranska, Saksa, Espanja, Iso-Britannia, Irlanti, Intia, Meksiko, Etelä-Afrikka, Etelä-Korea ja Saudi Arabia; valimo sekä varaosa- ja huoltokeskus Kotkassa, huoltokeskus Mäntässä ja Oulussa sekä tiivistetehdas Raumalla. Myyntiyksiköitä Sulzer AG:llä on 30 maassa, joten Sulzer Pumps Finland Oy sai syntyessään lahjaksi laajan markkinointiverkoston. (Sulzer 2015, B.)

Vuoden 2014 alussa Sulzer Pumps Finland Oy otti haltuunsa suurtehoisten ja myös suurikokoisten turbokompressorien valmistuksen siirtäen sen Lappeenrannasta Karhulaan kesäkuussa 2014. Waste Water – bisnekseen liittyminen toi lisää toimipaikkoja Ruotsissa, Irlannissa ja Saksassa sekä varastoja Helsingissä ja Espoossa. Karhulassa pakkaustoiminnalle tarkoitettu tehdastila tarvittiin tuotannon laajentamiseen, joten Sulzer Pumps Finland Oy alkoi selvittää mahdollisuutta ulkoistaa pakkaustoiminnot luotettavalle sopimuskumppanille, joka kykenee takaamaan nopean haltuunoton, toimitusvarmuuden, kustannustehokkuuden sekä kehitystoiminnan jatkuvuuden. Tuotannon laajentuessa suuriin turbokompressoreihin sekä niiden lisä- ja varaosiin, tarvittiin myös pakkaamisen erikoisratkaisuja, joihin palvelutarjoajan pitää pystyä vastaamaan. Pakkausten valmistuksen ja itse tuotteiden pakkaamisen lisäksi tarvittiin varastointi- ja keräilypalveluja niin pumppujen kuin kompressorien osto-osille, jotka liitetään toimiin tiettyjen laitesovellusten mukaan. (Sulzer 2015, B.)

Yhteistyökumppaniksi valikoitui suomalainen, Keravalle pääkonttorinsa sijoittanut HUB logistics Oy -logistiikkapalveluyritys, joka kuten yritys itse toteaa, on ”Way to value”. HUB logisticsin toimitusjohtaja Aarno Törmälä sanoo seuraavaa: *Logistiikkaketjun suurimmat ongelmat ovat tavarantoimituksessa ja lähettämössä. Niiden tehokas optimointi ja järjeistäminen voi jopa puolittaa kyseisten toimintojen kulut. Vastavia säästöjä ei saada kuljetuksia optimoimalla* (Nortio 2014, 27).



**SULZER**

## 6.1 Uuslaiteliiketoiminta

Sulzer Pumps Finland Oy tuottaa pumppuja teollisuuden eri käyttökohteisiin ja kokonaispumppausjärjestelmiä tehdaskokonaisuuksiin. Karhulan pumpputehdas valmistaa prosessi- ja erikoispumppuja sekä jätevedenkäsittelylaitteita sellu- ja paperiteollisuuteen sekä vesi-, energia- ja muuhun prosessiteollisuuteen. Tehdas valmisti aiemmin myös sekoittimia prosessiteollisuuteen, mutta jätevesibisnekseen fuusioituaessa sekoittimien valmistus siirrettiin Ruotsiin Vadstenan-tehtaalle täydentämään sen tuotantoa. (Sulzer 2015, B.) Tällaisia teknologiasiirtoja Sulzer-konserni tekee usein sisäisesti tasatakseen tuotantoa ja lisätäkseen kapasiteettia eri tuotantoyksiköissä.

Sulzer Pumps Finland Oy on Sulzer-konsernin omistuksessa kasvattanut vuonna 2014 liikevaihtoaan 139 miljoonaan euroon, josta kolmasosa muodostuu juuri uusien laitteiden valmistuksesta. Toinen kolmannes liikevaihdosta tulee vanhojen laitteiden uusimisesta, loput varaosista ja huolloista. Sulzer Pumps Finland Oy:llä on globaali laaja asiakaskunta ja tietyillä tuotealueilla Sulzer Pumps Finland Oy on maailmanlaajuisesti johtavassa asemassa uusien teknologiakehitysten ansiosta. Sulzer Pumps Finland Oy:n 600 työntekijästä 90 prosenttia työskentelee Karhulan teollisuuspuiston alueella, jossa toimii myös vuonna 2014 perustettu it-tukikeskus. (Kymen Sanomat 2015.)

Näistä ansioistaan Sulzer Pumps Finland Oy:lle myönnettiin vuonna 2015 Kotkan Yrittäjäpalkinto, jonka kriteerit olivat kansainvälisyys ja menestys. Palkintolautakunnan mukaan Sulzer Pumps Finland Oy on aktiivisesti toimintaansa kehittävä yritys, joka on esimerkki perinteisestä teollisen taustan omaavasta uudistuvasta ja menestyvästä yrityksestä. Sulzer Pumps Finland Oy:n vaikutus tuntuu Kotkan elinkeinoelämässä ja pk-yrityksissä, joita Sulzer Pumps Finlandilla oli vuonna 2014 noin sata. Tämä alihankkijaverkosto lähialueella hyötyi tuotteiden ja palvelujen myynnistä Sulzer Pumps Finland Oy:lle 15,5 miljoonaa vuonna 2014. (Kymen Sanomat 2015.)

Pumpputuotannossaan Sulzer Pumps Finland Oy pyrkii energiatehokkaisiin ratkaisuihin ja toteuttaa ympäristönsuojelua kouluttamalla asiakkaansa turvallisiin ja tehokkaisiin laiteasennuksiin ja niiden käyttöön. Samalla pyritään kaikin tavoin vähentämään pumpputuotannon omia ympäristöhaittoja. (Sulzer 2015, B.)

## 6.2 Varaosa- ja huoltoliiketoiminta

Sulzer Pumps Finland Oy:n huoltoliiketoiminta on pitkälti keskittynyt Kotkaan, sillä Karhulan varaosa- ja huoltokeskus on Sulzerin pohjoismaisen huoltoverkoston keskuspaikka. Suomessa huoltokeskuksia on Karhulan lisäksi Helsingissä, Mäntässä ja Oulussa. Kaikissa huoltokeskuksissa on ympärivuorokautinen päivystys ja 24/7-palvelu sopimusasiakkaille. Pumppuhuollon palveluvalikoima kattaa kaiken merkkiten pumppujen ja sekoittimien kaikki huoltotarpeet koko eliniälle. Viimeaikaisten yrittösten myötä valikoimaan ovat tulleet myös uudet mekaaniset tiivisteet sekä mekaanisten tiivisteiden huolto. (Sulzer 2015, C.)

Asennuksia, huoltoja ja korjauksia tehdään sekä asiakkaiden luona että huoltokeskuksissa. Lisäksi keskuksen toimintaan kuuluvat alkuperäiset varaosat, varastointipalvelu ja vaihtoyksikköpalvelu. Myös koulutus- ja mittauspalvelu sekä tuki asiakkaiden pumppaus- ja sekoitusprosesseissa kuuluvat palveluvalikoimaan. (Sulzer 2015, C.)

Läheistä yhteistyötä Karhulan varaosa- ja huoltokeskuksen kanssa tekevät samalla Karhulanniemen Teollisuuspuiston alueella sijaitsevat valimo, tutkimuskeskus sekä Karhulan pumpputehdas, jotka kaikki kuuluvat Sulzer Pumps Finland Oy -nimiseen yhtiöön. (Sulzer 2015, C.)

## 7. HUB LOGISTICS OY: LIIKETOIMINTAKUVAUS

HUB logistics Oy on palvelualan yritys, joka tarjoaa joustavia, asiakaskohtaisesti räätälöityjä logistiikkapalveluita yksittäisistä varastointi- ja henkilövuokraus-palveluista kokonaisvaltaisiin ulkoistus- ja hankintalogistiikan ratkaisuihin. Tässä toiminnassa se vastaa sitoutuneesta käyttöpääomasta vapauttaen sen näin asiakkaan muuhun käyttöön. (HUB logistics Oy 2015.)

Yrityksen palveluntarjonta kattaa koko logistisen prosessin alkaen ohjauksesta ja kehityksestä jatkuen aina vaihto-omaisuuden rahoittamiseen asti. Sen tarjoamat lisäarvo-palvelut antavat asiakkaalle mahdollisuuden suoriutua toimitusketjuun sitoutuvasta pääomasta, tiedosta ja materiaalista. Lisäksi HUB logistics Oy tarjoaa asiakkailleen asiantuntijapalveluja esim. toimeksiantajayrityksen sisäisiin kehityshankkeisiin joko

erillisiin prosesseihin (hankinta, tuotanto, varastointi tai pakkaus) tai kokonaisen toimitusketjun ohjaus- ja kehitysprosessiin. Tällainen kokonaisratkaisu on toiminnassa Uudenkaupungin autotehtaalla, jonka sisälogistiikan HUB logistics Automotive Oy on ottanut kokonaisuudessaan hoitaakseen. (HUB logistics Oy 2015.)

HUB logistics Packaging Oy tarjoaa pakkausalan osaamista asiakasyritysten käyttöön. Asiakkaan tarpeet selvitetään tapauskohtaisesti ja niihin etsitään parhaiten sopivat palvelukokonaisuudet. Yrityksen erikoisosaamista ovat vaativat asiakaskohtaiset puu- ja vaneripakkaukset, projektipakkaaminen ja pakkauspalvelut. (HUB logistics Oy 2015.)

