

## **Vuokratyövoiman tarjoamisesta kohti logistiikka-alan ulkoistuspalveluita**

Juhani Äikäs

<b>Tekijä(t)</b> Juhani Äikäs	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Vuokratyövoiman tarjoamisesta kohti logistiikka-alan ulkoistuspalveluita	<b>Sivu- ja liite-sivumäärä</b> 37 + 1
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> From temporary staffing towards logistics- outsourcing services	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Yritys X:n lähtökohtia ja nykytilaa tarjota asiakkailleen logistiikka-alan ulkoistamispalveluita. Tavoitteena oli selvittää logistiikan ulkoistuspalveluiden, suoritehinnoittelun ja henkilöstöpoolien tarvetta ja niiden vaatimia kompetensseja Yritys X:n osalta.</p> <p>Tutkimusongelmana on selvittää sekä asiakkaiden tarpeet, että Yritys X:ltä vaadittava osaaminen sisälogistiikan ulkoistuksien haltuunottoon, suoritehinnoittelun soveltamiseen sekä sisälogistiikan henkilöstöpoolien ylläpitämiseen.</p> <p>Tutkimuksen ulkopuolelle on jouduttu rajaamaan muut toimialat pois, paitsi sisälogistiikka.</p> <p>Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin havainnoinnin ja haastattelujen avulla vuoden 2017 syksyn ja vuoden 2018 alkuvuoden aikana.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että Yritys X:n olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden kiinnostus logistiikka-alan ulkoistuspalveluita ja suoritehinnoittelua kohtaan ovat melko harvinaisia, ja usein ne ovat suuren kokoluokan tarjouspyyntöjä. Selvisi myös, että Yritys X:n osaaminen ja referenssit näihin palveluihin liittyen ovat vielä puutteellisia. Sen sijaan henkilöstöpoolit liitettynä henkilöstövuokraukseen ovat yleisemmin kysytyjä palveluita, ja niihin liittyen Yritys X:llä on myös paljon parempi osaaminen, ja myyntiä kannattaa yhä suunnata niihin palveluihin.</p>	
<b>Asiasanat</b> ulkoistaminen, logistiikka, varastointi, henkilöstö, hinnoittelu	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.3	Tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	2
1.4	Tutkimuksen vaiheet.....	3
1.5	Peittomatriisi .....	4
1.6	Keskeiset käsitteet.....	4
2	Teoriaosuus .....	5
2.1	Ulkoistaminen .....	5
2.2	Ulkoistussopimukset.....	7
2.3	Logistiikan ulkoistaminen.....	8
2.4	Suoritepohjainen hinnoittelu .....	10
2.5	Henkilöstösuunnittelu – vuokratyövoima vs. ulkoistaminen/alihankinta .....	11
2.6	Teoreettinen viitekehys.....	13
3	Yritys ja lähtökohdat .....	14
3.1	Yleistä tietoa Yritys X:stä.....	14
3.2	Yritys X:n toiminnot asiakkuudenhoitoa varten.....	14
3.3	Mahdollinen myyntipotentiali sisälogistiikan ulkoistamispalveluissa.....	15
3.4	Kilpailijat .....	17
4	Tutkimus .....	19
4.1	Havainnointi.....	19
4.1.1	Keskustelut toimialajohdon ja myynnin kanssa .....	20
4.1.2	Tarjouspyynnöt.....	21
4.1.3	Keskustelut asiakkaiden kanssa .....	23
4.2	Teemahaastattelut.....	24
4.2.1	Haastattelujen toteuttaminen.....	24
5	Analyysi .....	26
5.1	Logistiikan ulkoistaminen.....	26
5.2	Suoritepohjainen hinnoittelu .....	29
5.3	Henkilöstöressurit (Työntekijäpoolit).....	31
6	Pohdinta.....	33
6.1	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista .....	33
6.2	Jatkotutkimusaiheet.....	35
6.3	Arvioi opinnäytetyöprosessista .....	35
	Lähteet .....	36
	Liitteet.....	38
	Liite 1. Teemahaastattelun runko .....	38

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön otsikko on ”Vuokratyövoiman tarjoamisesta kohti logistiikka-alan ulkoistuspalveluita. Yritys X on henkilöstöpalvelualan yritys, ja se kuuluu HPL:n eli Henkilöstöpalveluyritysten Liittoon. Yritys myy asiakkaille perinteisten henkilöstöpalveluiden – henkilövuokrauksen ja rekrytoinnin – lisäksi myös mm. ulkoistamispalveluita. Ulkoistuksissa ulkoistava yritys siirtää tietyn toiminnon tai toiminnot toisen yrityksen hoidettavaksi, yleensä hakien tällä sellaisia hyötyjä kuten kustannussäästöjä ja mahdollisuutta keskittyä yrityksen omaan ydinosaamiseen. Ulkoistaminen on Suomessa yleistymässä, ja Yritys X näkee tämän yhtenä potentiaalisena mahdollisuutena liikevaihdon kasvattamiseen. Ulkoistuksiin sisältyy usein henkilöstön siirtymistä ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle. Yritys X näkee HR-osaamisen vahvuutenaan, jota voi hyödyntää ulkoistuksiin liittyvissä henkilöstömuutoksissa, ja niihin liittyvissä haasteissa.

Yritys X:llä on joiltakin toimialoilta kokemusta ulkoistuksien haltuunotoista, mutta logistiikkatoimialan osalta ulkoistuksia ei ole vielä tähän mennessä lähdetty toteuttamaan. Yritys X:llä on kokonsa ansiosta vahvat tukitoiminnot sellaisten henkilöstöpalveluiden tukitoimintojen osalta, kuten palkanlaskenta, työsuhtediimi ja IT-järjestelmätuki. Logistiikan toimialalla on kuitenkin omat erityispiirteensä, mitkä vaativat tietynlaista osaamista. Ulkoistettujen toimintojen haltuunotto vaatii kuitenkin myös toimialakohtaista osaamista, niin että ulkoistettavat toiminnot pystytään hoitamaan tehokkaasti ja osaavasti. Yritys X:n logistiikkatoimialan johto haluaa nyt luoda selkeän linjauksen sen osalta, mikä on ulkoistuspalveluiden rooli Yritys X:n palvelutarjoaman osalta logistiikkatoimialan yrityksille. Ulkoistukset ovat houkuttelevia mahdollisuuksia, mutta ne vaativat myös paljon osaamista. Ulkoistuksista tulisi saada tietämystä lisää, ennen kuin Yritys X on valmis olemaan vakavasti varteenotettava kumppani logistiikkatoimintojen ulkoistuksissa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on määritelty tapaus- eli case-tutkimukseksi. Sen tarkoituksena on tutkia tietty rajattu tapaus. Tämän opinnäytetyön tapauksena toimii yrityksen myyntitoiminnon strategia ja palvelutarjoama logistiikkatoimialalla. Tarkoituksena on selvittää, mikä on ulkoistuspalveluiden rooli Yritys X:n palvelutarjoamassa logistiikka-alan yrityksille. Tarkoituksena on ensin tehdä analyysiä siitä, millaista osaamista esimerkiksi sisälogistiikan ulkoistaminen vaatii, ja sen jälkeen analysoida millaiset kompetenssit Yritys X:llä on näiden osaamisalueiden osalta.

Lisäksi tarkoituksena on määrittää toimenpiteet, joilla Yritys X voisi lisätä näiden kompetensseja/resursseja ja olla vakavasti otettava kumppani logistiikka-alan ulkoistuksien osalta.

Tiedonlähteitä tutkimuksessa käytetään mahdollisimman monipuolisesti, mukaan lukien alan kirjallisuutta, tutkijan omaa havainnointia, alaan liittyviä raportteja, Yritys X:n oman henkilöstön osaamista sekä mahdollisia ulkopuolisten henkilöiden haastatteluja.

Osana tätä tutkimusta Yritys X:n omille toiminnoille suoritetaan nykytila-analyysi, sillä ulkoistukset vaativat paljon huomioon otettavia asioita ei vain liiketoiminnan, vaan myös yrityksen tukitoimintojen osalta. Tällaisia tukitoimintoja voivat olla mm. taloushallinto, HR-toiminnot, tietohallinto ja palkkahallinto. Nykytila-analyysissä arvioidaan yrityksen toimintojen nykytila sekä kehityskohteet. Tutkimusta varten valitaan ne toiminnot arvioinnin alaiseksi, jotka ovat tärkeimpiä logistiikan ulkoistusten onnistumiseksi.

Toteutettava tutkimus on kokonaisuudessaan yrityksen Yritys X:n käytettävissä, ja sitä voidaan tarvittaessa käyttää yrityksessä esimerkiksi sisäisesti, tai esimerkiksi myynnin tai asiakashaltuunottojen tukena.

### **1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Tutkimuskysymykset on päätetty määritellä seuraavasti:

**Asiakkaiden tarpeet ja vaadittava osaaminen sisälogistiikan ulkoistuksien haltuunottoon?**

**Asiakkaiden tarpeet ja vaadittava osaaminen suoritehinnoittelun soveltamisessa sisälogistiikassa?**

**Asiakkaiden tarpeet ja vaadittava osaaminen sisälogistiikan henkilöstöpoolien ylläpitämisessä?**

Logistiikka on laaja käsite, joka voi käsittää monia erilaisia toimintoja organisaatioissa. Tämä tutkimus on päätetty rajata sisälogistiikan toimialalle, sillä Yritys X:lle sisälogistiikka on kaikista tutuin logistiikka-alan toiminto henkilöstövuokrauksen kautta. Yritys X:llä on tällä hetkellä jo useita asiakkaita, jotka käyttävät Yritys X:ä lähinnä sisälogistiikan henkilöstövuokraukseen. Esimerkiksi kuljetuslogistiikan osalta Yritys X:n kokemukset ovat huomattavasti vähäisemmät.

## 1.4 Tutkimuksen vaiheet

Projektin ensimmäinen vaihe on kartoitusvaihe, jossa kartoitetaan sekä Yritys X:n olemassa olevien, että myös potentiaalisten asiakkaiden tarpeita ja kiinnostusta logistiikan alan ulkoistuksia ja suoritehinnoittelua kohtaan. Näin saadaan käsitystä siitä, kuinka kova tarve ja potentiaali tällaisille palveluille on, ja kohdistuvatko mahdolliset tarpeet jollekin rajatulle alueelle, kuten vaikka yritysten koon mukaan. Nykyisiltä asiakkailta kiinnostusta tiedustellaan asiakaskäyntien yhteydessä sekä puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Jos jokin olemassa oleva asiakas on kiinnostunut mahdollisuudesta ulkoistaa toimintojaan Yritys X:lle, tullaan tähän mahdollisuuteen tarttumaan ja määritellään voisiko tapauksesta rakentaa ulkoistus- pilotti. Potentiaalisilta asiakkailta tarpeet selvitetään tilanteesta riippuen joko asiakastapaamisissa, tai tarjouspyyntöprosessien aikana.

Toinen vaihe on analyysivaihe, jossa määritellään mitkä ovat ne tärkeimmät osaamisalueet, joiden hallitsemista tarvitaan siihen, että Yritys X voi olla vakavasti otettava vaihtoehto asiakkaille ulkoistaa logistiikkatoimintojaan. Tässä vaiheessa määritellään siis kriittiset kompetenssit, sekä arvioidaan millä tasolla Yritys X:n osaaminen näiden kompetenssien osalta on. Analyysivaiheessa suoritetaan teemahaastatteluja, tarkoituksena on saada haastatteluja tehtyä niin ulkoisten (asiakkaat) että sisäisten (Yritys X:n oma henkilöstö) tahojen kanssa. Näin saadaan laajempaa analyysiä tarvittavasta osaamisesta, kun tutkimuslähteitä on useita. Analyysivaiheessa käytetään mahdollisesti tarpeen mukaan myös Yritys X:n omista järjestelmistä saatavia lukuja apuna tukemaan muista lähteistä saatuja havaintoja ja tietoja.

Kolmannessa vaiheessa käydään läpi analyysien tulokset ja miten tulokset vaikuttavat logistiikkatoimialan myyntiin ulkoistuspalveluiden osalta. Lisäksi määritellään tarvittaessa ne tarvittavat ja halutut toimenpiteet tai kehityssuunnat, joilla Yritys X voi parantaa asemaansa ja kompetenssejaan logistiikan ulkoistuspalvelujen toteuttamisessa. Tämä tieteenkin riippuu siitä, minkä linjauksen toimialajohto ottaa tulosten perusteella. On myös mahdollista, että toimialajohto linjaa, ettei ulkoistuspalveluita kannata myydä aktiivisesti eikä niitä pidetä vartenotettavina myyntimahdollisuuksina. Tutkimuksen eri vaiheet saattavat todellisuudessa mennä ainakin osittain ajallisesti päällekkäin, sillä Yritys X tekee jatkuvasti sekä kartoitusta potentiaalisten tarpeiden osalta, että tekee näiden osalta myös analyysiä ja johtopäätöksiä.

## 1.5 Peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Havainnot (luku)	Kyselylomakkeen kysymys	Tulokset (luku)
Asiakkaiden tarpeet ja vaadittava osaaminen sisälogistiikan ulkoistuksien haltuunottoon?	2.1 (ulkoistaminen), 2.2 (ulkoistus sopimukset), 2.3 (logistiikan ulkoistaminen)	4.1.1, 4.1.2	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.12, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.7, 2.9, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8,	5.1
Asiakkaiden tarpeet ja vaadittava osaaminen suoritehinnoittelun soveltamisessa sisälogistiikassa?	2.4 (suoritepohjainen hinnoittelu)	4.1.1, 4.1.2, 4.1.3	1.8, 1.9, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 3.9, 3.10,	5.2
Asiakkaiden tarpeet ja vaadittava osaaminen sisälogistiikan henkilöstöpoolien ylläpitämisessä?	2.5 (henkilöstösuunnittelu – vuokratyövoima vs. ulkoistaminen/alihankinta)	4.1.1, 4.1.2	1.10, 1.11, 2.9, 3.11, 3.12,	5.3

## 1.6 Keskeiset käsitteet

Logistiikka on ”tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän tiedon ja rahan hallintaa organisaatiossa asiakastarpeiden tyydyttämiseksi” (Ritvanen jne.2011, 20.)

Varastoinnilla tarkoitetaan varastorakennuksia ja –tiloja sekä varastotoimintoja.

Ulkoistaminen: yrityksen päätös antaa jokin liiketoiminnan prosessi jonkin muun osapuolen hallitavaksi, vaatimuksena tälle on toisen osapuolen saada näyttöjä onnistumisesta tietyssä ajassa (Lysons & Farrington 2006, 367.)

Henkilöstösuunnittelun ”tavoitteena on tarkastella organisaation näkökulmasta työvoiman kysyntää ja tarjontaa” (Kauhanen 2007, 35.)

Suoritepohjainen hinnoittelu on hinnoittelumalli, jossa asiakas maksaa sovitun kiinteän korvauksen tietyistä määritetystä suoritteesta eli työtoiminnosta.