HUB logistics Oy:n asiakkaita ovat niin auto-, konepaja-, teräs-, elintarvike- ja kemianteollisuus kuin kauppa ja terveydenhoito sekä julkishallinto, joille kaikille se tarjoaa erilaisia logistiikkapalveluja esim. sisä-, hankinta- ja jalostuslogistiikkaa, logistiikan tiedonhallintaa, terminaalivarastointia sekä erilaista resurssi- ja tiedonhallintaa. HUB logistics Oy työllistää n. 500 ihmistä 19 toimipisteessä, joista 16 on Suomessa, Muut toimipisteet ovat Saksassa, Virossa ja Venäjällä. HUB logistics Oy:n kuluvan tilikauden liikevaihto on n.37 miljoonaa euroa. HUB logistics Oy:n toimintajärjestelmä on sertifioitu ISO 9001 ja ISO 14001 mukaisesti. Toimintajärjestelmä kattaa yrityksen liiketoiminnan, laatu- sekä ympäristöjärjestelmän. (HUB logistics Oy 2015.)

HUB logistics Oy:n vankasta osaamisesta kertovat sen saamat palkinnot. Vuonna 2015 HUB logistics Oy sai ”VUODEN 2015 MENESTYJÄ” - palkinnon, jonka myöntämisen kriteerit olivat seuraavanlaiset: *”Menestyjä-yritys on suomalaisen kilpailuvyyn ja kehityksen tukipilari. Menestys rakentuu useita eri osa-alueista, kuten osaavasta yritysjohdosta, omistautuneesta henkilökunnasta, tehokkaista prosesseista sekä asiakkaan ymmärtämisestä. Menestyjäyritys kuuluu arvostettuun joukkoon, jonka talousanalytiikan ammattilainen on todennut suoriutuvan vertaisiaan paremmin. Yhteistä kaikille Menestyjille on näkemys, rohkeus ja tahto tehdä liiketoimintaa paremmin kuin muut”* (Rapala 2015, 3).

Vuotta aiemmin palkittiin EY:n arvonimellä ENTREPRENEUR OF THE YEAR CHALLENGER 2014 HUB logistics Oy:n perustaja Aarno Törmälä, joka toteaa yrityksen innovatiivisten ja ainutlaatuisten palvelujen menestyksestä seuraavaa: *”Pää-*

*töksiä täytyy uskaltaa tehdä. Menestys vaati laittamaan kaiken peliin. Usko uuden palvelumallin tuomiseen Suomen markkinoille kannatti "* (Rapala 2014, 3).

## 8. ULKOISTAMISEN TARPEEN MÄÄRITTELY SULZER

Sulzer Pumps Finland Oy:n ja HUB logistics Oy:n yhteistyöprosessin alkuvaiheita ja sen vaikutuksia eri osapuoliin tutkittiin teemahaastatteluna kolmelta eri taholta: toimeksiantajalta, palveluntarjoajalta ja sidosryhmiltä. Näin saatiin esille syy- ja seuraussuhteet, hyöty- ja haittanäkökohdat sekä kerrannaisvaikutukset eri tasoilla. Kysymykset lähetettiin ensin sähköpostitse toimeksiantajan tuotannon ja hankinnan edustajille, palveluntarjoajan tuotannolliselle ja operatiiviselle johdolle, sekä toimeksiantajan sidosryhmien edustajille (Liite 2). Vastausten saapumisen jälkeen haastattelimme vielä erikseen toimeksiantajan tuotannon edustajaa saadaksemme täydentävää tietoa. Palveluntarjoajan vastaukset olivat siinä määrin tyhjentäviä, ettei niitä tarvinnut täydentää haastattelulla. Sidosryhmien osalta saimme vastauksia myynniltä, ostosta, tuotannon tuelta, dokumentoinnista ja talousosastolta.

Teemahaastattelu on välimuoto kirjoitetun ja avoimen haastattelun välillä. Se vastaa monia kvalitatiivisen tutkimuksen tarpeita, joissa kysellään esimerkiksi kommentteja muutosten vaikutuksista erilaisiin kohderyhmiin ja heidän tyytyväisyyttään tai tyytymättömyyttä. Teemahaastattelua voidaan kuitenkin hyvin käyttää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska sen aineistosta voidaan tehdä tilastoja ja analyyseja. (Hirsjärvi et al 2009, 208.)

Teemahaastattelulla on se hyvä puoli, että se ei ole sidottu kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen muotoon, ei haastattelujen määrään eikä siihen, miten syvällistä asian pohdinnan pitää olla. Tärkeintä sille ovat keskeiset asiat, eivät yksityiskohdat, näin saadaan oleelliset asiat esille. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista ja niiden merkityksistä huomioidaan sekä ymmärretään, että merkitykset korostuvat vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, koska teema-alue on kaikille sama ja kysymykset toisiinsa liittyviä, mutta eivät samoja kaikille eivätkä tarkkoja muodoltaan ja järjestykseltään kuten täysin strukturoidussa haastattelussa. (Hirsjärvi et al 2014, 48.)

Haastatteluissamme projektipäällikkönä toimineen tehdaspäällikön kanssa kävi ilmi, että pääsyyinä ulkoistamisprosessin käynnistämiseksi oli halu siirtää pakkaustoiminta ammattilaisen haltuun. Pakkaustoiminta ei kuulu yrityksen ydinliiketoimintaan, joten Sulzerilla koettiin, ettei heillä ole tarvittavaa osaamista tai edes intressiä lähteä itse panostamaan pakkaustoiminnan kehittämiseen. Toisena merkittävänä tekijänä nähtiin lisäjoustavuuden saaminen pakkausprosesseihin. (Tehdaspäällikkö SPFIN, 2015.)

Hankintajohtaja toi esiin lisäksi taloudelliset asiat. Yrityksen talouden kannalta asiaa oli myös pohdittu ja päätöksenteon kriteereinä olivat ulkoistamisella saavutettavat kustannussäästöt ja kustannusjoustavuus. (Hankintajohtaja SPFIN, 2015.)

Ulkoistamisprosessille määriteltiin ohjausryhmä, jonka muodostivat Sulzerin liiketoimintavastuussa olleet henkilöt. Ryhmään kuuluivat tuotantojohtaja, hankintajohtaja, talousjohtaja sekä henkilöstöjohtaja. Lisäksi projektipäällikkönä ja toteuttajana toimi tehdaspäällikkö. Ohjausryhmä käytti myös muutaman henkilön erityisasiantuntemusta joissakin määrättyissä kysymyksissä. (Tehdaspäällikkö SPFIN, 2015.)

Ohjausryhmä kartoitti alkuun toiminnan nykytilan kustannusanalyysineen. Myös pakkaustoimintaan liittyvät hankinnat käytiin läpi. Ulkoistamistarpeen laajuudeksi määriteltiin Karhulan pumpputehtaan, Karhulan varaosa- ja huoltokeskuksen sekä Mäntässä alihankkijana pumppuja valmistavan Javasko Oy:n pakkaustoiminnat. Myös valimosta ulkopuolisille asiakkaille tai ulkomaille toimitettavien valujen pakkaaminen oli mukana suunnitelmissa. Lisäksi pakkauslaatikoiden sekä -materiaalien valmistus ja ostot haluttiin sisällyttää hankkeeseen. (Hankintajohtaja SPFIN, Tehdaspäällikkö SPFIN, 2015.)

Haastatteluissa tuli esiin lähtötilanteen monimuotoisuus yrityksen eri tehtailla. Valimon sekä Karhulan Pumpputehtaan ja Javasko Oy:n osalta ulkoistettavan toiminnan rajaaminen oli helppoa, kun taas haasteita toi varaosa- ja huoltokeskuksen erityisluonne nopeasyklisenä asiakaspalvelijana. Ulkoistamisprosessista rajattiin lopulta pois varaosa- ja huoltokeskuksen keräilytoiminnot, sillä keskuksen henkilöstö tekee osittain töitä molemmissa toiminnoissa. (Tehdaspäällikkö SPFIN, 2015.)

## 9. ULKOISTAMISPROSESSIN VAIHEET SULZER – HUB

### **Tarjousvaihe**

**Sulzer Pumps Finland Oy:n** ohjausryhmä suoritti tarjouspyyntöä varten palveluntarjoajien esivalinnan olemassa olevien kontaktien avulla sekä analysoimalla Suomessa tarjolla olevaa pakkausliiketoimintaa. Tarjouspyynnössä kuvattiin prosessivaiheet mahdollisimman tarkasti, jotta jokainen tarjoaja ymmärtää toiminnan laajuuden eikä lisätietokyselyihin ja tarkennuksiin kulu kummaltakaan osapuolelta liikaa aikaa. Tarjosten jättämisen jälkeen Sulzer Pumps Finland Oy valitsi tarjoajien joukosta ensin 6-7 toimijaa, joiden kanssa aloitettiin neuvottelut. Näihin neuvotteluihin valikoituivat suurimmat toimijat, joiden kanssa jatkettiin kaupallisia neuvotteluja sopimuksen yksityiskohdista. Kaupallisten neuvotteluiden kuluessa rajattiin jälleen pois osa kandidaateista, joiden tarjoukset eivät vastanneet annettua speksiä. Loput kandidaatit laativat tarjouksen Sulzer Pumps Finland Oy:n vaatiman speksin mukaan. Tarjousvaiheen alussa ei esimerkiksi ollut selvää, että palveluntarjoajan toimitilat vuokrataan tehtaan alueelta, mikä toteutettiin sitten paikallisen toimijan kautta. (Tehdaspäällikkö SPFIN, 2015.)