## 2 Teoriaosuus

### 2.1 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen on eräs hankintatoimen ulottuvuus tai aste. Hankintatoimen yleisin tapa on ostaa palveluita tai tuotteita toiselta yritykseltä. Jos tätä toimintaa syvennetään, ostava ja myyvä yritys voivat tehdä sopimuksia keskenään ja syventää näin suhdettansa. Tästä seuraava aste onkin jo toiminnan ulkoistaminen. Toisaalta ulkoistaminen on usein jokin toiminto, jonka yritys on aiemmin itse hoitanut ja päätenyt ulkoistamaan sen jollekin ulkopuoliselle osapuolelle. Tämä on ulkoistamisen yleinen määritelmä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205.) Alihankinnoista ulkoistamisen erottaa se, että ulkoistamisessa omaisuus, ihmiset ja infrastruktuuri siirtyvät toimittajalle ulkoistajalta. Yleisesti ulkoistettuja toimintoja ovat ainakin tietotekniikan palvelut, kuljetukset sekä talous- ja henkilöstöhallinto. (Ritvanen ym. 2011, 143.) Ulkoistaminen voidaan määritellä myös niin, että se on yrityksen päätös antaa jokin liiketoiminnan prosessi jonkin muun osapuolen hallitavaksi, vaatimuksena tälle on toisen osapuolen saada näyttöjä onnistumisesta tietyssä ajassa. Kyseessä on niin sanottu make-or-buy- päätös, jossa yritys päättää jatkaako jonkin asian tekemistä itse vai ostaa sen muilta. Ulkoistaminen eli sourcing on prosessi, jossa tunnustetaan ja valitaan alihankkija ja kehitetään toimintaa tämän kanssa. Ulkoistaminen voi tapahtua taktisella ja operationaalisella tai strategisella tasolla (Lysons & Farrington 2006, 367.)

Ulkoistaminen on jo trendi-ilmiö länsimaissa ja usein siihen liitetään mielikuvia globalisoinnista. Usein kyse ei kuitenkaan ole siitä, sillä Elinkeinoelämän raportissa ”Ulkoistukset Suomen teollisuusyrityksissä – onko toimialalla merkitystä”, kertoo muun muassa, että ulkoistukset ovat pääasiassa kotimaan sisäisiä. Sen mukaan myös lähes kaksi kolmasosaa muista kuin alle 10 työntekijän yrityksistä on ulkoistanut toimintojaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 204.)

Ulkoistaminen on trendinä myös Yhdysvalloissa, Euroopassa ja Aasiassa. Esimerkiksi Outsourcing Intitutesin mukaan ulkoistetut palvelut ja toiminnat ovat olleet merkittävää liiketoimintaa kaikilla teollisuudenaloilla. Ulkoistettujen palveluiden markkinat kasvavat jopa 15 % vuosivauhtia Yhdysvalloissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205.)

Ulkoistamisen haasteet ovat puhuttava aihe liike-elämässä, ja hyvät neuvot tuntuvat olevan tarpeen. Ulkoistaminen poikkeaa jo laajuudessaan ja vaadittavien taitojen osalta monista muista hankkeista. Ulkoistamisen onnistuminen riippuu ulkoistamispäätöksen oikeellisuudesta ja sen viisaasta toimeenpanosta.

Julkaisut aiheesta keskittyvät paljon juuri päätöksentekoon, sen sijaan toteuttaminen on jätetty vähemmälle huomiolle. Booz Allen Hamilton huomaa tutkimuksessaan, että juuri toimeenpanossa on usein ongelmia yrityksissä. Usein syynä on liian pieni panostus ulkoistamisprojektiin, kun sen laajuutta ei ymmärretty (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 234.)

Yritykset pyrkivät keskittymään omaan ydinosaamiseensa, jota tulisi pyrkiä suojelemaan. Ydinosaamista ei tietenkään pidä ulkoistaa, sillä siinä menetettäisiin yrityksen oma tärkein kilpailukeino. Ensin kuitenkin täytyisi tietää, mikä yrityksen strategia on, ja mitä oma ydinosaaminen on. Sen jälkeen voidaan miettiä, mitä kaikkea voidaan ulkoistaa ja kannattaako se. Se riippuu paljon myös toimittajamarkkinoista. Ulkoistamista pohtiva organisaatio joutuu kysymään itseltään paljon kysymyksiä siitä, kuinka iso riski kyseisen toiminnon menettäminen toisten käsiin on. Transaktiokustannusteoria on Quinin ja Hilmerin luoma ydinosaamisen määrittelyn tarjoava teoria. Sen mukaan, kun tuote siirtyy tuotantovaiheesta seuraavaan, syntyy transaktio. Se voidaan joko integroida omaan prosessiin tai ulkoistaa toiselle. Transaktioiden hallinnointi maksaa, käyttää kumpaa tahansa keinoa. Transaktioteoriassa se keino on parempi, kumman kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 236-237.)

Ulkoistamisen onnistumiseksi on listattu seuraavaksi kahdeksan kriittistä menestystekijää:

1. **Yrityksen päämäärien ja tavoitteiden ymmärtäminen**

Yrityksen strategian tulee tukea ulkoistamispäätöstä. Ydinosaaminen täytyy pitää mielessä.

2. **Strateginen visio ja suunnitelma**

Ulkoistaminen ei ole itseisarvo tai oikotie onneen. Riskeistä ja hyödyistä tulee ottaa selvää ennen ulkoistamista. Mahdollinen muutosvastarinta kannattaa ottaa huomioon.

3. **Oikean toimittajan valinta**

Oikean toimittajan valintaprosessi on kriittinen asia lopputuloksen kannalta. Vertailussa kannattaa ottaa huomioon erilaisia kyvykkyyksiä; toimittajan teknisiä ja laadullisia suorituskykyjä, sekä toimittajan johtamiskykyä, taloudellista tilannetta ja strategiaa.

4. **Selkeästi ja huolellisesti määritelty sopimus**

Sopimuksen laatimisessa tulee ottaa huomioon monia eri asioita, kuten oikeudenmukaisuus, tavoitteet, joustavuus hinnoittelussa, kannusteet sekä käytännön johtamiseen liittyvät asiat.

5. **Avoin kommunikointi osapuolten välillä**

Vahva kummankin osapuolen sitoutuminen ulkoistamiseen parantaa merkittävästi onnistumisen mahdollisuutta. Tähän yksi keino on organisaation eri tasojen välinen vuorovaikutus. Esimerkkeinä esim. yhteiset toimintatavat- ja raportointi, kehittämisohjelmat sekä kick off- tapahtumat.

6. **Yhteistyön jatkuva hallinta ja johtaminen**

Toimittajalta vaaditut tavoitteet tulisi asettaa niin, että ne pystytään saavuttamaan ja jopa ylittämään. Jatkuva yhteistyö on tärkeää.

7. **Yritysjohdon tuki**

Ulkoistaminen vaatii muutosjohtamista. Siihen liittyvä suunnittelu sekä johtaminen ovat riippuvaisia siitä, kuinka tärkeitä ulkoistettavat toiminnot ovat yritykselle. Johdon tuki on tärkeää ulkoisten resurssien kannalta.

## 8. Henkilöstöasioiden hallinta

Ulkoistamiseen kuuluu työn tekemiseen liittyviä muutoksia. Työtehtäviä voi hävitä, siirtyä ja syntyä uusiakin. Henkilöstön mukaan ottaminen parantaa henkilöstön sitoutumista muutokseen. On tärkeää, että asioista informoidaan selkeästi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 200-201.)

### 2.2 Ulkoistussopimukset

Osana luottamuksellista ja tehokasta (ulkoistus)palvelutoimintaa ja sen kehittämistä, osapuolten olisi hyvä käyttää työkaluina palvelukuvausta, palvelutasosopimusta ja laatumittareita. Ne toimivat apuna palvelun laadukkaan toteutumisen hallinnassa. Ne ovat myös erillisiä dokumentteja kuin asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen ”perussopimus”. Näiden dokumenttien tehtävinä on auttaa kumpaakin osapuolta:

- ymmärtämään mitä asiakas palvelulta haluaa ja odottaa
- sopia vaadituista laadun vaatimuksista
- keskittymään siihen mitä tuotetaan, eikä miten
- kuvata osapuolten välisiä menetelmiä, että vaadittuun palvelutason päästään (Ritvanen & Koivisto 2007, 180-181.)

Ulkoistussopimuksista ei oikeastaan ole olemassa mitään tiettyä määriteltyä yhtenäistä mallia. Ulkoistussopimuksista puhuttaessa voidaan enemmänkin tarkoittaa johtamismallia kuin tiettyä sopimusmallia. Ulkoistuksista sovitaan käytännössä monilla erilaisilla sopimuksilla. Ulkoistamissopimusta koskevan oikeudellisen luonteen määrittämiseksi on ensin määriteltävä palveluntarjoajaan kohdistuva tavoite, joka koskee tarjottavaa palvelua. Tämä on tärkeää siksi, että ymmärretään mitä palvelua tai palvelun tulosta tilaaja palveluntarjoajalta ostaa. Sen jälkeen sopimukseen voidaan sopia erilaisia ehtoja. Se, että sopimuksessa määrätään tiettyjä palvelun vähimmäistasoja, ei tarkoita sitä, että toimittaja on velvollinen tuottamaan tietyn tuloksen: pikemminkin se on sopimusperusteisen sopimuksen mukainen tavoite, joka on objektiivinen kriteeri, jonka avulla voidaan mitata palvelun veloitteen noudattamisen astetta. Esimerkiksi kun ulkoistamissopimus määrittelee päivittäin käsiteltävien tietojen vähimmäismäärän tai suurimman sallitun prosenttiosuuden tappioista, sen tosiasiallinen merkitys on se, että toimittaja rikkoo veloitetta, jos se ei saavuta näitä vähimmäistasoja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kiinteätä tulosta on sovittu. Myöskään vähimmäistasojen täyttäminen ei merkitse sitä, että toimittaja täyttää välttämättä veloitteensa (Jané & Ochoa 2006, 8-10.)

Palvelukuvaus (service specification) on dokumentti, jossa on määritelty tilaajan hyväksymä palvelutaso. Palvelukuvaukseen sisältyvät vaatimukset sellaisille asioille kuin esim. terveys- ja turvallisuustasolle, toimintaperiaatteille, osastojen toiveille ja lainsäädännölle. Kuvauksen laatimisessa on noudatettava huolellisuutta, sillä palveluntarjoaja tekee kuvauksen perusteella tarjouksensa.

Kuvaukset ovat yksilöllisiä ja tilaajilla on usein erilaisia vaatimuksia. Palvelukuvauksessa oleellista on kuvata suoritettavia tehtäviä sekä niiden lopputulosta. Tehtävät kuvataan yksityiskohtaisesti. Kuvauksessa ei oteta kantaa töiden järjestämiseen, vaan keskitytään siihen mikä on lopputulos. Palveluntarjoajalla on velvollisuus saavuttaa haluttu palvelutaso, mutta se saa itse valita keinot sen toteuttamiseksi. Tämä on etu verrattuna tilanteeseen, jossa toimittajan kädet olisivat niin sanotusti sidotut toteuttamaan tehtäviä haluamallaan järjestelyillä. Kun palveluntarjoaja saa itse valita keinot, se voi pyrkiä toteuttamaan vaadittu palvelutaso mahdollisimman kustannustehokkain keinoin (Ritvanen & Koivisto 2007, 182.)

Palvelutasosopimus (SLA) perustuu palvelukuvaukseen. Se on sopimus, jossa määritellään palvelutason laatu sekä toimintatavat, joilla ylletään sovittuun laatutasoon. Palvelutasosopimus ei ole ”kiveen hakattu”, vaan sitä päivitetään niin että se vastaa odotuksia koko sopimusajan. Palvelutasosopimus on muodollinen asiakirja, jossa todetaan ja sovitaan muun muassa seuraavat seikat:

- osapuolten nimet
  - osapuolten tehtävät ja vastuut
  - tuotettujen palveluiden laajuus
  - laatutaso ja tavoitteiden mukaiset toiminnot
  - tavoitteiden mukainen aikataulu
  - maksut ja palkkiot
  - vaaditut olosuhteet ja muutostoimet.”
- (Ritvanen & Koivisto, 2007, 182.)

### **2.3 Logistiikan ulkoistaminen**

Logistiikan toimintoja on ulkoistettu jo pitkään. Ensimmäiset ulkoistettavat logistiikkatoiminnot ovat koskeneet kuljetuksia. Ulkoistamisella pyrittiin parantamaan käyttöastetta ja vähentämään omaan kalustoon sidottua pääomaa. 1990-luvulla logistiikan ulkoistaminen alkoi yleistyä, ja panostukset palveluratkaisujen kehittymiseen kasvoivat. Aluksi varastojen ulkoistaminen tarkoitti lähinnä varastotilan vuokraamista (Sakki, 2003, 206.)

Yleisimmät ulkoistamisen kohteet logistiikassa ovat jakelu ja varastointi (Jalanka ym. 2003, 9.) Ulkoistaminen saattaa sisältää vain jonkin tietyn toiminnon. Se voi myös olla alueellista tai reittikohtaista. Laajemmin toteutettuna ulkoistuksen kohde voi olla esimerkiksi koko lähtölogistiikan hoito. Myös paluulogistiikka tai lisäarvopalvelut saatetaan ulkoistaa. Monet suuret yritykset ovat myös ulkoistaneet logistiikkaan liittyviä IT-toimintojaan, kuten mm. toimitusketjun ennustamista tai yleistä logistiikan hallintaa. Myös logistiikkaan liittyvää suunnittelua tai asiantuntijatehtäviä saatetaan ulkoistaa (Jalanka ym. 2003, 9-10.)

Logistiikasta on muodostunut viime vuosikymmenien aikana yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Logistiikan palveluntarjoajille logistiikka on ydinosaamista. Tutkimusten mukaan logistiikan ulkoistamisen syitä ovat olleet esimerkiksi palvelun tason nostaminen, joustavuus, kustannusten hallinta sekä sitoutuneen pääoman vapauttaminen. Palveluntarjoajilla on usein hyvät kompetenssit näihin tarkoituksiin valmiina, eikä ulkoistava yritys joudu siten tekemään kaikkea kehitystä itse. Edellä mainittujen lisäksi muita ulkoistamisen syitä voivat olla yrityksen tarve investoida kalliiseen IT-järjestelmään tai valmiudet toimia ulkomaiden suuntaan (Jalanka ym. 2003, 9-10.)

Logistiikan kumppanuutta voidaan verrata avioliittoon: osapuolten täytyy olla rehellisiä ja yhteistyöhön on panostettava. Jos suhde toimii, siitä on hyötyä molemmille, jos ei niin se johtaa eroon. Yritysten tulee ensi sijassa luottaa toisiinsa. Luottamusta ei luoda sopimuksilla, vaan sopimusten tulee perustua luottamukseen. Luottamusta luodaan olemalla avoimia toiselle osapuolelle. Logistiikan prosessit, volyymit ja tarpeet tulisi osata kuvaamaan tarkasti. Ongelmia ei saa siirtää toisen osapuolen ongelmiksi, vaan ne täytyy selvittää. Oma henkilökunta tulee sitouttaa yhteisiin päämääriin. Yhteisen toiminnan seuraamiseksi tulisi määrätä tunnuslukuja, joita seurataan. Ne antavat hyvää vertailupohjaa (Jalanka ym. 2003, 11-12.)