**HUB logistics Oy** tutustui Sulzer Pumps Finland Oy:n ulkoistettavaan toimintaan (pakkaukset ja pakkaustyö) tarjouspyynnössä olevien tietojen perusteella. Sulzer Pumps Finland Oy:n tarjouspyyntömateriaali oli HUB logistics Oy:n kannalta katsottuna kattava ja laadukas ja asiat tarkentuivat tarjouskierroksilla sekä sopimusneuvottelujen edetessä. Usein ulkoistuksia ja toiminnan haltuunottoja joudutaan tekemään varsin pienin alkutiedoin ja ulkoistava yritys luottaa partnerin ammattitaitoon esimerkiksi haltuunotossa sekä palveluiden ja tuotteiden hinnoittelussa. Sulzer Pumps Finland Oy:n tavoitteet ulkoistukselle olivat HUB logistics Oy:lle selkeät ja projektin haltuunottovaiheessa tavoitteet huomioitiin operatiivisen toiminnan ylösajovaiheessa. (Tuotantojohtaja HUB, 2015.)

### **Sopimusvaihe**

Sulzer Pumps Finland Oy:n ja HUB logistics Oy:n välinen sopimus laadittiin ensin kahden vuoden pituiseksi, joka tätä kirjoitettaessa on jo täyttynyt. Sopimuksen voimassaoloa jatkettiin toistaiseksi voimassaolevaksi kuuden kuukauden irtisanomisajalla. (Tehdaspäällikkö SPFIN, 2015.)



## **Tiedotus- ja haltuunottovaihe**

Viestinnästä tehtiin erillinen suunnitelma ja viestintä toteutettiin suunnitelman mukaan. Viestinnän ensi vaiheessa asiasta informoitiin siirtyvää henkilöstöä sekä heidän luottamushenkilöitä, myöhemmässä vaiheessa koko yhtiötä ja asiasta lähetettiin myös tiedote ulos. Liitteenä on yhtiön sisäinen tiedote (Liite 1).

Viestintäjärjestys määriteltiin seuraavasti:

1. Luottamushenkilöt
2. Siirtyvä henkilöstö
3. Siirtyvän henkilöstön esimiehet

Kaikki toimenpiteet tehtiin hiljaisuudessa minuuttiaikataululla: konsernin johtoa varten olivat selvitykset valmiina, lisäksi laadittiin tiedote HUB logistics Oy:tä, Sulzer Pumps Finland Oy:tä ja tiedotusvälineitä varten. Siirtyvälle henkilöstölle annettiin tulevan työnantajan materiaalipaketti mukaan kotiin tutustumista varten. Tarkoituksellinen salassapito onnistui, eikä yleisiä mielipiteitä ehtinyt esiintyä. (Tehdaspäällikkö SPFIN, 2015.)

HUB logistics Oy:n haltuunottovaiheen projektipäällikkönä toimi pakkauspalveluliiketoiminnasta HUB logistics Packaging Oy:n vastaava henkilö. Haltuunottoprojektin etenemistä seurattiin HUB logistics Oy:n sisällä projektiaikataulun avulla. Liiketoimintakaupan mukana siirtyneelle henkilöstölle laadittiin ja jaettiin HUB logistics Oy:in sisäinen henkilöstökäsikirja, joka helpottaa ymmärtämään HUBin toimintamallin perusperiaatteet. Lisäksi HUB logistics Oy kävi henkilöstön kanssa operatiiviseen toimintaan liittyviä kehityspalavereja läpi haltuunottovaiheessa palvelutason takaamiseksi. (Tuotantojohtaja HUB, 2015.)

## **Siirto- ja sisäänajovaihe**

HUB logistics Oy:lle ulkoistetun toiminnan laajuudeksi määriteltiin pakkaustoiminta sekä pakkauslaatikoiden ja materiaalin valmistus ja osto. Karhulassa HUB logistics Oy vuokrasi tilat puupakkaustuotantoa ja pakkaamista varten paikallisen toimijan hallista, Mäntässä pakkaustuotanto aloitettiin alihankkijan tiloissa. Pakkaustoiminnan siirto HUB logistics Packaging Oy:lle toteutettiin ensin Karhulan pumpputehtaalla sekä Karhulan varaosa- ja huoltokeskuksessa, sitten 2-3 viikon kuluttua Mäntän alihank-

kijalla. Mäntässä tuotteiden hinta oli valmiiksi pilkottu edellistä toimijaa varten, joten pakkaus saatiin helposti irrotettua tuotteesta, kun taas Karhulassa pakkaushinnoittelu vaati erikoistoimenpiteitä. Liiketoimintakauppaan sisällytettiin koneiden, laitteiden, varastojen ja henkilöstön siirto. Karhulassa HUB logistics Packaging Oy:lle siirtyi 4 henkilöä pumpputehtaalta ja 3 henkilöä varaosa- ja huoltokeskuksesta, lisäksi se palkasi 2-3 laatikontekijää. (Tehdaspäällikkö SPFIN, 2015.)

HUB logistics Packaging Oy suoritti nopeasti paikallisten pakkaustyöntekijöiden rekrytoinnin. Lisäksi palkattiin yksikön toiminnasta vastaava työnjohtaja ns. talon ulkopuolelta. HUB logistics Oy:n oma organisaatio osallistui vahvasti toiminnan aloitukseen. Tehtiin tarvittavat investoinnit pakkaustuotantoon ja tiloihin (saha, naulaimet, ICT-järjestelmät, työajanseurantajärjestelmä, naulauspöydät ja -taulut, muut paineilmatyökälut, trukkikalusto) Perustettiin raaka-ainevaraston oikeilla puumateriaaleilla ja pakkaamiseen liittyvillä tarvikkeilla. (Tuotantojohtaja HUB, 2015.)

### **Hallinnointi ja kehittäminen**

Sulzerilla on olemassa toimitussopimus ja sen liitteenä toimintaohjeistus jokaiselle suoritettavalla prosessille. Ohjeistus määrittelee pitkälti yllämainitut asiat. Toimitussopimus ja ohjeistukset olisi pitänyt ehkä laatia jo alkuvaiheessa, jotta olisi tiedetty mitä noudattaa. Toisaalta se olisi voinut aiheuttaa liian jäykkää muutosta, jossa HUB logistics Oy:n olisi ollut vaikeaa toimia. (Tehdaspäällikkö SPFIN, 2015.)

HUB logistics Oy on kiinnostunut kehittämään Sulzer Pumps Finland Oy:n kanssa yhteistyötä kohti sujuvampaa ja tehokkaampaa toimintaa varmistaen yritysten kilpailukyyn sekä laadun nyt ja jatkossa. Lisäksi se on kiinnostunut uusien palveluiden ja toimintamallien mahdollisesta integroinnista yhteistyöhön sekä kansainvälisestä yhteistyöstä. (Tuotantojohtaja HUB, 2015.)

### **Tavoitteiden mittaaminen ja seuranta**

Palvelusopimukseen määriteltiin myös toimintaa mittaavat ja kehitystä seuraavat KPI-mittarit joita seurataan kuukausitasolla. Seuranta toteutetaan kuukausittain pidettävillä operatiivisen toiminnan palavereilla, johon osallistuu henkilöitä toimeksiantajan ja

palveluntarjoajan operatiivisista toiminnoista. Nämä palaverit noudattavat yhteistyön molempien osapuolien laatuvaatimuksia. (Tehdaspäällikkö SPFIN, 2015.)

## 10. ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSET

### 10.1 Toimeksiantajan haastattelut

**Karhulan pumpputehtaan tehdaspäällikön** mielestä HUB logistics Oy oli hyvä valinta, koska KPI-mittarit ovat muuttuneet positiivisiksi. Uuslaitepakkausten vasteajat ovat parantuneet. Varaosien kohdalla oli aluksi vaikeuksia ymmärtää ulkoistusta, mutta toiminnan kehittyessä negatiivisuus on haihtunut. Laadullisesta parannuksesta esimerkkinä on pakkauspuu, joka alkukuukausien huonosta laadusta on muuttunut tasalaatuiseksi vastaten asiakkaan tuotteelle asetettavia pakkausvaatimuksia

Toimitussopimus ja ohjeistukset, jotka laadittiin vasta vuoden 2015 alussa, ovat selvittäneet osapuolien velvollisuuksia ja vastuita. Ne olisi voitu laatia jo yhteistyön alkuvaiheessa, jotta olisi voitu niitä tarkalleen noudattaa, mutta toisaalta kiinteä ohjeistus olisi voinut aiheuttaa liian jäykän toimintaympäristön HUB logistics Oy:lle. (Tehdaspäällikkö SPFIN, 2015.)

### 10.2 Palveluntarjoajan haastattelut

HUB logistics Oy:n valmistautumisesta yhteistyöhön Sulzer Pumps Finland Oy:n kanssa **HUB logistics Packaging tuotantojohtaja** kertoi seuraavaa: HUB logistics Oy sai Sulzer Pumps Finland Oy:ltä hyvän peruskuvan pakkausvaatimuksista ennen toiminnan aloittamista, jolloin tarvittavat raaka-aineet ja materiaalit pystyttiin varaamaan hyvissä ajoin operaation aloitukseen. Syvällisempi tutustuminen operatiiviseen toimintaan on aina hieman hankalaa ulkoistustoimenpiteissä, koska muutokset eivät ole julkisia neuvottelujen aikana. Pakkausvaatimukseen ja työohjeisiin liittyvää dokumentaatiota päivitettiin ja lisättiin toiminnan haltuunottovaiheen jälkeen.

**HUB logistics Packaging tuotantojohtajan mukaan** yrityksen odotukset yhteistyölle olivat erittäin positiiviset. Hyvä yhteishenki oli alusta alkaen voimassa ja on edelleen.

Tällä hyvällä molemminpuolisella yhteishengellä luotiin alkuvaiheen kriittisimmät toiminnot nopeasti aktiiviseksi, jolla varmistettiin toiminta. Odotukset laajemmasta yhteistyöstä olivat syntyneet jo toiminnan alkuaikoina ja näyttöjen kautta saavutimme tilanteen, jossa uusista toiminnoista alettiin aktiivisesti keskustella. Nyt uudet toiminnot ovat jo olemassa.

Käytännön yhteistyön sujumisesta HUB logistics Packaging Oy:n ja Sulzer Pumps Finland Oy:n välillä **HUB logistics Packaging Oy:n Kotkan yksikön päällikkö** kertoi seuraavanlaisia seikkoja:

**Pakkaussuunnittelun** ja mitoitusten suhteen oli yhteistyön alkuvaiheessa haasteita. Tällä hetkellä pakkaussuunnittelu toimii pääsääntöisesti hyvin ja sovitulla mitoituksilla saadaan tehtyä suoraan oikeanlaisia pakkauksia. Toki poikkeuksia on, jossa vaaditaan nopeaa reagoitua ja koordinaatiota HUBin tuotannonohjauksen ja Sulzerin pakkaussuunnittelun välillä.

**Pakkaustilaus** on pääsääntöisesti toimivaa, mutta koska tilaukset kulkevat HUB logistics Oy:n asiakaspalvelukeskuksen kautta toiminnanohjausjärjestelmään josta käsin ohjataan Karhulan pakkaustuotantoa, joudutaan toisinaan kyselemään myöhässä olevia tilauksia erikseen. Tätä voisi kehittää laajentamalla SAP oikeuksia, jotta HUB näkisi tarpeen tullen itse pakkaustilauksia Sulzerin järjestelmästä. Toinen poikkeama pakkaustilauksissa on muutokset tilauksissa esim. meripakkauksen muutos häkiksi, mitä usein ohjataan HUBista käsin ennakoimalla toisin kuin tilaajan puolelta proaktiivisesti.

**Tuotteiden saapumisessa pakattavaksi** on edelleen parantamisen varaa. Koeajokuitaukset Karhulan ja Mäntän Javaskon tehtaalta toimivat HUBissa ohjaavana tekijänä ja ovat erittäin tärkeä tieto tuotannon ohjaamiseen. Varsinaiset fyysiset materiaalin siirrot pakkaamoon ovat pääosin täysin ennalta arvaamattomia ja usein tieto saapuvasta materiaalista tulee vasta kun pakkaamon ovi aukeaa, joten tähän tarvittaisiin parempi ennakkotieto. Samoin tarvittaisiin edes viikkotasolla oleva ennakkotieto pakkaamoon toimitettavista määristä varsinkin Karhulan tehtaan tuotannosta, koska sen tuotteet ovat HUBille työläämpiä kuin Mäntästä Javaskolta toimitettavat materiaalit.

Karhulan tehtaan tuotteet voivat olla hyvinkin spesiaalilaitteita, jotka vaativat erilaisia pakkauksia, kun taas Mäntästä tulevat tuotteet ovat standardipumppuja, joiden pakkaaminen ei vie paljon aikaa. Niitä voidaan toimittaa lavalle pakattuina kotimaahan ja Pohjoismaihin, mikä antaakin mahdollisuuden suoriin toimituksiin Mäntän Javaskon tehtaalta, pumput nimittäin lastataan lavoille jo pelkästään Karhulaan kuljetusta varten. (Tekijän oma huomautus).

**Valmiiden tuotteiden lähettämisessä** on HUBin kannalta suuria haasteita. Käytännössä se joutuu toimimaan liian lyhyellä vasteajalla ja toisinaan ilman vasteaikaa. Ideaali tilanne HUB:n kannalta olisi edellisen päivän cut off seuraavan päivän lastauksille per rahdinkuljettaja. Tähän ei toimeksiantajan puolelta ole taivuttu, joten kollimerkinnät ja lastaukset tehdään usein kiireessä, jolloin virheiden todennäköisyys kasvaa huomattavasti vs. valmiiksi kerätyt kuormat + kuorman tarkastus. Myös rahdinkuljettajien aika- taulutus, jolloin lastaukset ovat samassa lastausikkunassa, aiheuttavat haasteita lähettämötoimintaan. Käytännössä lähettämötoimintaa joudutaan toteuttamaan samanaikaisesti useammalla resurssilla, mikä lisää toiminnan kustannuksia ja mahdollisia kommunikaatio ongelmia.

**Sulzerilta siirtyneiden työntekijöiden sopeutumisessa** uuden työnantajan toimintaan on ollut haasteita eritoten alkuvaiheessa. Vanhoista siirtyneistä työntekijöistä on jäljellä 50%, jotka ovat löytäneet paikkansa HUB organisaatiosta. Siirtyneiden työntekijöiden kautta nousee edelleen kysymyksiä Sulzer toiminta vs. HUB toiminta, mutta kaikenkaikkiaan HUB jo selkeästi paremmassa tilanteessa kuin liiketoimintakaupan jälkeen.

**Sulzerin ja HUBin operatiiviset yhteistyöpalaverit** hakevat osin vielä muotoaan ja niissä on kehitettävää. Tärkeää olisi saada jokaiselle palaverille selkeä agenda ja sovituille toimenpiteille vastuuhenkilöt ja aikataulu, josta pidetään kiinni, jotta toimintaa saataisiin nopeasti kehitettyä. Myös palaverikäytäntöä kehitetään jatkuvasti molemminpuolisesti.

**Projekteissa** nykyisenlainen ohjaus toimii pääosin, suurien erien pakkaamisesta sovi- taan harvoin erikseen. Erikoisissa projekteissa palaverit voisivat edesauttaa sitä että kaikki potentiaaliset kysymykset saataisiin käsiteltyä yhteistuumin. Erikoistapauksissa

yhdellä palaverilla saataisiin projekti ohjattua oikeaan suuntaan eikä tarvitsi käyttää ylimääräistä aikaa tarkennuksiin.

**Reklamaatioista** HUB saa asianmukaista tietoa joko suoraan reklamaation liitteenä tai erikseen kysymällä. Nykyään HUB käyttää reklamaatioissa uutta standardipohjaa, jolla se saa eritellyn vastauksen juurisyineen ja kehityskohteineen näkyviin. Mikäli reklamaatioihin ja syihin tarvitsee palata, ne löytyvät helposti HUBin arkistoista. Reklamaatiot käsitellään myös kvartaaleittain johdon Sulzer vs HUB ohjauspalavereissa.

### 10.3 Sidosryhmien haastattelut

Kyselimme useilta Sulzer Pumps Finland Oy:n osastoilta mielipiteitä ja kommentteja pakkaustoiminnan ulkoistamisen vaikutuksista heidän oman osastonsa toimintaan ja yksittäisen työntekijän työtehtäviin. Kuluneen kahden vuoden aikana moni asia on muuttunut ja alun ongelmakohtia on kehitetty sujuvammiksi ja toimivammiksi.

**Hankintaosaston** mielestä suurin osa ongelmista liittyy informaatiovirtaan – toiminnolta toiselle annettu tieto on puutteellista tai jopa virheellistä. Asioita joudutaan selvittämään uudelleen, mikä aiheuttaa ylimääräistä työtä ja vie aikaa. Aiemmin talon sisällä hierarkkisesti ja rutiininomaisesti tehty toiminto, kuten esimerkiksi erikoispumpun pakkaamiseen käytetyn laatikon hankkiminen, tapahtuu nyt osittain palveluntarjoajalle ulkoistettuna. Ennen ulkoistamista pakkaamotyöntekijät suunnittelivat ja tekivät jokaisen laatikon erikseen pakattavaksi tulleen pumpun tai muun laitteen mittojen mukaan. Pumpputehtaan pakkaamo sijaitsi aivan sovellussuunnittelun ja myyntien läheisyydessä, joten ongelmatilanteissa oli helppoa käväistä kysymässä lisäohjeita. Nykyisin pumpun suunnitteluun osallistuva sovellussuunnittelija määrittelee toiminnanohjausjärjestelmässä pumpun konfiguraatioon pumpun ääriimitat ja pakkaus-tyypin (auto-, lento- vai meripakkaus), joiden perusteella osto-osasto tekee laatikkotilauksen HUB:ille. Standardimittaiset vanerilaatikat HUB hankkii itsenäisesti.

Pakkaamon fyysinen etäisyys Sulzerin toiminnoista hidastaa ja hankaloittaa yhteydenpitoa. Myös kahden erillisen yrityksen toimintotapojen ”henkinen” etäisyys aiheuttaa väärinymmärryksiä, kun ei tunneta toisen osapuolen prosesseja ja tapoja. Palveluntarjoaja ei välttämättä tiedosta, kuinka tärkeitä toiminnanohjausjärjestelmään tehtävät eri-

laiset työvaiheiden kuittaukset ovat.

**Myynnintuesta** vastattiin, että kommunikaatio on ontunut. Ei ole selkeästi sovittua ohjetta, kehen pitää ottaa yhteyttä ja missä järjestyksessä asioita hoidetaan. Esimerkiksi kiirehtimisien osalta olisi pitänyt jo heti alkuun sopia tietty viestintäkanava. Yhteistyö ja mm. pakkausohjeiden välitys ovat kuitenkin parantuneet ajan myötä.