Ulkoistamishankkeen vaiheisiin kuuluu valmistelua, suunnittelua ja läpivientiä. Valmistelun vaiheessa tarkastellaan ulkoistamisen eri näkökulmia ja osa-alueita sekä luodaan pohjaa tulevalle yhteistyölle. Vaiheessa myös punnitaan omia ulkoistamisvalmiuksia. Ulkoistamisella on vaikutuksia, hyötyjä ja haittoja. Vaikutuksia ovat esimerkiksi henkilöstövaikutukset sekä kustannusvaikutukset. Suurimpia riskejä ovat häiriöt toimitusvarmuuteen. Valmisteluvaiheessa keskitytäänkin pohtimaan ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja etuja. Ensimmäinen ja tärkeä vaihe on nykytilanteen määrittely, jossa ulkoistamisen kohde rajataan ja määritellään nykyinen tilanne eli resurssit, suoritustaso, kustannukset sekä vaatimukset. Toimintolaskennalla voidaan saada tarkempia tietoja siitä, miten resurssit sitoutuvat toimintoihin. Palvelukuvaukseen voi tehdä tekstimuotoisen selvityksen sekä prosessikaaviot. Näissä yksinkertaisuus on valttia (Jalanka ym. 2003, 12-13.)

Varastotoimintojen ulkoistukseen liittyy ainakin kaksi eri aspektia sen osalta, miten vastuu siirtyy ulkoistajalta toimintojen haltuun ottajalle. Ensimmäinen aspekti on itse toimintoihin liittyvä vastuu eli mitkä ovat ne vastuulausekkeet jotka määrittävät miten vastuu määräytyy itse varastotoimintojen suorittamisesta ja varastoinnista. Toinen aspekti on työntekijöiden työsuhdeasiat, eli missä vaiheessa työntekijöistä tulee toisen työnantajan työntekijöitä, ja mitä vastuita tähän siirtymiseen liittyy (Jané & Ochoa 2006, 144.)

## 2.4 Suoritepohjainen hinnoittelu

Yhtenä ulkoistamisen mahdollisista hyödyistä pidetään työn tehokkuuden parantamista ja kiinteiden kustannusten muuttamista muuttuviksi kustannuksiksi. Henkilöstökuluja ovat suorat palkkakulut ja niihin liittyvät hallinnolliset kulut. Jos nämä ovat kiinteitä, niin ne eivät juuri muutu, vaikka välillä olisikin hiljempaa ja töitä vähemmän. Ulkoistamisen avulla nämä kustannukset voidaan saada muuttuviksi, jolloin asiakas ei maksa kuin vain tehdyn työn määrän mukaan (Sakki 2003, 208.)

Varastoinnin käsittelyn työmäärä voidaan laskea yksinkertaisella kaavalla:

- saapuvia-/lähetystapahtumia päivässä = tapahtumien lukumäärä / työpäivien lukumäärä (Sakki 2003, 62.)

Esimerkiksi Transval tarjoaa sisälogistiikan palveluita, jotka on räätälöity asiakkaiden tarpeisiin, ja työtä tehdään pääsääntöisesti suoritepohjaisesti. Työskentelytilat ja järjestelmät kuuluvat asiakkaille. Henkilöstöressurssien ja työkoneiden tehokas ja optimaalinen käyttö ovat avainasemassa sisälogistiikan optimoinnissa. Transvalin asiakkaita ovat mm. huolto- ja kuljetusliikkeet, teollisuuden alan yritykset, palveluvarastot jne. (Osto & Logistiikka 2/2014.)

Griful-Miquela on tutkimuksessaan vuodelta 2001 tutkinut suoritepohjaisen hinnoittelun soveltamista 3PL-Logistiikkayritysten toiminnassa. Hän on listannut varastotoiminnassa tärkeimmät kustannuksia aiheuttavat toiminnot sekä niiden kustannusajurit:

### **Toiminto**

Tilauksen käsittely  
Saapuvan tavaran purku  
Lavoittaminen  
Saapuvan tavaran tarkistaminen  
Saapuvan tavaran hävikki  
Keräily  
Pakkaaminen ja tarroittaminen  
Täydentäminen  
Tavaran lähettäminen

### **Kustannusajuri**

Tilausten volyyymi ja tilauksen lähde (paperi, elektroninen lähde, tms.)  
Määrä ja pakkauslaji/laatu  
Kartonkien määrä  
Määrä ja toimittajan laatu  
Tavaran sekä palautusten määrä  
Keräilytapahtumien määrä ja jälkilausten määrä  
Tilausten määrä  
Määrä  
Määrä

3PL- palveluiden osalta osapuolet voivat vapaasti päättää hinnoittelusta samoin kuin muillakin aloilla. Alalla on kuitenkin käytössä niin monenlaisia sopimuksia, että voi olla usein vaikeaa määrittää palvelulle alkuhintaa. Alalla on luotu erilaisia hinnoittelumalleja, jotka sopivat logistiikkapalveluiden tarjoamiseen. Logistiikkapalveluiden ulkoistuksissa käytetään kahta erilaista päähinnoittelumallia.

Ensimmäinen näistä on kiinteä korvausjärjestelmä. Tästäkin on kahta eri hinnoittelumallia olemassa. Yksikköhinnoittelumallissa maksettava kiinteä summa lasketaan soveltamalla sovittua hintaa tai kiinteää palkkiota yksikköä kohden. Työyksikkö voidaan määritellä sopimusperusteisesti eri tavoin: se voi olla esimerkiksi ladattujen kuormalavojen tai laatikoiden määrä tai käsiteltyjen tapausten määrä. Yksikköhinnoittelu on helppoa määritellä ja implementoida, mutta toisaalta 3PL-palveluita tarjoavat yritykset usein ylihinnottelevat yksikköhinnat, minimoidakseen omista kiinteistä kuluista aiheutuvan riskin hinnoittelussa. Aktiivisuusperusteisessa kustannusmallissa asiakasyritys sopii maksavansa kiinteän maksun, joka kattaa 3PL:n tarjoajan kiinteät kustannukset, mukaan lukien esimerkiksi vuokrasopimukset, laitteet ja hallinnon. Osapuolet sitoutuvat myös palkkioon, joka kattaa muuttuvat kustannukset, kuten työvoiman, polttoaineen ja laitteiden ylläpidon, ja joiden hinnoittelu on laadittu edellä kuvatun yksikköhintatavan perusteella. Kiinteän korvausjärjestelmän lisäksi voidaan soveltaa vaihtoehtoisesti muuttuvaa korvausjärjestelmää. Tästä on olemassa malli, jota kutsutaan kustannus-plus-malliksi. Mallissa asiakas maksaa palveluntarjoajalle palvelun toimittamisesta syntyvät maksut, sekä tietyn voittomarginaalin joka sovitaan erikseen (Jané & Ochoa 2006, 37-39.)

## **2.5 Henkilöstösuunnittelu – vuokratyövoima vs. ulkoistaminen/alihankinta**

Kaikkien organisaatioiden menestys on kiinni henkilöstöstä. Oikean henkilöstömäärän suunnittelu eli henkilöstösuunnittelu on siis avain- asemassa kun yritys tekee ennusteitaan tulevasta. Henkilöstön määrän tarpeeseen vaikuttavat suhdanne-ennusteiden ja markkinoiden lisäksi mm. sairaspöissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus. Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on pitää huolta siitä, että jatkossakin henkilöstöä on oikea määrä oikeissa tehtävissä. Henkilöstön määrällinen ja laadullinen kytkeytyvät läheisesti toisiinsa. Usein työvoiman tarpeet muuttuvat nopeasti (Kauhanen 2007, 35-37.)

Yritys X:n liiketaloudellisesti merkittävin palvelu on henkilöstön vuokraus. Suomeen on kehittynyt työvoiman vuokraukseen erikoistunut oma toimiala, ja monet yritykset alalla ovat erikoistuneet joidenkin tiettyjen toimialojen työvoiman vuokraukseen. Monet yritykset tarjoavat myös tavallisia rekrytointipalveluita (Kauhanen 2007, 71.)

”Työvoiman vuokrauksella tarkoitetaan järjestelyä, jossa työnantaja siirtää työntekijänsä vastiketta vastaan toisen työnantajan käyttöön työskentelemään tämän johdon ja valvonnan alaisena. Vuokratyössä on kolme osapuolta: vuokrausyritys, vuokratyöntekijä ja käyttäjäyritys. Samoin oikeussuhteita on kolme: sopimukseen perustuvat vuokrausyrityksen ja työntekijän välinen työsuhde ja vuokraus- ja käyttäjäyrityksen välinen asiakassuhde sekä käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välinen oikeussuhde, joka ei ole sopimussuhde” (Hietala & Kaivanto & Schön 2014, 13.)

”Vuokratyö on erotettava ensinnäkin alihankinnasta ja aliurakoinnista, joilla tarkoitetaan tuotannon tai palveluiden ostamista yrityksen ulkopuolelta siten, että työntekijät suorittavat työn oman työnantajansa johdolla, vaikka tosiasiallinen työsuoritus tehtäisiinkin tilaajalle sen tiloissa. Alihankinnassa ja aliurakoinnissa työntekijät eivät siirry työskentelemään toisen työnantajan palvelukseen eivätkä vuokratyötä koskevat säännökset näin ollen myöskään tule sovellettavaksi”.

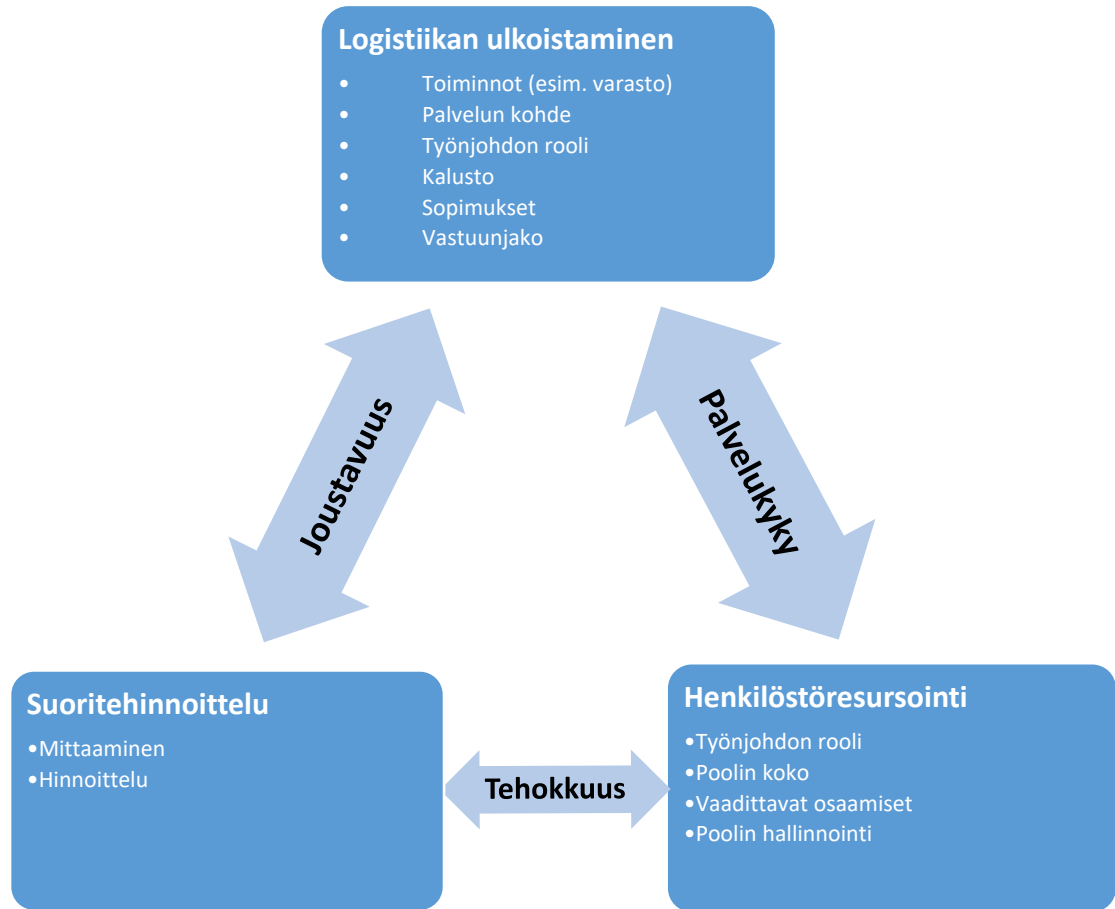
Työtuomioistuin on päätöksellään TT:2013-187 ottanut kantaa vuokratyön ja alihankinnan väliseen oikeudelliseen eroon. Kyseessä oli erimielisyys matkustamopalveluihin liittyen. Vastapuolilla olivat tilaaja sekä palveluntuottaja. Työtuomioistuin päätti, että tapauksessa oli kyse aliurakoinnista ja hylkäsi kanteen. Päätös liittyi seuraavaan:

”Alihankinta ja työvoiman vuokraus eroavat näin ollen toisistaan toisen osapuolen suoritusvelvollisuuden ja siihen liittyen työnantajan työnjohtovallan siirtymisen perusteella. Alihankinnassa toinen osapuoli, alihankkija, sitoutuu tietyn työntuloksen, aineellisen hyödykkeen tai palvelun, aikaansaamiseen ja sen luovuttamiseen tilaajalle vastiketta vastaan. Alihankkija ja aliurakoitsija ovat siis oikeudellisessa vastuussa työntuloksen syntymisestä, jolloin niillä täytyy olla oikeus määrätä työn suorittamisesta ja näin ollen työnjohto- ja valvontavalta työtä suorittaviin työntekijöihin nähden. Myös aliurakoinnissa ja –hankinnassa tilaajalla on kuitenkin oikeus valvoa työn suorittamisen asianmukaisuutta ja antaa tietyissä määrin sen suorittamista koskevia ohjeita puuttumatta työn välittömään johtamiseen ja valvontaan”

Työvoiman vuokrauksessa sen sijaan toimittaja ei suoraan vastaa tietyn tuloksen toteutumisesta, vaan siitä että toimittaa kriteerit täyttävän työntekijän tilaajan käyttöön. Näin ollen myös työnjohto- vastuu säilyy käyttäjällä (Hietala & Kaivanto & Schön 2014, 14-17.)

## 2.6 Teorettinen viitekehys

Seuraavaksi oleva kuvio esittää opinnäytetyössä käsiteltyjä teoreettisia aihepiirejä sekä niiden suhteita toisiinsa.



Kuvio 1.

### 3 Yritys ja lähtökohdat

#### 3.1 Yleistä tietoa Yritys X:stä

Yritys X on henkilöstöpalveluja tarjoava yritys. Sen palveluja ovat mm. henkilöstövuokraus ja resursointipalvelut, henkilöarviointit, rekrytoinnit, ulkoistuspalvelut sekä turvallisuuspalvelut. Yritys X kuuluu HPL: n eli Henkilöstöpalveluyritysten Liittoon. Se on henkilöstöpalvelualan yritysten työnantaja- ja toimialaliitto. Jäsenyrityksiä liittoon kuuluu noin 300, ja se kuuluu Elinkeinoelämän keskusliittoon eli EK: n. HPL hoitaa alansa edunvalvontaa elinkeino- ja työnantajapoliittisissa asioissa (HPL).