**Uuslaitemyynnin** mielestä pakkaustoimintojen keskittäminen Karhulan Teollisuuspuistoon on heikentänyt asiakaspalvelua, sillä laitteiden toimitusaikoihin on tullut pahimmillaan jopa viikon pidennyksiä. Aiemminhan Mäntän Pumpputehtaalta valmistuneet pumput pakattiin siellä ja toimitettiin suoraan asiakkaalle. Nyt nämäkin pumput tuodaan Karhulaan HUBille pakattavaksi ja lastataan täällä autoon, joka saattaa matkallaan asiakkaan luo ohittaa Mäntän. Maalaisjärjellä ajatellen on vaikea nähdä säästöä ainakaan ajassa tai rahtikustannuksissa. Kaikki ylimääräiset nostot, siirrot, kuljetukset ja pakkaamiset tuovat toimintaan riskejä ja aiheuttavat kustannuksia. Lisäksi ne sotivat yrityksen LEAN-periaatteita vastaan, sillä johto opettaa tekemään ”kerralla oikein”.

Myynti on kiinnittänyt huomiota myös HUB logistics Oy:n käyttämän pakkausmateriaalin laatuun. Varsinkin alussa he käyttivät vajaasärmäistä lautaa laatikoiden tekemiseen ja vaikka laudat oli ladottu aivan vierä viereen, pystyi käden työntämään lautojen välistä laatikon sisään. Myös ”pintalautaa” käytettiin, vaikka kansainvälisen ISPM-standardin mukaan kuorellisen puun käyttäminen on kiellettyä. Kyseinen vastaaja ei tiedä, onko ongelmia korjattu, mutta ainakin puutteista ja virheistä on ilmoitettu palveluntarjoajalle.

**Huolto- ja varaosakeskuksen controller** vastasi, että hänen työmääränsä on lisääntynyt ulkoistamisen myötä. HUB logistics Oy lähettää kahden viikon välein listauksen varaosakeskuksella pakatuista osista. Controller joutuu käymään listan läpi tiheällä kammalla, sillä listalla voi olla useita tilauksia merkittynä kahteen kertaan. Lisäksi SAP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttökatkosten aikana pakkaamotyöntekijät joutuvat kirjaamaan suorittamansa toimenpiteet excel-työkaluun. Controller joutuu siis vertailemaan erilaisia listoja toisiinsa ja poistamaan niistä päällekkäisyyksiä, sillä HUB logistics Oy:n laskutus perustuu listattuihin toimintoihin.

**Talousostaston** yleinen mielipide oli, että ulkoistaminen on vähän lisännyt osaston työmäärää. Lisäys johtuu käsiteltävien laskujen määrän lisääntymisestä. Samaa kommentoi **Pumpputehtaan Controller**.

**Dokumentointiosasto** vastasi, että ulkoistamisella on ollut vähäinen vaikutus heidän päivittäisiin työtehtäviinsä. Heidän osastonsa tilaa kirjapainolta mm. käyttöohjeet lähteville pumpuille ja ne toimitetaan painosta suoraan HUBin pakkaamoon. Jos pakkaamoon tulleesta pumpusta puuttui manuaali, pakkaaja käveli muutaman metrin matkan dokumentointiin pyytämään manuaalia. Nyt pyynnöt tulevat sähköpostitse. Aiemmin dokumentointi myös itse vei viime hetkellä saapuneita manuaaleja pakkaamoon, nyt HUBin työntekijä tulee autolla niitä hakemaan.

Pääosa Mäntän Pumpputehtaalta valmistuvista pumpuista tuodaan Karhulaan pakattaviksi ja manuaalit hoituvat samalla. Mutta pieni osa pumpuista on niin kiireisiä, että ne pakataan Mäntässä ja toimitetaan suoraan sieltä asiakkaalle. Tällaisien kiiretoimitusten manuaalit lähetetään sähköpostitse Mänttään alihankkijalle, joka tulostaa manuaalin pumpun mukaan. Tämä kuvio on tullut uutena osaston toimintaan.

Lisäksi haastattelimme dokumentointiosaston edustaja kertoi, että ulkoistamiskuvio on lisännyt palaverissa istumista, sillä Sulzerin ja HUBin välisiä operatiivisia yhteistyöpalavereja pidetään säännöllisesti. Toisaalta suora keskusteluyhteys pakkaamon työntekijöiden kanssa on loppunut.

Haastattelimme myös kahta ulkoistamisen kohteeksi joutunutta **pakkaamotyöntekijää**. He molemmat vastasivat tiedon tulleen kuin salama kirkkaalta taivaalta. Ennalta ei ollut kuulunut yhtään huhuja, että tällaista toimenpidettä edes suunnitellaan. Pakkaamotyöntekijät pyydettiin neuvotteluhuoneeseen ja heille kerrottiin Sulzer Pumps Finland Oy:n ja HUB logistics Oy:n välisestä ulkoistamissopimuksesta. Tieto annettiin ilmoitusasiana ja jokaisella oli kaksi mahdollisuutta: ota tai jätä. Toisaalta pakkarit olivat helpottuneita, että työpaikka säilyi. Muutosvastarinta alkoi kasvaa pian alun jälkeen, kun he huomasivat, ettei kaikista annetuista lupauksista pidettykään kiinni. Työmäärä lisääntyi ja kokonaispalkka pieneni, sillä esimerkiksi tuotantopalkkioista luovuttiin kokonaan.



Työolosuhteissa tapahtui selkeitä muutoksia. Pakkaamotyöntekijöiden mielestä ”kytäyskulttuuri” lisääntyi, esimerkiksi uuden työnantajan edustaja kävi jokaisen vieressä kellottamassa ja ihmettelemässä suoritettuja työvaiheita. Kiire oli jokapäiväistä, kun tietty työmäärä piti saada tehdyksi annetussa ajassa. Firman maksamien työvaatteiden määrää vähennettiin ja niiden peseminen siirrettiin työntekijöiden vastuulle. Uutena asiana olivat kuukausittaiset inventaariotarkastukset ja ne piti suorittaa muun työskentelyn ohessa. Inventaarilistoissa oli virheitä, mutta tehdyt korjaukset eivät menneetkään eteenpäin. Seuraavan kuukauden listalla näkyivät samat virheet. Pakkausmateriaalina käytetyn puutavaran laatu heikkeni, mikä aiheutti toimintatapojen muutoksia ja lisäsi kustannuksia, kun sahaaminen ja naulaaminen lisääntyivät.

## 11. ARVIOINTI JA POHDINTA

Me molemmat tekijät työskentelemme laivausosastolla, joten olemme päässeet aitiopaikalta seuraamaan pakkaustoiminnan ulkoistamista ja sen vaikutuksia. Seuraavissa kappaleissa kommentoimme ulkoistamista erikoisalojemme uuslaite- ja varaosalaivausten osalta.

### 11.1 Ulkoistamisvaikutusten arviointi

**Laivausosastolle** Sulzer Pumps Finland Oy:n ja HUB logistics Oy:n yhteistyösopimus eli pakkaustoiminnan myynti HUB logistics Packaging Oy:lle tuli myös täytenä yllätyksenä. Mitään ennakoivia kyselyjä tai palavereja ei ollut pidetty operatiivisten uuslaite- ja varaosalaivaajien kanssa, joita tuolloin toukokuussa 2013 oli kaikkiaan 10 henkilöä. Kaikki yksityiskohdat olivat ilmeisesti silloisen laivauspäällikön tiedossa, joka oli tullut taloon vain pari vuotta aikaisemmin eikä ollut vielä edes ehtinyt omaksumaa kaikkia ”talon tapoja”. Täytyy sanoa, että laivauspäällikkö joutui pahaan välikäteen, koska hänen oli välillä pakko ottaa selvää operatiivisista asioista laivaajilta, mutta koska salassapito oli tiedotukseen asti välttämätöntä, hänkin joutui salailemaan mitä oli tulossa.

**Uuslaitelaivaajien** kannalta muutos oli hyppäys tuntemattomaan. Tiedotteella ja sähköpostilla tiedotettiin keneen tuli ottaa yhteyttä missäkin asiassa, mutta koska toimin-

tojen rajapinnat olivat aluksi epäselvät, yhteistoiminta HUB logistics Packaging Oy:n kanssa alkoi todella takkuillen. Vaikka pumpputehtaan pakkaamo oli aiemminkin ollut eri paikassa kuin laivaajat, olivat se sekä ulkoinen lastaustoimija tehneet keskenään yhteistyötä toinen toistaan tarvittaessa auttaen jo useita vuosia. Esimerkiksi pakkausten korjaaminen tietyn kuljetustavan mahdollistamiseksi ja asiakkaan vaatimat erikoismerkinnät sujuivat yhteistyössä sisäisen pakkaamon ja ulkoisen lastaustoimijan kanssa. Myös suurien pakkausten ennakkosuunnittelu ja pumppuihin kuuluvien irto-osien luettelointi pystyttiin selvittämään sujuvasti pakkaamon ja lastaajan kanssa, vaikka oltiin eri toimitiloissa, koska intressi hyvään toimitukseen oli yhteinen.