Yritys X tarjoaa henkilöstöpalveluita lähes kaikille toimialoille. Sillä on myös kattava toimipisteverkosto Suomessa.

#### 3.2 Yritys X:n toiminnot asiakkuudenhoitoa varten

Tässä osiossa esitellään niitä yrityksen toimintoja, jotka on määritetty osaksi Yritys X:n asiakkuuden- hoitotiimiin strategisista asiakkuuksista varten. Nämä ovat samalla ne toiminnot, joiden välistä toimivaa yhteistoimintaa tarvitaan, jos Yritys X ottaa asiakkaan ulkoistetun toiminnan hoidettavakseen. Asiakkuuden hoitotiimin toiminnot kuten ne on esitetty Yritys X:n sisäisessä koulutusmateriaalissa:

##### ASIAKKUUSJOHTAJA

- Vastaa strategisesta asiakkuudesta itsenäisesti ja tulosvastuullisesti yhdessä asiakkuuden hoitotiimin kanssa (tulosvastuu koko strategisesta asiakkuudesta)
- Johtaa asiakkuuden hoitotiimiä. Haastaa ja innostaa tiimiä kehittämään uusia innovatiivisia palveluja asiakkaalle
- Raportoi toimialajohdolle

##### ASIAKKUUSPÄÄLLIKÖ

- Vastaa strategisen asiakkuuden tietystä toimialasta, alueesta tai konsernin palvelusta itsenäisesti ja tulosvastuullisesti
- Raportoi asiakkuusjohtajalle

##### REKRYTOINTI

- Asiakkaalle nimetään päävastuulliset rekrytointikonsultit toimialoittain. Rekrytointikonsultti tuntee asiakkaan ja tietää haettavan henkilön profiilin. Rekrytointikonsultti pitää asiakkuuspäällikön ajan tasalla ja vastaa rekrytoinnin etenemisestä asiakkuuspäällikölle.

##### TYÖSUHDETIIMI

- Asiakkaalle nimetään päävastuulliset henkilöstöasiantuntijat toimialoittain. - Henkilöstöasiantuntija tietää asiakkaalla työskentelevät työntekijät, asiakkaan käytännöt ja vuokratyöntekijöiden työehtosopimuksen. Henkilöstöasiantuntija pitää asiakkuuspäällikön ajan tasalla ja vastaa vuokratyöntekijöiden työsuhteasioista asiakkuuspäällikölle.

### PALKKA- JA TALOUSHALLINTO

-Asiakkaalle nimetään palkka- ja taloushallinnosta vastuullinen/vastuulliset henkilöt, jotka tuntevat asiakkaan työehtosopimuksen ja palkkauksen sekä laskutuskäytännöt. Palkka – ja taloushallinto pitää asiakkuuspäällikön ajan tasalla ja vastaa sujuvasta sisäisestä palvelusta.

### PALVELUKESKUS

-Asiakkaalle nimetään palvelukeskuksesta vastuullinen tai vastuulliset henkilöt, jotka tuntevat asiakkaan tilauskäytännöt, työntekijäprofiilin ja poolin tilanteen. Palvelukeskus huolehtii ennakoivasta miehittämisestä. Palvelukeskus pitää asiakkuuspäällikön ajan tasalla ja vastaa työvuorojen, henkilöstöpankin ja työntekijöiden tilanteesta asiakkuuspäällikölle / rekrytoinnille.” (Toimialapäällikkö 25.11.2015).

### **3.3 Mahdollinen myyntipotentiali sisälogistiikan ulkoistamispalveluissa**

Yritys X myy henkilöstöpalveluita aktiivisesti kaikille muille toimialoille, paitsi terveydenhuoltoalalle. Logistiikka-alan yrityksiä Yritys X on palvellut pitkään, mutta yritys kokee olevansa toimialalla yhä suhteellisen pieni tekijä. Yritys X:n ylivoimaisesti yleisin palvelu logistiikka-alan yritykselle on perinteinen henkilöstövuokraus. Tarpeet vaihtelevat hyvin paljon, tarvittaessa töihin kutsuttavista työntekijöistä aina kokopäiväisiin ja vakituisiin työsuhteisiin asti. Yleisimpiä logistiikka-alan ammattinimikkeitä, joita Yritys X:ltä on tilattu, ovat esimerkiksi varastotyöntekijä, terminaalityöntekijä, lehdenjakaja sekä kuljettaja. Näistä selvästi yleisin tilattu henkilö on varastotyöntekijä. Varastotyöntekijöiden rekrytoiminen on siinä mielessä yksinkertaista, että alalla harvoin vaaditaan mitään erityistaitoja- tai pätevyksiä. Esimerkiksi työturvallisuuskortti tai trukkiportti ovat vain harvoin vaatimuksina Yritys X:n varastotyöntekijä- tilauksissa. Yleisiä vaatimuksia hyvälle varastotyöntekijälle ovat olleet hyvä asenne työntekoa kohtaan sekä hyvä fyysinen kunto. Tiimityöskentelytaidot ja kyky opetella esim. trukilla ajamista ovat usein hyödyksi.

Yritys X:n toimialajohto on sivusta seurannut, kuinka 2000-luvulla moni sen kilpailija on siirtynyt tarjoamaan perinteisten henkilöstöpalveluiden lisäksi myös ulkoistamispalveluita asiakkailleen. On syntynyt yrityksiä, jotka suuntaavat henkilöstöpalvelunsa nimenomaan logistiikka-alan yrityksille. Näin ne ovat kyenneet keräämään laajan henkilöstöpoolin, jota pystyvät sitten hyödyntämään joustavasti eri asiakkaiden toimipisteissä.

Suomessa on jo yli kahdenkymmenen vuoden ajan julkaistu Logistiikkaselvitys- nimellä julkaistua raporttia, jossa on selvitetty Suomen logistiikan näkymiä. Ensimmäisen kerran selvitys on julkaistu vuonna 1992, ja viimeisin selvitys tämän tutkimuksen kirjoitushetkellä on vuodelta 2016. Nykyisin julkaisu toteutetaan Turun kauppakorkeakoulun ja Liikenneviraston yhteistyönä (Logistiikkaselvitys 2016, 25).

Logistiikkaselvityksessä on vuodesta 2006 lähtien arvioitu teollisuuden ja kaupan alojen logistiikkatoimintojen ulkoistamista. Tulosten perusteella Suomalaiset yritykset ovat yhä hanakoita ulkoistamaan logistiikkatoimintojaan, kun meitä verrataan ulkomaisiin yrityksiin. Yleisimpiä ulkoistettuja logistiikkatoimintoja ovat vastausten perusteella kuljetustoiminnot, paluulogistiikka ja huolinta. Tulokset varastoinnin ja varaston käsittelyn osalta osoittavat, että kyseisten toimintojen ulkoistamisaste verrattuna moniin muihin logistiikan alan toimintoihin on yhä verrattain pieni. Tulosten perusteella vastaajien osalta vain alle 40% yrityksistä on millään asteella ulkoistanut varastointia ja varaston käsittelyä. Toisaalta varastoinnin uskotaan vastausten perusteella olevan verrattain yleisesti ulkoistettava toiminto yrityksissä seuraavan viiden vuoden aikana (Logistiikkaselvitys 2016, 25 – 27.)

Alla olevassa kuvassa (Kuva 1.) kuvataan henkilöstöpalvelualan liikevaihdon lukuja vuodelta 2016. Lähteenä luvuille on Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL. Kuten kuvasta näkee, niin henkilöstöpalvelualan on Suomessa nykyään miljardiluokan bisnestä. Yksittäisistä palveluista henkilöstövuokraus on vielä ylivoimaisesti liikevaihdoltaan suurin palvelu. Ulkoistuspalvelut ovat kuitenkin olleet jo vuonna 2016 arviolta 170 miljoonan euron arvoista toimintaa vuodessa, ja merkille pantavaa luvuissa on varsinkin ulkoistuspalveluiden kasvu yhden vuoden aikana. Kaikista mainituista palveluista juuri ulkoistuspalvelut ovat näyttäneet kasvavan selvästi eniten eli 44% vuodessa.



Kuva 1.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto eli HPL tekee kuukausittain kyselyn alan 20:lle suurimmalle yritykselle niiden liikevaihdon kehityksestä ja alan suhdanteista. Tulokset julkaistaan HPL:n sivuilla. Tämän tutkimuksen kirjoittamishetkellä uusin raportti on helmikuulta 2018. Raportista paljastuu, että alan suurimmat yritykset Suomessa arvioivat henkilöstöpalveluiden liikevaihdon kasvavan vuonna 2018 verrattuna vuoteen 2017. ” HPL:n liikevaihtotiedustelun mukaan henkilöstöpalveluiden liikevaihto oli vuoden 2018 helmikuussa 103,4 miljoonaa euroa.

Edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna liikevaihto lisääntyi 18 prosenttia. Tammi-helmikuussa liikevaihtoa tehtiin 208,9 miljoonaa euroa ja kasvu edellisvuoden vastaavasta ajasta syntyi 20 prosenttia.” Kaikista alan palveluista selvästi suurin palvelu liikevaihdollisesti on henkilöstövuokrauspalvelut, jonka osuus kaikista palveluista on yli 80 prosenttia. Raportissa niiden liikevaihdon arvioitiin olevan kasvussa tänäkin vuonna. Myös rekrytointipalveluiden arvioitiin olevan kasvussa. Sen sijaan ulkoistuspalveluiden myynti on laskenut edellisvuoteen verrattuna 3%. Raportista käy myös ilmi, että ulkoistuspalveluiden myynti on laskenut vuonna 2017 12% vuodesta 2016 (HPL 2018.)

Tässä tutkimuksessa esitetyt tilastot eivät kuitenkaan kerro tarkemmin sitä, mille toimialoille ulkoistukset suuntautuvat, vaan kyse on ilmeisesti kaikista toimialoista, joille henkilöstöpalvelualan yritykset palveluitaan myyvät. Aikaisemmassa kappaleessa mainittu HPL:n tekemä kysely on myös suunnattu ilmeisesti vain 20:lle henkilöstöpalvelualan suurimmalle toimijalle, eikä näin ollen kuvaa täysin luotettavasti koko alan toimintaa, tai logistiikan ulkoistamisen trendiä Suomessa. Sitä voi kenties kuitenkin pitää suuntaa antavana tietona ainakin henkilöstöpalvelualan toimijoiden toimintaympäristöstä.

### **3.4 Kilpailijat**

Monet Yritys X:n kilpailijat tarjoavat logistiikan ulkoistamispalveluita, joka myös usein perustuu suoriteperusteiseen laskutukseen. Alalla pioneeri Suomessa on - yrityksen itsensä mukaan - Suomen Transval Oy. Yritys on perustettu vuonna 1994 ja se on kasvanut voimakkaasti, suoriteperusteisen työn ollessa yrityksen toiminnan kulmakivenä. He mainostavat suoriteperusteisuuden etuina olevan mm. mitattavuus, ennakointi ja nopea reagointi muuttuviin tilanteisiin. He korostavat toiminnassaan myös asiakaskohtaisen räätälöinnin merkitystä (Kuljetus- ja Logistiikka 1/2011). Suomen Transval Oy on Suomen suurin sisälogistiikkayhtiö, jolla on asiakkaita kaupan teollisuuden ja logistiikan toimialoilla. Sisälogistiikan palveluiden ja suoriteperusteisen hinnoittelun lisäksi Transval tarjoaa myös henkilöstöpalveluita, kuten henkilöstöresursointia, sekä sisälogistiikkaprosessien konsultointipalveluja (Transval 2018.)

Barona Logistiikka on Barona- konserniin kuuluva, sisälogistiikan ulkoistuksiin erikoistunut yritys. Barona Group (konserni) sen sijaan on suomen markkinajohtaja henkilöstöpalvelualalla. Vuonna 2017 Barona Group myös osti toisen alan suuren toimijan Suomessa, Opteamin. Näin Barona vahvisti asemaansa entisestään alan markkinajohtajana. Barona on vahva toimija mm. rakentamisen, logistiikan, teollisuuden, palveluiden ja asiakaspalvelun toimialoilla henkilöstöpalveluissa (Kauppalehti 2017.)

Barona Logistiikan mainostamia palveluita ovat logistiikan ulkoistaminen, rekrytointi, henkilöstövuokraus, pooliratkaisut sekä varastologistiikan ratkaisut. Yritys työllistää vuosittain yli 3000 työntekijää erilaisiin tehtäviin (Barona 2018.)

## 4 Tutkimus

Tämä opinnäytetyö on case- eli tapaustutkimus. Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tyypeistä (Hirsjärvi ym. 2009, 162.) Tapaustutkimus on esimerkiksi liiketaloustieteessä yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä. Case-tutkimuksessa tutkimuksen aiheeksi on valittu jokin tietty yksikkö, kuten yritys, osasto tai ihmisryhmä. Case-tutkimuksissa käytetään tyypillisesti useita eri tietolähteitä, kuten dokumentteja, havainnointia, haastatteluita ja arkistoja. Nimenomaan aineiston monilähtöisyys on yksi case-tutkimuksen kulmakivistä. Yhtenä case-tutkimuksen haasteista on määrittää mikä on itse case eli tutkimuksen tutkittava kohde (Kananen 2012, 34-35.)

### 4.1 Havainnointi

Osallistuva havainnointi on tutkimusmenetelmä, jossa tutkija itse toimii tutkittavan aiheen parissa, osallistuen esimerkiksi tutkittavan yrityksen toimintaan, ja tekee siitä havaintoja. Menetelmä on usein käytetty esimerkiksi liiketaloustieteissä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 77-78.) Havainnoinnissa on menetelmänä omat hyötynsä. Usein sillä saadaan tietoa, jota ei muuten saataisi, sillä tutkija voi käyttää pitkänkin ajan tutkimuskohteen parissa havainnoiden. Osallistuva havainnointi edellyttää sitä, että tutkija itse toimii osana tutkittavaa ympäristöä, vaikuttaen näin omalla toiminnallaan asioihin. Jotkut ovat sitä mieltä tosin, että pelkkä paikalla oleminenkin on osallistuvaa havainnointia (Kananen 2012, 94-94.)

Tutkimuksen kirjoittaja on tehnyt havaintoja Yritys X:n toiminnasta pitkän ajan kuluessa niistä asioista, joita tähän tutkimukseen liittyy. Havainnot ovat tapahtuneet keskusteluissa ja sähköpostien välityksellä Yritys X:n oman henkilöstön, olemassa olevien asiakkaiden sekä potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Osana havainnointia allekirjoittanut on nähnyt tarjouspyyntöjä ja ollut mukana tarjousprosesseissa, joissa on käsitelty logistiikka-alan yritysten tarpeita eriasteisiin ulkoistuksiin ja suoriteperusteiseen veloitukseen työstä. Yritys X on vuosien 2016 – 2018 välisenä aikana saanut useita sellaisia tarjouspyyntöjä asiakailta, joissa on agendana ollut tiettyjen toimintojen tai niiden koko henkilöstön ulkoistaminen Yritys X:n vastuulle. Monissa tarjouksissa on myös mainittu, että Yritys X:llä tulee olla mahdollisuus siirtyä suoritepohjaiseen hinnoitteluun jossakin vaiheessa sopimuksen voimassaoloaikana.