HUB logistics Packaging Oy:n kanssa syntyi ensin tietysti useita konflikteja, koska heidän henkilöresurssinsa eivät aluksi riittäneet erikoistoimintoihin, mikä on ymmärrettävää, koska heillä oli logistiikkahallissa aluksi vain kaksi pakkaus- ja lähetystoiminnasta operatiivista toimintaa ohjaavaa henkilöä. HUB keskittyi aluksi pakkaamiseen ilman priorisointia, joten kiireelliset ja kokonaistoimitusta odottavat pumput olivat samassa pakkausjonossa. HUB:in puolustukseksi voidaan sanoa, että yhteistyön aloitus tuli pahimpaan mahdolliseen aikaan eli kesälomien kynnyksellä ja tuotannon ollessa myöhässä osapuutteiden takia. Koska pakkausjärjestystä ei aluksi voitu kunnolla toteuttaa, laivaajien oli pakko kiirehtiä kuka mitäkin, joka sekin vei aikaa. Ongelmia aiheuttivat paljon pumppuihin liittyvät irto-osat, jotka on yleensä ilmoitettava pakkalistassa välillä jopa nettopainon kanssa, koska HUB:in omat pakkaajat eivät tunnustaneet niitä samoin kuin Sulzerin ”vanhat” pakkaajat.

HUBin resurssien puute vaikutti myös kollien merkintöihin. Normaalit kollimerkit ja rahtikirjat lähetettiin laivauksesta logistiikkahalliin sähköpostitse skannattuina, joten niiden selvittäminen pakkaus- ja lähetystoimintojen ohella oli aikaa vievää. Oman lisänsä tähän toivat viat, milloin laitteissa milloin ohjelmissa. Koska HUB ei aluksi ehtinyt merkitä kolleja tasaiseen tahtiin lastausta varten, noutoautot joutuivat jonkin verran odottelemaan niin täysiä kuin osakuormia.

Aiemmin ulkoinen lähetystoimija oli noutanut kollien merkinnät ja rahtikirjat valmiina laivaajilta, jolloin oli mahdollisuus antaa vielä viimeiset ohjeet lähettäjälle ja kiinnittää samalla laivaajan tekemät vaaditut erikoismerkinnät. Maalatut merkinnät, pakkausten ja niiden sisällön kuvaaminen jäivät HUB:in harteille, mikä resurssien puutteessa hi-

dasti pakkaamista sekä kuljetusten järjestämistä erityisesti suurille erille ja siten toimistusten saapumista asiakkaalle ajoissa.

Kuten yleensä, alku aina hankalaa. Saatuaan pakkaustoiminnan järjestykseen henkilöstöresursseja lisäämällä ja organisoimalla HUB logistics Packaging Oy kehitti tuotteille niiden ominaisuuksia ja kuljetusvaatimuksia vastaavat pakkaukset, joiden painot voidaan laskea määrittelemällä laatikon koko tuotteen ulkomittojen perusteella. Tämä helpottaa nykyisin huomattavasti kuljetusten ennakkosuunnittelua ja estää virheet, jotka ilmenivät vasta lastauksen yhteydessä liian suurena kuormana. Kun lisäksi Sulzerin ja HUB:in keskinäiset tietojärjestelmät saatiin integroitua toimiviksi, alkoi tiedonkulku nopeutua ja helpottua. Lisäksi Sulzerin tuotannonohjausjärjestelmästä alettiin lähettää ennakkotietoa pumppujen valmistumisesta sekä HUB:iin että uuslaitelaivaukseen, jolloin HUB pystyi ennakoimaan suurempia eriä ja priorisoimaan kiiretoimituksia.

Alkuajan ongelmista johtuen yhteistyön ongelmia alettiin ratkoa noin neljännesvuosittain yhteistyöpalavereissa, jossa ovat edustettuna niin Sulzerin kuin HUBin tuotannon ja operatiivisen toiminnan edustajat sekä tarvittavien sidosryhmien edustajat mm. osto, tuotanto, varasto, laivaus ja dokumentointi sekä kulloinkin käsiteltävistä teemoista riippuen tarvittaessa muitakin henkilöitä. Yhteistyöpalavereiden aiheiksi nousivat seuraavat teemat:

- toteutuneen toiminnan arviointi
- aiemmissa palavereissa sovittujen toimenpiteiden seuranta
- toimintojen kehittäminen ja sovittavat toimenpiteet
- kehityskohteet (impulsseja eri tahoilta)
- muut esille tulevat asiat (eri osastojen kysymykset)
- seuraavan palaverin ajankohta ja kokoonpano

Yhteistyön lisääntyessä ja laajentuessa agendaan on lisätty molemmille osapuolille tärkeitä teemoja esim.

- turvallisuus: tapaturmien ja vaaratilanteiden raportointi sekä havainnointi
- raportointi: KPI:t ja transaktiot, vasteajat, ennusteet, toimintavastuut
- yhteistyön kehittäminen ja toimenpiteet

Vähitellen korjaavat ja toteutettavat toimenpiteet vähenivät puolin ja toisin, joten ne putosivat pikkuhiljaa agendan loppupäähän, mikä ei suinkaan tarkoittanut ongelmien unohtamista vaan oli merkki toiminnan sujuvuuden parantumisesta.

Myös **varaosalaivaajille** tieto pakkaustoimintojen ulkoistamisesta tuli yllätyksenä. Ensimmäinen tieto saatiin johdon lähettämästä sisäisestä tiedotteesta (katso liite 1) ja lisätietoa saimme iltapäivällä pidetyssä tiedotustilaisuudessa. Lisäksi seuraavana päivänä laivaajien omassa osastopalaverissa keskustelimme pakkaustoiminnan muutoksista ja vaikutuksista osastomme toimintaan.

Ennen ulkoistamista tilanne oli varaosalaivaajien mielestä ihanteellinen, sillä varaosat pakattiin pääasiassa aivan oman työpisteemme vieressä. Pakkaajilla oli lyhyt matka tulla kysymään meiltä tarkempia ohjeita pakkaustavasta tai meidän oli helppo pistäytyä pakkaamon puolella tarkistamassa kollin mittoja tai painoja, jos keräilypaperiin merkityt tiedot olivat epäselviä. Usein pakkaajat toivat keräilypaperin pakkaustietoineen suoraan kyseisen maan hoitajalle käteen. Ja kyseinen laivaaja vei valmiit kollimerkit, pakkauslistat ja rahtikirjat pakkaamon puolelle asti. Yhteistyö oli sujuvaa ja kanssakäyminen mutkatonta. Varaosalaivaajien näkökulmasta ei ollut tiedossa yhtään positiivista muutosta tai parannusta.

Vaikka varaosien kohdalla laivauksen ja pakkaamon välinen fyysinen etäisyys ei ole muuttunut ulkoistamisen myötä, usein tuntuu, että väliin on kasvanut raja-aita. Nyt olemme kahden erillisen ja erilaisen yrityksen työntekijöitä. Pakkaajat jättävät useimmiten pakattujen kollien tiedot lokeroon ja laivaajat vuorostaan valmiit paperit viereiseen lokeroon. Henkilökohtainen kanssakäyminen rajoittuu pääasiassa ongelmien ratkomiseen.

Lisäksi eräiden tiettyjen laitteiden varaosia pakataan Teollisuuspuiston laidalle perustetussa logistiikkahallissa. Yhteydenpito sinne tapahtuu sähköisesti eli saamme sähköpostitse skannatut pakkaustiedot ja laivaajat lähettävät sähköpostitse kolliin liitettävät kollimerkin ja pakkauslistan. Rahtikirjasta pitää muistaa skannata kaikki neljä sivua, sillä HUB ei kopioi papereita, he vain tulostavat. Pienenä kuriositeettina mainittakoon, että tarralle tulostetut TNT-rahtikirjat eivät sellaisenaan käy, vaan nekin pitää skannata HUBille, joka tulostaa paperisen version kollin kylkeen.

Päivittäinen pakattujen varaosakollien määrä on noin sata kappaletta ja pakkauksien koko vaihtelee 100 gramman kartonkikuoresta useamman sadan kilogramman painoiseen koontilähetyslaatikkoon. Tämä asettaa vaatimuksia pakkaajien ammattitaidolle sekä ”silmälle” hahmottaa kokonaisuuksia, kun he saavat eteensä pari EUR-lavallista varaosia ja heidän pitää suunnitella niille sopiva pakkaus.

Pakkaamoissaan HUB käyttää jonkin verran vuokratyövoimaa loma-aikoina ja tasaa-massa piikkejä, joten vaihtuvuus on ajoittain suurta. Uusien työntekijöiden aloittaessa virheiden mahdollisuus kasvaa ja laivaajat joutuvat olemaan erityisen tarkkaavaisina. Kaikkia virheitä emme mekään pysty havaitsemaan, joten joudumme selvittelemään ristiin laputettujen pakettien uusia reitityksiä tai pyytämään niitä meille takaisin.

### 11.3 Pohdinta

*”Parhaissa organisaatioissa johto ottaa huomioon projektien vaikutukset liiketoimintaan jo esiselvitysvaiheessa.”* toteaa muutuskumppanikoulutusta mainostava Ccea Oy nettisivullaan. Yritysten liiketoimintaa kehitetään jatkuvien muutosten kautta esimerkiksi yrityskaupoilla ja fuusioilla, uusilla tuotteilla ja prosesseilla sekä toimintamallien muutoksilla, mikä tarkoittaa jatkuvaa muutosta ja lisääntyvää vastarintaa. Avainsana on muutosten läpivienti: tunnistetaanko muutoksien vaikutus eri ryhmien työhön ja miten esimiesten ja henkilöstön toiminta saadaan ennakoitavaksi ja ymmärrettäväksi. (Packalen , 2015.)