#### 4.1.1 Keskustelut toimialajohdon ja myynnin kanssa

Ensimmäiset ”viralliset” keskustelut, jotka tämän tutkimuksen kirjoittaja on käynyt yrityksen toimialajohdon kanssa liittyen logistiikan ulkoistuksiin vaadittaviin kompetensseihin, on käyty vuonna 2016 (21.9.2016 ja 12.10.2016). Toisena osapuolena keskusteluissa on ollut Toimialajohtaja Herra X. Epävirallisia keskusteluja asiaan liittyen on käyty jo sitä ennen, mutta tuona päivänä ensimmäisen kerran määriteltiin tarkemmin niitä huolia, jotka liittyvät Yritys X:n osaamiseen silloin, jos myydään logistiikan ulkoistuspalveluita tai suoritelaskentaan perustuvaa henkilöstövuokraa potentiaalisille asiakkaille. Yritys X oli jo tuolloin saanut viimeisen kahden vuoden aikana monta kyselyä/tarjouspyyntöä liittyen logistiikan ulkoistuksiin, ja toimialajohto koki, että asiaan on reagoitava jotenkin, koska ulkoistukset nähdään suurena myyntipotentialina eikä näitä mahdollisuuksia ole pystytty hyödyntämään. Näissä 2016 syksyllä käydyissä keskusteluissa todettiin, ettei riittävää osaamista välttämättä löydy Yritys X:n sisältä, ainakaan jos puhutaan isoista ja vaativista ulkoistuspauksista. Keskusteluissa myös tunnustettiin logistiikka-alalla nouseva trendi henkilöstön ulkoistamiseen ja suoriteperusteiseen laskentaan. Toimialajohtaja oli sitä mieltä, että jos haluamme olla mukana kilpailussa uskottavana henkilöstöalan kumppanina logistiikan alan yrityksille, on Yritys X:llä oltava valmius ainakin edes keskustella asiakkaiden kanssa heidän tarpeistaan ulkoistuksiin ja suoritelaskentaan liittyen ja tarjota uskottava vaihtoehto, miten voitaisiin edetä asian kanssa. Näin syntyi aihe tälle tutkimukselle.

Kesällä 2017 Yritys X:n toimialajohto yhdessä myyntitiimin kanssa päättivät, että Yritys X lähtee aktiivisemmin suuntaamaan kohdennettua myyntiä logistiikka-alan yrityksille. Koottiin ideointiryhmä, jonka tarkoitus oli yhdessä miettiä myynnin mahdollisuuksia ja haasteita logistiikka-alalla sekä päättää jatkotoimenpiteistä. Ryhmä piti kaksi palaveria (Yritys X 21.9.2017 & 29.9.2017) aiheesta syyskuun 2017 aikana, joissa näitä asioita käytiin läpi. Palavereihin osallistuivat myyntijohtaja, asiakkuuspäällikkö sekä tämän tutkimuksen kirjoittaja. Haasteina logistiikka-alan myynnin osalta todettiin seuraavia asioita:

- alalla asiakkaat usein tarvitsevat joustavaa työntekijäpoolia, eli harvoin tilaavat perinteistä henkilöstövuokrausta (kokoaikaisia työntekijöitä määrääjäksi)
- Varsinkin varastopuolella käytetään usein suoritepohjaista hinnoittelua, joka vaatii aina oman työnsä, että haluttu hinnoittelumalli saadaan rakennettua

Olemassa oleviksi vahvuuksiksi todettiin yrityksen joustava ja toimiva ERP- järjestelmä, jossa työntekijöiden tiedot liikkuvat joustavasti, ja järjestelmää on arvioitu ehkä jopa alan parhaaksi, tai ainakin yhdeksi parhaimmista. Tämä on toki subjektiivista ja perustuu Yritys X:n asiakkaiden kertomisiin ja mielipiteisiin.

#### 4.1.2 Tarjouspyynnöt

Vuosien 2016 - 2018 aikana Yritys X on saanut potentiaalisilta logistiikka-alan asiakkailta useita tarjouspyyntöjä, joissa on ollut vaatimuksina mahdollisuus logistiikan ulkoistamiseen ja/tai suoritehinnoitteluun. Monet tarjouspyynnöt ovat olleet liikevaihdoltaan suuria (arvio vuosittaisesta liikevaihdosta yli 500 000€). Yritys X on myös jättänyt näistä tarjouspyynnöistä tarjouksen kaikkiin, paitsi yhteen kyselyyn. Yhdessäkin tarjouskilpailussa johon Yritys X on osallistunut, ei yritystä ole vielä valittu palvelutoimittajaksi. Tarjouspyynnöissä on toistunut muutama teema:

- Asiakkaan halu saada suoritehinnoittelu tarjoukseen mukaan tai että suoritehinnoitteluun voidaan siirtyä myöhemmin
- Asiakkaan tarve joustavalle työntekijäpoolille, jota voi hyödyntää muuttuvissa tarpeissa
- Vastuukysymykset, kuten työnjohdon asema, sekä palvelun laadun takaaminen

Yritys X on saanut vuodesta 2016 lähtien ainakin kolme sellaista potentiaaliltaan suurta tarjouspyyntöä, joihin vaadittiin kannanotto suoritehinnoittelusta jo sopimustarjousvaiheessa. Toinen tarjouspyynnöistä koski tilaajan tietyn toiminnon ulkoistamista, toinen perinteisempää henkilöstövuokrausta. Ensimmäisessä tarjouspyynnössä (vuonna 2016) asiakas lähetti tarjouspyynnön (Yritys A 10.5.2016), joka koski yrityksen varastotoimintojen henkilöstöresursointia. He halusivat Yritys X:ltä ratkaisumallin, jossa suuri osa kyseisen varaston henkilökunnasta toimisi Yritys X:n palkkalistoilla, ja Yritys X:n tulisi kyetä tarjoamaan varastoon kiinteä määrä kokoaikaisia työntekijöitä, sekä joustava työntekijäpooli muuttuviin tarpeisiin. Työntekijäpooli koostuisi osa-aikaisista ja töihin tarvittaessa kutsuttavista työntekijöistä. Tarjouspyynnössä mainittiin myös suoritehinnoittelu tuntihinnoittelun lisäksi, ja asiakas halusi tietää millaiset valmiudet Yritys X:llä olisi luoda suoritehinnoittelu yritysten välille. Tarjoukseen ei siis vaadittu suoritehintoja mukaan, vaan enemmänkin selvitys siitä, minkälaisella suunnitelmalla suoritehinnoitteluun voitaisiin siirtyä tietyssä ajassa.

Toisessa tapauksessa, vuonna 2017, Yritys X:lle lähetettiin tarjouspyynnön (Yritys B 16.6.2017) yhteydessä statistiikkaa excel- muodossa yrityksen tarjouta koskevan toiminnon työntekijämääristä, työntekotunneista ja tehtyjen työsuoritteiden määrästä, joiden perusteella Yritys X:n piti laskea jo tarjoukseen suoritehinnat mukaan, muutaman eri työtoiminnon osalta. Jokaisen työtoiminnon osalta toimitettiin omat tietonsa. Yritys X antoi pyydetty hinnat, mutta pidätti myös tarjouksessaan oikeuden tarkistaa hintoja uudelleen asiakkaan kanssa 6kk päästä yhteistyön aloittamisesta. Asiakas halusi myös tietää, millaiset työntekijäpoolit Yritys X:llä olisi maantieteellisellä alueella valmiina ja millaiset valmiudet Yritys X:llä olisi hankkia tarvittaessa uutta työvoimaa kyseiseen henkilöstöpooliin.

Tarjouksessa oli kyse puhtaasta ulkoistuksesta, jossa asiakkaan varaston tietty osa ja toiminnot siirtyisivät kokonaan valitun palveluntarjoajan vastuulle. Samalla myös kyseisellä osastolla työskentelevät ihmiset siirtyisivät vanhoina työntekijöinä uuden palveluntuottajan palvelukseen. Ulkoistukseen ei sisältyisi kaluston (trukkien) siirtymistä palveluntuottajalle, vaan ne pysyisivät ainakin toistaiseksi vielä asiakkaan vastuulla.

Kolmannessa tarjouspyynnössä (Yritys C 24.8.2017), jossa mainittiin suoritehinnoittelu, oli kyse logistiikka-alalla toimivasta yrityksestä, joka halusi ulkoistaa kontinpurkunsu ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Yritys oli voittanut suuren tarjouskilpailun, jonka myötä heille tulisi suuria määriä kontteja ulkomailta purkuun viikoittain. Konttien määrät vaihtelisivat niin paljon viikko- ja päivätasolla, että he kokivat, että eivät omalla henkilöstöllään pystyisi enää sitä työmäärää hoitamaan, eikä heillä ollut omia resursseja pyörittää henkilöstöpoolia vaihtuvaa työmäärää varten. Siksi yritys halusi siis kääntyä ulkopuolisen palveluntarjoajan puoleen, jolta voisivat tilata aina työvoiman erikseen kontinpurkuja varten. Koska työmäärä olisi niin vaihteleva, tulisi siihen rakentaa oma henkilöstöpooli. Kontinpuruissa käytettävästä työmäärästä kertyisi yhteensä muutaman henkilötyövuoden edestä töitä kuukausittain. Asiakas koki, että koska konteissa tulisi olemaan niin samanlaista tavaraa, niin kontinpurkuun voisi kehittää laatikkokohtaisen suoritehinnan, ja he maksaisivat kontinpurun henkilöstön toimittavalle yritykselle hinnan per purettu kolli. Näin hinnoittelu painostaisi palveluntarjoajaa toimittamaan henkilöitä, jotka tekisivät kontinpurut mahdollisimman tehokkaasti. Asiakas myös hyötyisi tästä siinä mielessä, että kontit kerryttävät vuokrahintaa siitä, jos jäävät sovittua pidemmäksi aikaa purkuun yhteen paikkaan. Oli siis asiakkaan intresseissä purkaa jokainen kontti mahdollisimman nopeasti, että ne voitaisiin kuljettaa muualle. Tarjoukseen ei sisällynyt minkäänlaista henkilöstön tai kaluston siirtymistä palveluntuottajan vastuulle.

Tarjouspyynnön (Yritys C 24.8.2017) haasteena oli, että asiakas olisi halunnut heti tarjoukseen suoritehinnoittelun mukaan. Asiakas toimitti Yritys X:lle arvion saapuvien konttien määrästä viikoittain ja kuukausittain, sekä purettavan kollin kilo- ja kuutiotiedot. Kaikissa konteissa tulisi olemaan siis vain yhdenlaista, saman kokoista- ja painoista kolla. Asiakas myös kertoi, miten kolli on pakattu ja miten he olivat ajatelleet siirrellä niitä, sillä kyse olisi erittäin painavasta tavarasta. Heillä ei ollut vielä itsellään mitään omakohtaista kokemusta kyseisten konttien purusta.

Yritys X vastasi tarjouspyyntöön, etteivät annettujen tietojen perusteella vielä pysty antamaan suoritetoja, mutta että yhteistyö voitaisiin ensin aloittaa tuntiperusteisella hinnoittelulla, jossa asiakas maksaisi vielä tehdyistä työtunneista, ja tietyn siirtymäajan jälkeen voitaisiin siirtyä suoritehinnoitteluun, kun kontteja on purettu niin monta, että tarvittava statistiikka niiden purkuun vaadittavasta työstä olisi kerätty. Asiakas kuitenkin hylkäsi tämän tarjouksen, ja valitsi kilpailijan palveluntuottajakseen kontinpurkujen osalta.

Yritys X on vuoden 2018 puolella saanut yhden sellaisen tarjouspyynnön, jossa asiakas haluaa täysin ulkoistaa tietyn osan sisälogistiikastaan palveluntuottajalle. Yritys X on jättänyt tähän tarjouspyyntöön tarjouksen, ja siihen ei ole vielä tullut päätöstä. Asiakas haluaa ulkoistaa tietyt toiminnot henkilöstöineen ulkoiselle palveluntuottajalle. Siirtymään ei sisältyisi kaluston siirtymistä (Asiakkuuspäällikkö 18.4.2018).

#### **4.1.3 Keskustelut asiakkaiden kanssa**

Yritys X on 2018 alkuvuoden aikana käynyt keskusteluja suoritehinnoittelusta muutamien asiakkaidensa kanssa, jotka tilaavat vuokratyöntekijöitä säännöllisesti varastologistiikan tehtäviin. Keskustelut on käyty yritysten logistiikka- tai varastopäälliköiden kanssa, jotka vastaavat yritysten operatiivisista toiminnoista. Kaikki yritykset toimivat maahantuonnissa, ja heille logistiikka, mukaan lukien varastotoiminnot, ovat hyvin kriittisiä yrityksen menestyksen kannalta. Kaikilta kyseisiltä asiakkailta kysyttiin kiinnostusta suoritepilotointiin, mutta yksikään asiakas ei vielä innostunut aiheesta. Yksi asiakas vaikutti hieman kiinnostuneelta aiheesta ja pilotoinnista, mutta aikatauluhaasteet kuulemma estivät asian etenemisen ainakaan yhden vuoden sisällä, sillä heidän varastossaan on meneillään sekä tulossa suuria muutoksia. Kaikki asiakkaat kokivat ajatuksen suoritehinnoittelun kokeilemisesta hankalana ja työteliäänä. Useampi asiakkaan esimies on näissä keskusteluissa maininnut, että heidän varastoissaan työskennellään niin monenlaisissa tehtävissä ja muuttuvissa työmäärissä, että yleispätevän suoritehinnoittelun rakentaminen ja käyttäminen olisivat liian työteliäitä projekteja. Useat asiakkaiden yhteyshenkilöt ovat maininneet haasteiksi ajanpuutteen, he ovat itse niin kiireisiä päivittäisten asioiden ja olemassa jo olevien projektien kanssa, että uuden hinnoittelun suunnittelu ja käyttöönotto kuulostavat heidän mielestään liian aikaa vievältä projektilta. Yleinen tunne asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta on, että logistiikasta vastaavat henkilöt eivät joko näe suoritehinnoittelun mahdollisia hyötyjä ollenkaan, tai sitten he eivät koe, että mahdolliset hyödyt olisivat ponnistelujen arvoisia.

## 4.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelut ovat yksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmistä menetelmistä. Niillä pyritään kyselemällä saamaan lisää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, haastateltavilta ihmisiltä. Teemahaastattelussa kohteilta kysellään kysymyksiä valitun teeman ympäriltä, jolloin pyritään ”urkkimaan” kohteelta tarvittavia tietoja. Teemahaastattelujen tekemisessä pitää ottaa sellaisia asioita huomioon, kuten haasteltavien määrä, valinta sekä se, tehdäänkö haastattelut yksitellen vai ryhmähaastatteluna.

Teemojen valinta on myös tärkeää, ne kannattaa valita niin, että saadaan haluttu ilmiö ymmärrettyä mahdollisimman laajasti. Tarkoituksena haastattelijalla on aloittaa kysymällä laajoja peruskysymyksiä halutusta aiheesta, jonka jälkeen kysymys kysymykseltä päästään kohti tarkempia yksityiskohtia. Haastattelija ei voikaan näin tietää ennalta, mihin haastattelu lopulta johtaa tai mitä sen avulla tulee ilmi. Haastateltujen henkilöiden tulisi jotenkin liittyä valittuihin ilmiöihin, joita tutkimuksessa käsitellään. Myös oikeiden teemojen valinta on tärkeää, ne valitaan niin että ne kattavat mahdollisimman kokonaisvaltaisesti valitun ilmiön (Kananen 2012, 99 - 103.)

### 4.2.1 Haastattelujen toteuttaminen

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teemahaastatteluja strukturoitujen haastattelujen sijaan, sillä lähtökohta oli, että todennäköisesti haastateltavia henkilöitä ei tulisi olemaan niin montaa, että vastauksista olisi voinut laatia tilastollisesti tarpeeksi luotettavaa tietomäärää. Lisäksi tutkittavasta ilmiöstä haluttiin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva, ja siksi haastateltavat henkilöt edustavat erilaisia näkökulmia asiaan, johtuen erilaisista asemistaan yrityksessä. Haastattelujen apuna päädyttiin käyttämään haastatteluruntoa, joka auttaisi pitämään haastattelut samojen aihepiirien ympärillä. Näin keskustelut pyörisivät samojen, tutkijaa kiinnostavien aiheiden ympärillä, mutta keskustelut eivät olisi liikaa ennalta suunniteltuja tai ohjattuja. Näin aiheista saataisiin mielenkiintoisia keskusteluja aikaiseksi. Jokainen haastateltava myös edustaa erilaista näkökulmaa asiaan, joten ei olisi ollut tutkimuksen kannalta kovin hyödyllistä kysyä täysin samoja asioita ihmisiltä, jotka työskentelevät erilaisten asioiden parissa, ja joiden tietämys on hyvin erilaista.

Lopullinen haastattelumäärä päättyi neljään haastatteluun. Näistä kolme edustavat Yritys X:n omaa henkilöstöä, mutta kaikilla on eri asema yrityksessä ja edustavat näin ollen hie- man erilaista osaamista. Yksi haastateltava on Yritys X:n asiakasyrityksen varastopääl- likkö, ja edustaa näin ollen tilaavan asiakkaan näkökulmaa tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin pitämään haastateltujen henkilöiden nimet salassa, joten heihin viitataan jatkossa seuraavilla ilmaisuilla:

Varastopäällikkö, asiakas A  
Projektipäällikkö, yritys X  
Asiakkuupäällikkö, yritys X  
Toimialapäällikkö, yritys X

Kaikki tutkimuksen haastattelut toteutettiin haastateltavien henkilöiden työpaikalla, neuvotteluhuoneessa. Haastattelun aikana paikalla oli vain haastattelija ja haastateltava. Haastattelujen kesto vaihteli noin 20 minuutista 45 minuuttiin. Keskustelut nauhoitettiin puhelimella, ja litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen.

Haastattelut toteutettiin kahden kalenteriviikon aikana. Tutkimuksen kannalta olisi ollut hyödyllistä saada enemmän haastatteluja suoritettua niin, että tutkimusmateriaalia olisi ollut enemmän, mutta aikatauluhaasteet estivät tämän. Olisi ollut mielenkiintoista saada useamman asiakkaan näkökulma teemahaastattelun muodossa.

Litteroinnin jälkeen haastattelujen vastaukset jaoteltiin pääkysymyksiin, jotka ryhmiteltiin tutkimuskysymysten mukaan, jonka jälkeen niistä on helpompi vetää johtopäätöksiä ja vertailla vastauksia keskenään. Analyysivaiheessa vertaillaan teemahaastatteluista saattua materiaalia ja tutkijan omia havaintoja, joiden perusteella vedetään johtopäätökset.

## 5 Analyysi

### 5.1 Logistiikan ulkoistaminen

Yritys X:n johdolle oli jo viimeistään vuoden 2015 aikana käynyt selväksi (Toimialajohtaja 21.9.2016), että logistiikan ulkoistaminen on trendi, joka on ollut yhä nousussa, mutta yritys ei ole kyennyt hyödyntämään tätä mahdollisuutta millään tavalla. Itse asiassa Yritys X oli saanut vuonna 2015 mittaluokaltaan hyvin suuren tarjouspyynnön erään logistiikka-alalla toimivan yrityksen tiettyjen toimintojen ulkoistamisesta. Yritys X joutui toteamaan, ettei sillä ollut vaadittavaa osaamista lähteä edes yrittämään niin suurta ulkoistamista, joten tarjousta ei ikinä jätetty.

Vuosien 2015 ja 2016 aikana Yritys X:ssä huomattiin (Toimialajohtaja 21.9.2016; Toimialajohtaja 12.10.2016), mitkä olivat ne toistuvat teemat logistiikka-alan ulkoistamisissa, joihin Yritys X:llä ei välttämättä olisi riittävää osaamista, tai ainakin osaaminen pitäisi ensin kartoittaa tai miettiä miten sitä voitaisiin kehittää. Kriittisimmät kysymysmerkit tuntuivat olevan Yritys X:n puutteellinen kokemus logistiikka-alasta, sekä suoritehinnoittelusta. Teema, joka toistui myös usein potentiaalisten asiakkaiden tarpeissa, oli henkilöstöpooli varastoon. Tällä tarkoitetaan tässä kohtaa poolia, jossa ei ole vain kokoaikaisia pysyviä työntekijöitä, vaan jatkuvaa vaihtuvuutta työn määrässä ja näin ollen myös työntekijöiden määrässä. Tämä vaatii ainakin tietyn osuuden poolista olevan osa-aikaisia tai tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä.

Sekä teemahaastatteluissa, että tutkijan omissa havainnoissa kävi selväksi, että Yritys X:llä ei ole toimihenkilötasolla kattavaa osaamista logistiikasta eikä sen ulkoistamisesta. Tietynlainen logistiikan perusasioiden osaaminen kuitenkin löytyy, sillä yritys kuitenkin myy ja myös toteuttaa jatkuvasti henkilöstöpalveluita asiakkailleen, eikä tätä pystyisi tekemään ilman että tietyt perusasiat olisivat hallussa. Esimerkiksi varastologistiikan yleisimmät toiminnot sekä niiden toteuttamiseen vaadittavat yleisimmät vaatimukset henkilöstöltä ovat hyvin tiedossa. Myös alan trendeistä ja kehityssuunnista on jonkin verran tietämystä. Ainakin kahdella Asiakkuuspäälliköllä Yritys X:ssä on muutaman vuoden kokemus varastologistiikassa, joka lisää tietämystä alalta. Kuitenkin keskusteluissa toimialajohdon kanssa sekä teemahaastatteluista käy ilmi, ettei Yritys X:n itsensä mielestä heillä ole vaadittavaa kokemusta lähteä vielä toteuttamaan ainakaan isoja ulkoistuksia, varsinkaan silloin, jos niihin liittyy myös suoritelaskentaa. Isoissa ulkoistuksissa logistiikan suurien kokonaisuuksien ymmärtäminen, asioiden väliset yhteydet sekä käytännönläheisten operatiivisten asioiden tietämys nousevat suureen arvoon. Yritys X:ltä puuttuu myös kokemus ulkoistussopimusten ja KPI-mittareiden luomisesta logistiikan alalta.

Nämä ovat tärkeitä, sillä sopimukset määritellään jo ennen itse ulkoistamista, ja ne määrittelevät tarkat raamit toiminnan jatkumisen kannalta. Jos palveluntarjoaja ei pysty toteuttamaan tuotantoa ulkoistuksen jälkeen vaaditulla tavalla, voi siitä seurata sanktioita.

Yritys X tiedostaa, että alalla on tarjouspyynnöissä välillä sanktioita, jotka ovat sidottu tiettyihin KPI- mittareihin. Sanktioiden hyväksyminen on aina riski palveluntarjoajalle, joten niiden määritelmät ja sanktioiden suuruus tulisi aina punnita hyvin tarkasti, ennen kuin niihin suostutaan (Asiakkuuspäällikkö 18.4.2018; Toimialajohtaja 21.9.2016; Toimialapäällikkö 23.4.2018.)

Havainnoinnin ja haastattelujen kautta tutkimuksessa ilmeni, että määrällisesti Yritys X ei ole saanut loppujen lopuksi kuin vain muutamia tarjouspyyntöjä liittyen logistiikan ulkoistamiseen tai suoritehinnoitteluun. Tarkastelujaksona ovat olleet vuodet 2016 – 2018 tutkimuksen kirjoitushetkeen asti. Yhteensä varasto/sisälogistiikkaan liittyviä tarjouspyyntöjä tai uusia asiakkaita saman tarkastelujakson aikana on ollut useita kymmeniä. Näiden palveluiden kysyntä on ollut siis määrällisesti pienessä roolissa, kun katsoo kokonaiskuvaa. Tässä kannattaa ottaa huomioon se asia, että suurin osa tarjouspyynnöistä ja tarjouksista on ollut liikevaihdollisesti suhteellisen pieniä mahdollisuuksia. Myöskään kukaan jo olemassa oleva asiakas ei ole suuremmin kiinnostunut ulkoistamaan logistiikkatoimintojaan tai kokeilemaan pilottia suoritehinnoittelusta. Se, mikä herättää huomiota tarjouspyynnöissä joissa näitä palveluita on kysytty, on niiden suuri liikevaihdollinen mittakaava. Kaikki tarjouspyynnöt, joissa asiakas on kiinnostunut ulkoistamaan sisälogistiikkaansa tai ottamaan käyttöön suoritehinnoittelun, on arvioitu liikevaihto ulkoistuksen toteuttamisesta ollut vähintään 500 000€ vuodessa. Voidaan siis puhua Yritys X:n mittaluokassa hyvin suurista myynnillisistä mahdollisuuksista. Suurin osa asiakkuuksista on liikevaihdollisesti tätä pienempiä (Asiakkuuspäällikkö 18.4.2018; Toimialajohtaja 21.9.2016; Toimialapäällikkö 23.4.2018.)

On hyvin huomiolle pantavaa, että yksikään Yritys X:n olemassa olevista varastologistiikan asiakkaista ei ole osoittanut vakavaa kiinnostusta toimintojensa ulkoistamista, tai suoritehinnoitteluun siirtymistä kohtaan. Tutkimuksen aikana käytiin keskusteluja aiheesta suuren osan kanssa niistä Yritys X:n asiakkaista, jotka harjoittavan varastotoimintaa pääkaupunkiseudulla ja tilaavat aktiivisesti varastotyöntekijöitä. Osaa asiakkaista ei erinäisistä syistä kontaktoitu tämän asian osalta. Yksikään asiakas ei ollut kovin kiinnostunut edellä mainituista palveluista. Haastatteluun osallistuneella asiakkaalla on ulkoistetuista varastoista enimmäkseen negatiivisia ajatuksia (Varastopäällikkö 17.4.2018). Haastattelun aikana myös ilmeni ainakin kaksi tapausta, joissa varastologistiikkaa harjoittava yritys on siirtynyt ulkoistetusta varastosta takaisin oman henkilökunnan hallintaan.

Ilmeisesti kokemukset ulkoistuksesta eivät ole olleet positiivisia näissä tapauksissa, tai yritykset ovat kokeneet, että pystyvät hoitamaan varaston tuotannon sittenkin paremmin itse, kuin palveluntarjoaja (Varastopäällikkö 17.4.2018; Yritys D 29.3.2018; Yritys E 29.3.2018; Yritys F 29.3.2018.)

Eräs tutkimuksessa selville käynyt asia on työnjohdon kriittinen osa ulkoistuksen toteuttamisesta. Kuten teoriaosuudessaakin jo tuli ilmi, niin aidossa ulkoistuksessa palveluntuottajalla on vastuu ja velvollisuus itse määrätä työn suorittamistavasta ja ottaa vastuu työn johtamisesta. Työnjohto on se taho, joka linkittää varastotyöntekijät palveluntarjoajan muuhun organisaatioon. Haastatteluissa kävi myös ilmi tarve jonkinlaiselle projektinhallinnalle, eli sille, että palveluntarjoajalla täytyisi jollakin henkilöllä tai henkilöillä olla vastuu ulkoistusprojektin kokonaishallinnasta sekä asiakkuussuhteen kehittämisestä ulkoistuksen jälkeen. Kokonaisuuden hallinnan kannalta työnjohdon ja projektipäällikön kommunikaatio tunnustettiin tärkeäksi tekijäksi. Toisaalta, työnjohtaja työskentelee vastuullisessa asemassa asiakkaan tiloissa, joten hänen täytyy pystyä kommunikoimaan ja tekemään yhteistyötä myös asiakkaan kanssa. Näyttäisi siltä, että työnjohtajan osaaminen ja työnkuva ovat siis hyvin tärkeitä sen kannalta, miten hyvin ulkoistus onnistuu. Työnjohtajan täytyy olla henkilö, joka ymmärtää ja hallitsee sisälogistiikan operatiivisen puolen ja samalla myös ymmärtää asiakasyrityksen ja koko logistiikkaketjun toimintaympäristön. Sopivan työnjohtajan valitseminen ja hänen työnkuvansa selkeä rooli ovat avainasemassa siinä, miten hyvin ulkoistettu varasto toimii (Asiakkuuspäällikkö 18.4.2018; Toimialapäällikkö 23.4.2018; Varastopäällikkö 17.4.2018.)

Kaluston siirtyminen ulkoistuksen mukana on asia, joka tuntuu vaihtelevan paljon tapauskohtaisesti. Haastatteluissa ja Yritys X:n saamien tarjouspyyntöjen perusteella kaluston roolissa on suurta vaihtelua. Joskus kalusto halutaan siirtää ulkoistajalle, joskus ei. Kaluston rooli on kuitenkin siinä mielessä tärkeä, että toimiva ja riittävä kalusto on avainasemassa siinä, kuinka hyvin palveluntarjoaja pystyy onnistumaan tavoitteissaan päivittäin. Jos töitä on paljon niin kaluston puute saattaa estää varaston aikatauluissa perässä pysymisen. Tässä mielessä palveluntarjoajan pitäisi hallinnoida kalustoa, muuten siltä puuttuu täysi valta päättää työn suorittamisesta ulkoistetussa varastossa. Toisaalta kaluston on kuluerä palveluntarjoajalle, ja vaatii tiettyä osaamista myös. Yritys X:ltä puuttuu täysin kokemus varaston kaluston hallinnoimisesta. Tässä mielessä kaluston omistaminen ei olisi kovin järkevää. Toisaalta jos Yritys X saa kohteen työnjohdon itselleen, niin työnjohto voi ottaa kaluston hallinnoimisen vastuulle, kunhan vain ammattitaito riittää siihen.

Työnjohdon intresseissä tosin ei välttämättä mieltä rahaa, vaan varmistaa töiden helppo suorittaminen varastossa, joten työnjohto ei välttämättä ole täysin objektiivinen taho hallinnoimaan kalustoa yksin. Leasing voisi olla järkevämpi vaihtoehto hallinnoida kalustoa ostamisen sijaan, kuten haastatteluissakin ilmeni.