*”Suurin osa ihmisistä ei pidä yllätyksistä, varsinkaan kielteisistä”*, toteaa entinen kiekkollegenda, nykyinen yritysvalmentaja Juhani ”Tami” Tamminen uusimmassa kirjassaan ”Yhteispeli - Suomi nousuun”. Erityisesti yritys-elämässä kaikki organisaation jäsenet haluavat tietää mihin suuntaan yritys on menossa. Aina kun jotain uutta on tekeillä, niistä tulisi keskustella asioihin liittyvien tahojen kanssa, jolloin voidaan määrittellä yhteiset toiveet ja tavoitteet. Näillä keskusteluilla säästetään paljon negatiivista energiaa, jota henkilöstö käyttää vastarintaan ja omiin arvailuihin tulevaisuudesta. Jos asiat on selvitetty avoimesti ja rehellisesti etukäteen, negatiivinen energia ei pääse valalle, sen sijaan keskusteluissa luotu molemminpuolinen luottamus luo vapauttaa uutta energiaa yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. (Tamminen 2014, 111-113.)

Edellä esitetyt yhteistyön asiantuntijan ja yhteistyön käytännön ammattilaisen lausunnot antavat ymmärtää, että Sulzer Pumps Finland Oy:n ulkoistamisprosessi eli pakkaus- ja lähetystoiminnan ulkoistaminen HUB logistics Oy:lle ei mennyt aivan kaikin puolin moitteettomasti. Useat asianosaiset toimeksiantajan puolella jäivät suunnittelun ja ennakoivan tiedotuksen ulkopuolelle, varmaan siksi että organisaatiossa ei tunnettu muutosten vaikutuksia tarpeeksi. Toisaalta toimeksiantajan haastattelussa ilmeni, että salassapito oli tarkoituksellista, jotta eri tahojen vastarinta jäisi mahdollisimman vähäiseksi ja muutos voitaisiin toteuttaa mahdollisimman nopeassa tahdissa. Näin päätäisiin nopeasti arvioimaan ulkoistamisen tuloksia yrityksen toiminnassa. Totta on, että henkilöstö voi oppia pois vanhasta käytännöstä kun ei tiedä etukäteen liikaa uusista muutoksista vaan sisäistää ne kehitysprojektina.

Integraation suunnittelussa ja toteutuksessa pitäisi muistaa yleinen yrityksen johdon käyttämä lausunto, jonka mukaan henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi ja voimavara. Henkilöstön siirtymiselle on laadittava toimintamalli, jotta tämä voimavara saadaan ymmärtämään ja sitoutumaan uuden yrityksen tavoitteisiin. Se, millä tämä toteutetaan, on viestintä ja vuorovaikutus, joka alkaa heti sopimuksen teon jälkeen. Henkilöstöhallinnon tulee varmistaa, että kaikki siirtyvät henkilöt tietävät omaan työsuhteeseensa liittyvät asiat, koska jotkut edut ja sopimukset saattavat muuttua. Ehtojen tulee olla siirtyvien henkilöiden hyväksymät. (Erkkilä 2001, 138–139.)

Sulzer Pumps Finland Oy:n ja HUB logistics Oy:n välisen sopimuksen julkistaminen ei antanut paljon aikaa siirtyville henkilöille reagoida uuteen tilanteeseen. Karhulan pumpputehtaan sekä Karhulan varaosa- ja huoltokeskuksen pakkaamon kahdeksan työntekijän tilanne muuttui yhtäkkiä melko radikaalisti. Kuten HUBin edustajat haastattelussa totesivat, pakkaajat rekrytoitiin nopeasti ja heidän sopeuttamisensa oli jokseenkin haastavaa. Tämä johtui varmaankin siitä, että muutoksesta ilmoitettiin yhtäkkiä ja tutustuminen uuteen yritykseen hoidettiin kirjallisesti. Henkilökohtainen asioiden läpikäynti asianosaisten kanssa olisi vähentänyt työntekijöiden muutosvastarintaa. HUB logistics Oy:llä ei kuitenkaan liene ollut vaikuttamismahdollisuutta salassapitoon viimeiseen asti, vaan he ovat toimineet toimeksiantajan toivomusten mukaan.

Muutosta johtavien esimiesten tulisi ottaa huomioon, että kaikki muutosvastarintana

esitetyt argumentit eivät ole muutosvastaisia, vaikka ne ovatkin kielteisiä. Ne voivat olla osa henkilön sisäistä pohdintaansa siitä, miten hänelle käy jos ja kun lähtee mukaan muutokseen. Kielteisillä kommentteillaan henkilö punnitsee muutosta puolesta ja vastaan. Esimiesten ei saa torjua kaikkia kielteisiä kommentteja vaan auttaa henkilöstöä pohdinnassaan. Kun henkilö saa myönteisten ja kielteisten argumenttien prosessin sujuvaksi ja alkaa tuottaa luovasti uusia näkökulmia, henkilön muutosmatka on alkanut. Jos henkilö lukkiutuu johonkin näkemykseen, pysähtyy koko muutosmatka. Esimiesten olisikin kyettävä osallistumaan henkilön luovaa prosessiin antaen sille tukea. (Juuti et al 2009, 153–154.)

Kaiken kaikkiaan, tämä opinnäytetyö olisi ollut kaikille osapuolille hyödyllisempi ja tuloksia olisi saatu runsaammin, mikäli tutkimus olisi toteutettu yhdessä toimeksiantajan ja palveluntarjoajan kanssa yhteistyön suunnittelun alusta alkaen. Useat ristiriidat olisi voitu ratkaista jo suunnitteluvaiheessa, mikäli toimeksiantaja ei olisi valinnut salassapitostrategiaa ja ottanut edes osastojen avainhenkilöt mukaan yhteistyön valmisteluun.

Näin jälkikäteen tehtynä tutkimuksena ei voida kuin todeta ulkoistamisen vaikutukset sen enempiä niitä analysoimatta. Ihmismuistilla kun on tapana unohtaa ikävät asiat, mistä syystä ehkä kyselyihin jätti yli puolet sidosryhmistä vastaamatta. Objektiiivista tilannekäsittelyä vaikeutti lisäksi liiallinen aiheen läheisyys omaan työhön, joka vaikeutui aluksi erittäin paljon yllätyksellisestä ulkoistamissopimuksesta. Lisäksi työmme kytkeytyi niihin sidosryhmiin, joissa syntyi ulkoistamisen seurauksena sekava tilanne ennen kuin yhteistyöpalaverit alkoivat toimia.

Kirjoitusprosessi ei sujunut aivan kirjallisuudessa yleensä annetun kaavan mukaan eli vaiheittain: suunnittelu, luonnostelu, jäsentely, muokkaus ja viimeistely. Me pikemminkin ”otimme härkää sarvista” ja aloimme kirjoittaa teoriatekstiä samalla kun odottelimme kyselyvastauksia eri tahoilta. Teimme kuitenkin niin kuin Hirsjärven teoksessa ”Tutki ja kirjoita” sanotaan: ”*Ryhdy kirjoittamaan yhtenäisiä tekstijaksoja mahdollisimman pian, sillä vasta kirjoittaminen aktivoi ajattelusi ja sitoo sinut asiaan. Kirjoitteesasi näet, riittävätkö ainekset ja onko käsittelyssä aukkoja tai mihinkään johtamattomia umpiperiä*” (Hirsjärvi et al 2009, 33). Hyvin sanottu ja täysin totta ainakin meidän opinnäytetyössämme.

Lopuksi haluamme esittää kiitokset kaikille kyselyihimme vastanneille ja pyytää ulkoistamisen osapuolia ottamaan vielä huomioon, että tutkimus on tehty sopimuksen kahdelta ensimmäiseltä vuodelta, joten se saattaa olla painoltaan hieman negatiivisempi kuin mitä se olisi tällä hetkellä. Kehitys vaatii aikansa ja siihen tarvitaan kaikkien panosta.



## LÄHTEET

Ali-Yrkkö, J. 2007. Ulkoistukset Suomen teollisuusyrityksissä – onko toimialalla merkitystä? ETLAn julkaisu No 1070.

Saatavissa: <http://www.etla.fi/julkaisut/dp1070-fi/> [viitattu 28.4.2015, 2.9.2015]

Capgemini Consulting: 2015 Third-party logistics study: The State of Logistics Outsourcing, Results and Findings of the 19<sup>th</sup> Annual Study.

Erkkilä, K.K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet, Helsinki: WS Bookwell Oy

Hannus, J. 1995. Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, S., Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita, Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

HUB logistics Oy:n nettisivut: Way to value. Saatavissa: <http://www.hublogistics.fi/index.php/fi/> [viitattu 17.2.2015, 3.9.2015]

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H., 2015. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan, Helsinki: Tietosanoma (Tallinn : Pakett)

Jalanka, J., Salmenkari, R., Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen – käsikirja ulkoistamisprosessista, Suomen Logistiikkayhdistys ry.

JHS 152 Prosessien kuvaaminen, 2012

Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf> [viitattu 3.9.2015]

Juhantila, O-P. 2014. Osto & Logistiikka 1/2014. Kolumni: Ulkoista niin säästät?

Juuti, P., Virtanen P., 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Karjalainen, J. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa: arvomalli päätöksenteon tukena. Teknologiateollisuus ry. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 1.

Karrus, K.E. 2005. Logistiikka. 3.-5. painos Helsinki: WSOY

Katro, M. 2010. Palkkauudistus saa kunnat miettimään ulkoistamista. MEDIAPLANET Teemalehti No.1/Marraskuu 2010: Ulkoistaminen  
Saatavissa: [http://doc.mediaplanet.com/all\\_projects/6069.pdf](http://doc.mediaplanet.com/all_projects/6069.pdf) [viitattu 6.5.2015]

Kelly, T., Poole, D. 2006: The Evolution of Outsourcing: Global Outsourcing Strategies, Gover. Hampshire

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu.  
Kauppakaari/Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala R. 2002.  
Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen, Porvoo: WS Bookwell Oy

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. MOT Kielitoimiston sanakirja verkossa.