Silloin kaluston määrää pystytään tarvittaessa muuttamaan, huolto toimii leasingfirman kautta ja palveluntarjoaja, eli tässä tapauksessa Yritys X, ei joutuisi tekemään pitkäaikaista sijoitusta kalustoon. Kuitenkin, vaikka kalusto olisi leasing- kalustoa, niin työnjohdon rooli sen käyttämisestä ja oikeista kalustoon liittyvistä päätöksistä säilyy (Asiakkuuspäällikkö 18.4.2018; Toimialapäällikkö 23.4.2018; Varastopäällikkö 17.4.2018.)

Yritys X:n myynnin näkökulmasta logistiikan ulkoistuksien myyminen vaikuttaa olevan suhteellisen haasteellista. Sinänsä ulkoistaminen on vain yksi palvelu muiden joukossa. Kuitenkin, vastaavien referenssitapausten ja kokemusten puute aiheuttaa oman hankaluutensa myyntiin. Asiakkaat usein kysyvät referenssejä tarjouskilpailuissa. Myös heikko logistiikka-alan pooli ja puute suoritehinnoitteluun liittyvästä kokemuksesta koetaan heikkouksiksi. Myynnissä pyritäänkin myymään asiakkaalle ajatusta, että lähdetään asiakkaan tarve edellä, ja luodaan heille tapauskohtaisesti määrättyssä ajassa sovitut puitteet. Myös Yritys X:n oma toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP koetaan vahvuudeksi, jollaista täysin vastaavaa ei kilpailijoilla ole (Asiakkuuspäällikkö 18.4.2018; Projektipäällikkö 17.4.2018; Toimialapäällikkö 23.4.2018; Yritys X. 21.9.2017.)

## **5.2 Suoritepohjainen hinnoittelu**

Yritys X tarjoaa normaalisti vuokratyövoimanvälityspalveluita niin sanotulla kerroihinnoittelulla. Tämä tarkoittaa sitä, että Yritys X veloittaa asiakkaalta työntekijän tuntipalkan kerrottuna sovitulla kertoimella. Esimerkiksi  $10\text{€} * 1.75 = 17.5\text{€}$  = hinta jonka Yritys X veloittaa eteenpäin. Yritys X:n käytössä oleva ERP- järjestelmä laskee automaattisesti hinnat laskulle, kun sinne on määritelty työntekijöiden tuntipalkat (+muut maksusäännöt), työntekijän tehdyt työtunnit ja veloituskertoimen. Mikäli Yritys X siirtyy jonkin asiakkaan kanssa suoritehinnoitteluun, normaalia kerroihinnoittelua ei voidakaan käyttää enää asiakkaan suuntaan. Työntekijöille täytyy aina maksaa vähintään työehtosopimuksen mukaista palkkaa, mutta tuntipalkkoja kertoimella ei voida sellaisenaan laskuttaa asiakkaalta, jos on sovittu, että laskutuksen perusteena on suoritehinnoittelu.

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että tietoteknisesti Yritys X:llä on kaikki edellytykset ottaa käyttöön suoritepohjainen hinnoittelu. Yrityksen käyttämä tietojärjestelmä on pitkälle kehittynyt, ja sen kanssa voidaan suorittaa integraatioita muiden yritysten käyttämien muiden tietojärjestelmien kanssa, niin että järjestelmät osaavat ”keskustella” keskenään.

Itse asiassa tätä on jo tehtykin muutamassa projektissa, joissa asiakkaan ja Yritys X:n eri järjestelmien välille on luotu integraatio, jossa tietyt määritetyt tiedot siirtyvät automaattisesti järjestelmästä toiseen. Suoritepohjaisen hinnoittelun luotettava soveltaminen vaatii asiakkaalta tietojärjestelmän, josta pystytään keräämään työntekijäkohtaisesti haluttujen työsuoritteiden kertymistä tietyssä ajassa. Esimerkiksi kuinka monta lavaa työntekijä X on siirtänyt yhden työpäivän aikana (Projektipäällikkö 17.4.2018.) Tutkimuksen aikana asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella voidaan sanoa, että yleistäen lähes kaikilta varastologistiikkaa harjoittavilta Yritys X:n asiakkailta löytyy käytössä jo tietojärjestelmä, jossa voidaan seurata tehtyjä työmääriä työntekijätasolla. Monissa yrityksissä näin tehtiinkin jo, mutta ei suoritehinnoittelua varten.

Toimivien tietojärjestelmien ja työmäärään liittyvän tiedon keräämisen lisäksi, tulisi suoritehinnoittelun käyttöönottoa varten luoda kaikille suoritteille omat hintansa. Yritys X:llä ei ole vielä kokemusta suoritehinnoittelun käyttöönotosta. Muutama tarjoukseen on suoritehinnat määritetty, mutta ne on pitänyt laskea erittäin varman päälle, kun oikeaa kokemusta niiden soveltamisesta ei yrityksellä vielä ole. Samat perusperiaatteet määrittelevät suoritehinnoittelua kuin vuokrahenkilöstön tuntihintaakin, eli hinnan täytyy olla palveluntarjoajan näkökulmasta sellainen, että se kattaa kaikki henkilön työskentelystä aiheutuvat kulut ja jättää yritykselle myös katetta sen lisäksi. Suoritehinnoittelussa kiinteät työskentelytunnit on vain muutettu suoritekohtaisiksi hinnoiksi (Asiakkuuspäällikkö 18.4.2018; Projektipäällikkö 17.4.2018; Toimialapäällikkö 23.4.2018.)

Käytännössä kuitenkin suoritehintojen soveltamisessa voi olla omat hankaluutensa. Tutkimuksen aikana käytiin aiheesta keskusteluja muutamien Yritys X:n asiakkaiden kanssa, ja kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että suoritteiden hintoja voi olla hyvin vaikea määrittää kiinteiksi, sillä erilaisia työtehtäviä ja muuttuvia olosuhteita on niin paljon (Varastopäällikkö 17.4.2018; Yritys D 29.3.2018; Yritys F 29.3.2018.) Ei riitä, että suoritehinnat kerran määritellään, vaan niitä tulisi myös tarkkailla jatkuvasti, ja tehdä niihin muutoksia tarvittaessa. Tällainen käytännönläheinen kokemus suoritehintojen soveltamisesta ja kehittämisestä oikeassa elämässä puuttuu Yritys X:ltä lähes täysin. Yrityksen toimialajohto onkin linjannut, että tarvittaessa heidän täytyy ostaa suoritehinnoittelun määrittämiseen tarvittava osaaminen muualta. Tämä tietenkin omalta osaltaan hankaloittaa tarjouksen antamista, sillä niihin on usein asetettu tiukka aikaraja.

Toinen huoli, mikä asiaan liittyen nousi esiin haastatteluissa, on se, että vaikka suoritehin-  
nat saataisiinkin laskettua ulkopuolisen konsultoinnin avulla, niin suoritehintoja tulisi jatku-  
vasti arvioida uudelleen, ja silloin samoja henkilöitä ei välttämättä voidakaan käyttää,  
vaan hinnoitteluun liittyvä osaaminen tulisi saada laajempaa tietoisuuteen (Asiakkuuspääl-  
likkö 18.4.2018; Toimialapäällikkö 23.4.2018.)

Yhteenvetona voitaisiin sanoa, että tutkimuksen aikana Yritys X:n asiakkaiden tai potenti-  
aalisten asiakkaiden tarve suoritehinnoittelulle vaikuttaisi olevan hyvin vähäistä. Tarjous-  
pyyntöjä, joissa suoritehinnoitteluun ollaan otettu kantaa, on ollut tarkastelujaksolla vain  
muutamia. Suoritehinnoittelun haasteena on myös se, että suoritehinnoittelua varten tulisi  
ensin olla kerättynä tarpeeksi dataa tehdystä työstä siten, että sen perusteella voitaisiin  
laskea suoritehintoja tarkasti. Varsinkin palveluntarjoajan on hyvin riskialtista laskea hin-  
toja puutteellisten tai vähäisten tietojen perusteella. Jos tarvittavia tietoja ei valmiiksi  
löydy, niin yksi keino aloittaa yhteistyö on aloittaa se ensin soveltamalla kerroinhinnoitte-  
lua tehtyjen työtuntien perusteella, ja samalla kerätä suoritehinnoitteluun tarvittava määrä  
tietoa siten, että suoritehinnat voidaan laskea ja ottaa yhdessä käyttöön.

### **5.3 Henkilöstöresurssit (Työntekijäpoolit)**

Aiemmin tässä tutkimuksessa mainittiin teemat, jotka ovat toistuneet 2016-2018 Yritys X:n  
saamissa tarjouspyynnöissä koskien logistiikan ulkoistamista. Mainituista teemoista työn-  
tekijäpoolin rakentaminen ja ylläpitäminen ovat Yritys X:lle jo arkipäivää, varsinkin muilla  
kuin logistiikan toimialoilla. Poolin rakentaminen lähtee liikkeelle aina asiakkaan tai asiak-  
kaiden tarpeista, joiden pohjalta rakennetaan sopivista työntekijöistä sopivan kokoinen ha-  
luttu työntekijäpooli. Poolin hallinnoimisessa läpinäkyvyys, työsuhteiden hallinta ja toimivat  
järjestelmät ovat avainasioita. Usein asiakkaiden tarve työntekijäpoolille lähtee juuri työn  
määrän vaihtelevuudesta. Välillä töitä on vähemmän ja välillä enemmän. Työt tulisi toi-  
saalta kaikki tehdä, mutta kuitenkin ylimääräisiä työntekijöitä ei haluta pitää työpaikalla  
turhaan, sillä palkkakustannukset nousevat tällöin kohtuuttomiksi. Tällöin vuokratyövoima  
tulee tarpeelliseksi. Joskus yritys vuokraa kaikki tietyn osaston työntekijät vuokratyöyrytyk-  
seltä (kuten Yritys X), joskus vain osa-aikaiset tai tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät.  
Silloin kun yrityksen tietyn osaston työn määrä vaihtelee suuresti, tulee tarpeeseen käyt-  
tää joko ei-kokopäiväisiä työntekijöitä, tai sitten sesonkikausina vuokrata ihmisiä lyhyisiin  
määräaikaisiin työsuhteisiin (Asiakkuuspäällikkö 18.4.2018; Projektipäällikkö 17.4.2018;  
Toimialapäällikkö 23.4.2018.)

Haastatteluista ja tutkijan omista havainnoista käy ilmi, että Yritys X:lle työntekijäpoolien hallinnointi on erittäin vahva osa yrityksen toimintaa, ja siihen liittyvä osaaminen on hyvin hallussa. Tietojärjestelmä, jossa työvuoroja, työntekijöitä, asiakkuuksia ja palkkoja hallinnoidaan, on ilmeisesti Suomessa huippuluokkaa, ja tukee työntekijäpoolien helppoa hallinnoimista. Itse poolin rakentaminen taas on työtä, jota tekevät rekrytointikonsultit. Tässä kohtaa rekrytoinnin henkilöiden ammattitaito nousee siis tärkeäksi tekijäksi (Asiakkuuspäällikkö 18.4.2018; Projektipäällikkö 17.4.2018; Toimialapäällikkö 23.4.2018.)

Vaikka joillakin muilla toimialoilla Yritys X:llä on vahvat työntekijäpoolit, niin logistiikan kohdalla tämä ei pidä paikkaansa. Poolin hyödyntämistä laajasti myös heikentää se asia, että monet alan työntekijät ovat sidottuina tiettyyn asiakkaaseen, eli heille on tehty määräaikainen tai jopa pysyvä työsopimus, jossa työnsuorituspaikaksi on määritelty tietty asiakas. Asiakkaat myös haluavat näin, eli ei ole Yritys X:n intresseissä siirtämään työntekijöitä pois näiltä työnsuorituspaikoilta. Vahvan työntekijäpoolin puuttuminen nähdään Yritys X:ssä heikkoudeksi. Monissa tarjouspyynnöissä ja keskusteluissa potentiaalisten asiakkaiden kanssa, on aiheeksi noussut juuri valmiit työntekijäpoolit. Asiakkaat tuntuvat huolestuvan palveluntarjoajan kyvystä toimittaa ammattitaitoista henkilökuntaa tarpeeksi nopeasti muuttuviin tarpeisiin, jos valmista isoa henkilöstöpoolia ei ole. Tässä asiassa onkin selkeä ristiriita; asiakkaat haluavat valmiin ison poolin palveluntarjoajalta, mutta sellaista ei voi syntyä, ellei asiakkuuksia kerry ensin tarpeeksi. Muutamakin asiakkuus voisi riittää, mutta niiden täytyy olla tarpeeksi suuria henkilöstöpooliltaan. (Asiakkuuspäällikkö 18.4.2018; Toimialajohtaja 21.9.2016; Toimialapäällikkö 23.4.2018; Yritys X 21.9.2017.)

Asiakkuuksien tulisi myös olla sellaisia, että niihin ei ole sidottu kaikkia poolin työntekijöitä, vaan tietyltä asiakkaalta tulisi pystyä siirtämään työntekijöitä tarpeen mukaan muualle. Muuten isosta poolista ei ole niin suurta hyötyä uusien asiakkuuksien perustamisessa jotka vaativat henkilöstöpoolin käyttämistä. Havaintojen mukaan perinteistä henkilöstövuokrausta käyttävät asiakkaat usein suosivat tai vaativat, että heillä saavat työskennellä vain tietyt, ennalta hyväksytyt henkilöt vuokrausyrityksen kautta. Sen sijaan ulkoistetuissa varastoissa palveluntarjoaja saa vapaasti päättää, ketä henkilöitä varastossa työskentelee ja milloin. Tästä on hyötyä silloin, jos työntekijät voidaan tarvittaessa siirtää muihinkin toimipisteisiin tarpeen mukaan. Näin henkilöstön hallinnoija voi hyödyntää vapaasti olemassa olevaa henkilöstöpooliaan. Yritys X:ssä tiedetään, että monilla kilpailijoilla on vahvempi logistiikka-alan henkilöstöpooli valmiina kuin heillä itsellään. Tämä on suuri haaste niin ulkoistuspalveluiden myymisen, kuin mahdollisen toteuttamisen kannalta (Asiakkuuspäällikkö 18.4.2018; Toimialajohtaja 21.9.2016; Toimialapäällikkö 23.4.2018; Yritys X 21.9.2017.)

## 6 Pohdinta

### 6.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimus alkoi vuonna 2016, kun tutkija yhdessä Yritys X:n toimialajohdon kanssa päättivät, mitä aihepiiriä aletaan tutkia. Tutkittavaksi aiheeksi päätettiin silloin valita sisälogistiikan ulkoistamisen mahdollisuudet yrityksen myynnissä. Ensimmäinen vaihe tutkimuksessa oli ottaa selvää, mitä eri osaamisalueita ja resursseja yrityksellä tulisi olla hallussaan niin, että se voisi olla vakavasti otettava kilpailija ulkoistuspalveluiden myynnissä logistiikan alan asiakkaille, sekä myös pystyä toteuttamaan näitä ulkoistuksia menestyksellä. Tutkimuksen aikana kävi selväksi, että itse ulkoistamiseen ja logistiikkaan liittyvät kompetenssit olivat yksi tärkeä osa-alue. Sen lisäksi suoritehinnoittelu ja joustavat henkilöstöpoolit olivat aiheita, jotka toistuivat ulkoistuksiin liittyvissä tarjouspyynnöissä ja keskusteluissa asiakkaiden sekä yrityksen oman henkilöstön kanssa.