Koulopoulos, T., Roloff, T. 2006. Smartsourcing: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing. F+W Media, Inc.

Kymen Sanomat 17.4.2015: Pumpuntekijät ansaitsivat palkinnon

Lehikoinen, R., Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja.  
Liettua: Talentum Media Oy

Lehto, S. 2001. Onnellako? Entä nyt? - Suomalaisen johtamisen haasteita  
Kauppakaari/ Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy

Lumijärvi, O. P. 2007. Huipulla – Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?  
Juva: WS Bookwell Oy.

Melasniemi, M. 2010 . Ulkoistaminenko sisäistämistä?

MEDIAPLANET Teemalehti No.1/Marraskuu 2010: Ulkoistaminen

Saatavissa: [http://doc.mediaplanet.com/all\\_projects/6069.pdf](http://doc.mediaplanet.com/all_projects/6069.pdf) [viitattu 15.2.2015]

Nortio, J., 2014. Osto & Logistiikka 1/2014. Artikkel. Autotehdas ulkoisti sisälogistiikan.

Nousjoki, J. 2006. It-alan Intia. Helsinki: Edita

Packalen, A., 2015. Ccea Oy: Muutosten läpiviennin parhaat käytännöt nopeasti.

Saatavissa: <http://www.ccea.fi/liiketoiminnalle> [viitattu 15.6.2015]

Pajarinen, M., 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: Taloustieto Oy

Partanen, K., 2014. Kauppalehden liite 29.2014. Mediaplanetin erikoisjulkaisu: Silta Oy

Saatavissa: <http://www.silta.fi/userData/silta/Kauppalehden-liite-29.4.2014.pdf> [viitattu 15.6.2015]

Rapala, T., 2015. HUB logistics Oy:n asiakaslehti: Hankintahetki 4/2014

Saatavissa: [http://issuu.com/hublogistics/docs/hankintahetki\\_4\\_2014](http://issuu.com/hublogistics/docs/hankintahetki_4_2014) [viitattu 24.9.2015]

Rapala, T., 2015. HUB logistics Oy:n asiakaslehti: Hankintahetki 1/2015

Saatavissa: [http://issuu.com/hublogistics/docs/hankintahetki\\_1\\_2015](http://issuu.com/hublogistics/docs/hankintahetki_1_2015) [viitattu 24.9.2015]

Ritvanen, V. Inkiläinen, A. von Bell, A. Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.

Rushton, A., 2007. International logistics and supply chain outsourcing:

From local to global. London

Salminiitty, J., Raittila, J. 2014. Työ palaa Yhdysvaltoihin. Artikkel. Visio 3/2014.

Teknologiateollisuuden sidosryhmälehti

Sofigate. Tietohallinto 2010 suunnittelutoimistojen vuosikymmen. 2008

Saatavissa: <http://www.sofigate.com/uutiset?page=5.html> [viitattu 17.9.2015]

Sulzer Pumps nettisivut 2015 A: Saatavissa: [http://www.sulzer.com/en/About-us/Our-Businesses/Pumps-Equipment/Global-Manufacturing Network/Sulzer-Pumps-Finland-Oy](http://www.sulzer.com/en/About-us/Our-Businesses/Pumps-Equipment/Global-Manufacturing-Network/Sulzer-Pumps-Finland-Oy) [viitattu 10.2.2015]

Sulzer Pumps nettisivut 2015 B: Saatavissa: [http://www.sulzer.com/en/About-us/Our-Businesses/Pumps-Equipment/Global-Manufacturing Network/Sulzer-Pumps-Finland-Oy](http://www.sulzer.com/en/About-us/Our-Businesses/Pumps-Equipment/Global-Manufacturing-Network/Sulzer-Pumps-Finland-Oy) [viitattu 20.8.2015 ja 25.9.2015]

Sulzer Pumps nettisivut 2015 C: Saatavissa: [http://www.sulzer.com/en/About-us/Our-Businesses/Pumps-Equipment/Global-Manufacturing Network/Sulzer-Pumps-Finland-Oy](http://www.sulzer.com/en/About-us/Our-Businesses/Pumps-Equipment/Global-Manufacturing-Network/Sulzer-Pumps-Finland-Oy) [viitattu 16.6.2015]

Tamminen, J. 2014. Yhteispeli – Suomi nousuun. Helsinki: Auditorium

Töyrylä, I. 2013. Kauppalehden Ulkoistaminen-liite: Mitä hyötyä ulkoistamalla voi saada? Mediaplanet-julkaisu 27.9.2013

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum

Wiima Logistics 4PL Services.

Saatavissa: <http://www.wiima.fi/services/logistics-outsourcing-service/4pl/> [viitattu 20.8.2015]

wiseGEEK-yhteisön verkkosivu: Clear answers for common questions.

Saatavissa: <http://www.wisegeek.org/what-is-outsourcing.htm> [viitattu 28.4.2015]

## Liite 1

**Sulzer Pumps**  
Sulzer Pumps Finland Oy  
PL 66  
48601 Kotka  
Puhelin 010 234 3333  
Fax 010 234 3331  
www.sulzerpumps.fi

**Sisäinen tiedote**  
**15.4.2013**

## **Sulzer Pumps Finland Oy myy pakkaustoiminnot HUB logistics Packaging Oy:lle**

Sulzer Pumps Finland Oy ja HUB logistics Packaging Oy ovat allekirjoittaneet tänään sopimuksen pakkaustoiminnan myynnistä HUB logistics Packaging Oy:lle. Kauppaan kuuluvat Sulzerin pakkaustyössä käyttämät koneet ja laitteet sekä pakkaustarvikevarasto. Karhulan pumpputehtaan ja Karhulan varaosa- ja huoltokeskukseen kahdeksan työntekijää siirtyvät HUB logistics Packaging Oy:n palvelukseen vanhoina työntekijöinä.

Sopimuksen tavoitteena on molempien osapuolten liiketoiminnan kasvu, uusien liiketoiminta-alueiden kehittäminen ja kilpailukyvyn jatkuva parantaminen. Sopimus astuu voimaan 3.5.2013.

HUB logistics on Suomen johtava teollisuuden logistiikkapalveluyritys. HUB tarjoaa joustavia ja asiakaskohtaisesti räätälöityjä logistiikka- ja pakkausratkaisuja: vaihto-omaisuuden rahoituksen ja optimoinnin, materiaali-toimitukset sekä koko arvoketjun tiedon hallinnan. Suomen kolmentoista toimipisteen lisäksi yritys toimii Saksassa, Virossa sekä Venäjällä. Liikevaihtoa HUB logistics konsernilla oli 23 M€ ja henkilöstöä 300 vuonna 2012.

Lisätietoja [www.hublogistics.fi](http://www.hublogistics.fi)

Ilkka Sinisalo

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

### Haastattelukysymykset toimeksiantajalle (tuotanto/hankinta)

Sysäys ulkoistamiseen? Pääsyy? Muut ulkoistamista puoltavat seikat?

Lähtötilanteen kartoittaminen?

Ulkoistamisen laajuus?

Ulkoistettavien toimintojen rajaaminen?

Koneiden, laitteiden, varastojen, henkilöstön siirto?

Palveluntarjoajien esivalinta tarjouskilpailuun?

Tarjousten pyytäminen, vertailu, valinta?

Sopimuskauden pituus? Mahdolliset optiot jatkosta?

Viestintäsuunnitelma? Henkilöstön ja sidosryhmien informointi?

Tavoitteet ja niiden mittaaminen? Seurannan taajuus?

Ohjausryhmä? Millä perusteilla valittu?

Palvelusopimus? (toiminnot, rajapinnat, prosessit, ICT, luvat, ammattitaito, laatutaso ja mittarit, veloituserusteet, riskien hallinta ja jako)

### Haastattelukysymykset palveluntarjoajalle

#### I TUOTANNOLLINEN JOHTO

1. Miten HUB valmistautui yhteistyöhön Sulzerin kanssa?
2. Minkälaiset olivat odotukset yhteistyölle? Ovatko odotukset täyttyneet?
3. Mitä erityispanostuksia tehtiin siirtymävaiheessa? Työvoima, laitteet, järjestelmät?
4. Miten HUB tutustutettiin Sulzerin tuotteiden pakkausvaatimukseen?
5. Mitkä ovat HUBin tulevaisuuden näkymät Sulzerin suhteen?

#### II OPERATIIVINEN JOHTO

1. Miten käytännön yhteistyö on sujunut Sulzerin pumpputehtaan kanssa?
  - a) pakkaussuunnittelu
  - b) pakkaustilaukset
  - c) tuotteiden saapuminen pakattavaksi
  - d) valmiiden tuotteiden lähetystoiminta
2. Miten Sulzerilta siirtyneet työntekijät ovat sopeutuneet HUBin toimintaan?
3. Ovatko yhteistyöpalaverit kehittäneet operatiivista toimintaa?
4. Projektit? Suunnitellaanko suurien erien pakkaamista yhdessä Sulzerin kanssa?
5. Reklamaatiot? Saadaanko kaikista reklamaatioista asianmukaista tietoa?

### Haastattelukysymys sidosryhmille (myynti, suunnittelu, operatiivinen osto, tuotanto, varastot, dokumentointi, laivaus ja talousosasto)

Miten pakkaustoimintojen ulkoistaminen keväällä 2013 on vaikuttanut teidän osaston toimintoihin?