Tutkimus jaettiin lopulta kolmeen tutkimuskysymykseen:

**Asiakkaiden tarpeet ja vaadittava osaaminen sisälogistiikan ulkoistuksien haltuunottoon?**

**Asiakkaiden tarpeet ja vaadittava osaaminen suoritehinnoittelun soveltamisessa sisälogistiikassa?**

**Asiakkaiden tarpeet ja vaadittava osaaminen sisälogistiikan henkilöstöpoolien ylläpitämisessä?**

Tutkimuksen aikana kävi selväksi, että kun verrataan henkilöstöpalveluiden kokonaisuusyntää Yritys X:n olemassa olevien ja sen kohtaamien potentiaalisten asiakkaiden osalta, niin ulkoistuspalvelut ovat hyvin pienessä roolissa. Näin ainakin logistiikka-alan osalta. Vaikka Yritys X tiedostaakin, että ulkoistuspalvelut ovat nykyään satojen miljoonien eurojen bisnestä, niin samaan aikaan HPL:n tilastot kertovat, että nyt ulkoistuspalveluiden myynti on laskussa toista vuotta putkeen, ainakin henkilöstöpalvelualan suurimpien toimijoiden osalta. Nämä luvut eivät tosin kerro sitä, miten ulkoistusten myynti juuri logistiikka-alalla kehittyi. Samaan aikaan muiden henkilöstöpalveluiden myynti kasvaa hurjaa vauhtia. Perinteiset henkilöstöpalvelut eli henkilöstövuokraus ja rekrytointi, ovat niitä palveluita jotka ovat Yritys X:lle tuttuja vahvoja osaamisalueita, ja yrityksen kannattaakin keskittyä niiden myymiseen ja kasvattamiseen.

Logistiikan ulkoistuksiin liittyvät mahdollisuudet ovat tarkasteluajan aikana koostuneet muutamista suuren kokoluokan ulkoistustapauksista. Näissä tarjouksissa onnistuminen ja niiden mahdollinen toteuttaminen ovat Yritys X:lle ongelmallisia, sillä kokemus ulkoistusprojekteista puuttuu, ja on riski lähteä heti toteuttamaan isoa projektia, jos ei täysin tiedetä mitä ollaan tekemässä. Toisaalta taas pienemmät yritykset eivät tunnu olevan kiinnostuneita ulkoistamaan logistiikkatoimintojaan. Tämä on ymmärrettävää, sillä pienissä yrityksissä ja pienissä logistiikkaorganisaatioissa, henkilöstö voi koostua vain muutamasta henkilöstä, jolloin ulkoistamisen hyödyt olisivat minimaalisia tai olemattomia. Ehkä suositeltavin ulkoistusprojekti Yritys X:lle voisi olla keskikokoisen varaston ulkoistaminen, jossa ulkoistus voitaisiin toteuttaa porrastetusti, yhdessä asiakkaan kanssa. Alussa voitaisiin soveltaa henkilöstöpalvelualalle perinteistä kerroinhinnoittelua, jossa asiakasta veloitetaan työntekijöiden tehtyjen työtuntien perusteella, ja osapuolet voisivat yhdessä tutkia mahdollisuutta suoritehinnoitteluun siirtymiseen hallitusti. Suoritehinnoittelun osalta Yritys X:ltä löytyy tarvittava teknologia valmiina, mutta kokemusta suoritteiden määrittelystä ei vielä ole. Tässä asiassa Yritys X:n kannattaisi käyttää ulkopuolista konsultointiapua, tai palkata varastoon sellainen kokenut varastotyönjohtaja avainrooliin, jossa hän pääsisi määrittämään tulevia suoritehintoja. Tällä henkilöllä olisi mieluiten jo kokemusta suoritehinnoittelusta.

Yritys X ei tällä hetkellä koe, että sen kannattaisi juurikaan panostaa erityisesti ulkoistuspalveluiden myymiseen logistiikka-alalla. Yritys yrittää myyntitilanteissa todennäköisesti myydä ensisijaisesti henkilöstövuokrauspalveluita. Tämä ei kuitenkaan poista sitä, että yritys tulee todennäköisesti jatkossakin saamaan mielenkiintoisia, suuren kokoluokan tarjouspyyntöjä logistiikka-alan ulkoistuksiin. Yrityksellä olisi mielenkiintoa lähteä kokeilemaan, miten tällaisessa projektissa onnistuttaisiin, ja olisiko se yritykselle kannattavaa bisnestä. Ulkoistusten etu palveluntarjoajan näkökulmasta on myös mahdollisuus itse päättää, ketä henkilöitä ulkoistuskohteessa työskentelee. Tämä antaa mahdollisuuden tarjota työntekijöille töitä ja asiakkaille työntekijöitä, monipuolisemmin kuin perinteisessä henkilöstövuokrauksessa usein pystytään. Tällä hetkellä Yritys X:n logistiikka-alan henkilöstöpoolit ovat suhteellisen pieniä, ja työntekijät korvamerkitty tietyille asiakkaille töihin.

Tutkijan mielipide tutkimuksen perusteella on, että yrityksen ei kannata vielä tässä vaiheessa erityisen aktiivisesti myydä ulkoistuspalveluita logistiikka-alalle, mutta jokainen mielenkiintoinen mahdollisuus kannattaisi silti käydä läpi ja harkita tapauskohtaisesti. Paras ulkoistusprojekti olisi sellainen, jossa riskit voitaisiin hallitusti jakaa ulkoistavan yrityksen kanssa ja toimintaa lähdetäisiin kehittämään selkeästi yhdessä eteenpäin.

Suoritehinnoittelun hyödyt kannattaa punnita tarkasti, ja jos se koetaan tapauskohtaisesti hyödylliseksi, niin ensin kerätään huolellisesti kaikki tarvittava data, jonka jälkeen vasta suoritehinnoitteluun kannattaa siirtyä. Jos ulkoistuspalveluiden kysyntä logistiikka-alalla tuntuu kasvavan, niin silloin Yritys X:n kannattaa olla mukana hyötymässä näiden palveluiden kysynnästä.

## **6.2 Jatkotutkimusaiheet**

Tämän tutkimuksen aiheista voisi tehdä montakin eri jatkotutkimusta. Olisi ollut mielenkiintoista saada joku asiakas suostumaan edes pienimuotoiseen suoritehinnoittelun pilottiin, jossa olisi voitu käytännössä määritellä halutut suoritteet sekä niiden hinnat, ja myös velloittaa kyseisten hintojen perusteella tehdystä työstä. Näin olisi saatu arvokasta tietoa niistä käytännön asioista, jotka voivat olla haasteina suoritehinnoittelun soveltamisessa.

Myös henkilöstöpoolien rakentamisesta ja ylläpitämisestä voisi saada mielenkiintoisen tutkimuksen tehtyä. Henkilöstöpoolit ovat henkilöstöpalvelualalla yleinen palvelu, ja niiden hallinnassa on omat haasteensa.

## **6.3 Arvioi opinnäytetyöprosessista**

Suurimmat haasteet tutkimuksessa olivat ajankäyttö- ja hallinta, sekä asiakkaiden haluttomuus tai ajanpuute keskustella tutkimusaiheista syvällisesti. Asiakkaiden yhteyshenkilöt ovat usein kiireisiä, joten on täysin ymmärrettävää, etteivät he voineet osallistua haastatteluihin niin nopealla aikataululla, kuin mitä heille ehdotettiin. Tutkimuksessa oli pitkä havainnointivaihe, joka kesti noin 1,5 vuotta. Haastattelut sen sijaan toteutettiin vain 2 viikon sisällä, keväällä 2018. Jälkikäteen ajateltuna, haastattelujen toteuttamiseen ja käsittelyyn olisi pitänyt jättää paljon enemmän aikaa. Ne haastattelut, jotka toteutettiin, sujuivat hyvin. Haastatteluista sai paljon tietoa tutkimusta varten. Myös se, että kaikki haasteltavat henkilöt edustavat eri rooleja ja osaamista organisaatioissaan, voidaan nähdä eduksi tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen aihe oli siinä mielessä hyvin valittu, että aihe on kohteena olevassa Yritys X:ssä ajankohtainen, eikä sitä ole juurikaan tutkittu kenenkään taholta. Tutkimusaihe on myös sellainen, joka tukee hyvin tutkijan omaa osaamista ja kiinnostuksenkohteita.

## Lähteet

Asiakkuuspäällikkö. 18.4.2018. Yritys X. Haastateltu. Helsinki.

Barona. Luettavissa:

<https://baronalogistiikka.fi> Luettu 14.12.2017.

Griful-Miquela Carles, Activity-based costing methodology for third-party logistics companies, ResearchGate, 2001. Luettavissa:

[https://www.researchgate.net/profile/Carles\\_Griful-Miquela/publication/227045759\\_Activity-based\\_costing\\_methodology\\_for\\_third-party\\_logistics\\_companies/links/00b7d529c7575b701d000000/Activity-based-costing-methodology-for-third-party-logistics-companies.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carles_Griful-Miquela/publication/227045759_Activity-based_costing_methodology_for_third-party_logistics_companies/links/00b7d529c7575b701d000000/Activity-based-costing-methodology-for-third-party-logistics-companies.pdf) Luettu 24.4.2018.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014, Vuokratyö, Print Best, Viro

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 15. uudistettu painos, Tutki ja kirjoita, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna

Henkilöstöpalvelualan Liitto, HPL: Luettavissa:

<http://www.hpl.fi> Luettu 3.5.2018.

HPL, TOP 20 liikevaihtotiedustelu 2/2018. Luettavissa:

[http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tilastot/top-20-tilastot/hpl\\_top20\\_helmikuu\\_2018.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tilastot/top-20-tilastot/hpl_top20_helmikuu_2018.pdf) Viitattu 2.5.2018.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008, Hankintojen johtaminen, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Jalanka, J., Salmenkari, R., Winqvist, B., 2003, Logistiikan ulkoistaminen: käsikirja ulkoistamisprosessista, Suomen logistiikkayhdistys, Helsinki

Jané, J. & Ochoa, A. 2006, The Handbook of Logistics Contracts, Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne, Great Britain

Kananen, J. 2012, Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas, Tampereen Yliopistopaino Oy, Jyväskylä

Kauhanen, J. 2007, 8.-9. painos, Henkilöstövoimavarojen johtaminen, WSOY/Oppimateriaalit, Helsinki

Kauppalehti. Luettavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/barona-ostaa-kilpailijansa---vuokratyovoimassa-hurjaimu/7fwYRsDs> Luettu 14.12.2017.

Kuljetus & Logistiikka 1 / 2011. Luettavissa:

[https://issuu.com/kuljetusjalogistiikka/docs/kl\\_2011\\_01/32](https://issuu.com/kuljetusjalogistiikka/docs/kl_2011_01/32) Luettu 27.3.2018.

Logistiikkaselvitys 2016. Luettavissa:

<http://blogit.utu.fi/logistiikkaselvitys/wp-content/uploads/sites/92/2016/11/Logistiikkaselvitys202016.pdf> Luettu 14.12.2017.

Lysons, K. & Farrington, B. 2006, Purchasing and supply chain management, London; New York, Financial Times/Prentice Hall

Mikael Wargh, Service level Agreements, HELSINGIN YLIOPISTO, 2007. Luettavissa: [https://www.cs.helsinki.fi/u/thruokol/opetus/2007/sem-yhpi/papers/wargh\\_paper.pdf](https://www.cs.helsinki.fi/u/thruokol/opetus/2007/sem-yhpi/papers/wargh_paper.pdf) Luettu 14.12.2017.

Osto&Logistiikka 2/2014. Luettavissa: [http://www.logy.fi/media/osto\\_logistiikka-lehti/osto-logistiikka\\_0214\\_web.pdf](http://www.logy.fi/media/osto_logistiikka-lehti/osto-logistiikka_0214_web.pdf) Luettu 24.4.2018.

Projektipäällikkö. 17.4.2018. Yritys X. Haastateltu. Helsinki.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A., Santala, J., Relander, S., Bellin von, A. 2011, Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet, Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007, 1. painos, Logistiikka pk-yrityksissä – hankinta kilpailutekijänä, WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki

Sakki, J. 2003, 6. painos, Tilaus-toimitusketjun hallinta: logistinen B-to-B-prosessi, Hakapaino Oy, Espoo

Toimialajohtaja. 21.9.2016. Yritys X. Palaverimuistio.

Toimialajohtaja. 12.10.2016. Yritys X. Palaverimuistio.

Toimialapäällikkö. 25.11.2015. Yritys X. Sähköposti.

Toimialapäällikkö. 23.4.2018. Yritys X. Haastateltu. Helsinki.

TRANSVAL. Luettavissa: <https://www.transval.fi/> Luettu 26.3.2018.

Varastopäällikkö. 17.4.2018. Asiakas A. Haastateltu. Vantaa.

Yritys A. 10.5.2016. Sähköposti.

Yritys B. 16.6.2016. Sähköposti.

Yritys C. 24.8.2017. Palaverimuistio.

Yritys D. 29.3.2018. Varastopäällikkö. Puhelinhaastattelu.

Yritys E. 29.3.2018. Logistiikkapäällikkö. Puhelinhaastattelu.

Yritys F. 29.3.2018. Varastopäällikkö. Puhelinhaastattelu.

Yritys X. 21.9.2017. Palaverimuistio.

Yritys X. 29.9.2017. Palaverimuistio.

## **Kuvat**

Kuva 1. Katsottavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/barona-ostaa-kilpailijansa---vuokratyvoimassa-hurjaimu/7fwYRsDs> Katsottu 2.4.2018.

# Liitteet

## Liite 1. Teemahaastattelun runko

1. Ulkoistaminen ja logistiikka
  - a. Henkilökohtainen osaaminen ulkoistuksiin liittyen?
  - b. Henkilökohtainen osaaminen logistiikkaan liittyen?
  - c. Työvoiman vuokraus vs. ulkoistaminen, mahdollisuudet ja uhat?
  - d. Ulkoistaminen myynnin näkökulmasta?
  - e. Vaadittava osaaminen?
  - f. Työnjohdon asema ulkoistuksissa?
  - g. Kaluston hallinnointi (trukit), kenen vastuulla?
  - h. Sanktiot?
  
2. Suoritepohjainen hinnoittelu
  - a. Henkilökohtainen osaaminen aiheeseen liittyen
  - b. Suoritteiden mittaaminen käytännössä (kuka mittaa ja miten)?
  - c. Hinnoittelun määrittely?
  - d. Riskinottokyky hinnoittelussa?
  
3. Henkilöstöresursointi/Työntekijäpoolit
  - a. Poolin rakentamisen haasteet?
  - b. Poolin ylläpito, jos ulkoistettu toiminta, miten hoidetaan?
  - c. Yritys X:n valmis pooli toimialalla, vertailu kilpailijoihin?