

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU



Juho Suominen

2008

VARASTOLOGISTIIKAN ULKOISTUSPROSESSI

Tekniikka Rauma

Tuotantotalouden koulutusohjelma

VARASTOLOGISTIIKAN ULKOISTUSPROSESSI

Suominen, Juho
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Tekniikka Rauma
Tuotantotalous
Yritys: CT-Logistics Oy
Joulukuu 2008
Ohjaaja: yliopettaja Jarmo Karinen
UDK: 658.78
Sivumäärä: 56

Asiasanat: logistiikka, ulkoistaminen, varastointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ulkoistusprosessia sekä prosessin eri vaiheita. Työn alkupuolella käsitellään teoriaa ulkoistuksesta ja ulkoistusprosessin eri vaiheita erityisesti varastologistiikan ulkoistuksen näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyön case-tapauksessa käydään läpi varastologistiikan ulkoistusprosessi. Case sijoittuu pääosin vuoden 2008 alkuun. Case:n jälkeen työssä esitetään myös muutamia ideoita prosessin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön case-tapaus perustuu suurimmaksi osaksi haastatteluihin, joita käytiin CT-Logistics Oy:n edustajan kanssa. Myös asiakasyrityksen edustajia haastateltiin tätä työtä tehtäessä. Osa havainnoista perustuu tekijän omiin huomioihin.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin varsin monipuolinen kuva ulkoistusprosessista. Case puolestaan luo työlle hyvän todellisuuspohjan ja kuvaa hyvin, miten ulkoistusprosessi todellisuudessa etenee vaiheesta toiseen.

Tämän opinnäytetyön case ja siihen liittyvät kehitysehdotukset ovat luottamuksellisia, minkä takia niitä ei ole esitetty opinnäytetyön julkisessa osassa.

OUTSOURCING PROCESS OF WAREHOUSE LOGISTICS

Suominen, Juho
Satakunta University of Applied Sciences
School of Technology Rauma
Industrial Management
Commissioned by: CT-Logistics Oy
December 2008
Tutor: Jarmo Karinen, Principal Lecturer
UDC: 658.78
Number of Pages: 56

Keywords: logistics, outsourcing, warehousing

The purpose of this study was to investigate the outsourcing process as well as the different phases concerning the process. The study begins with a review of the theory concerning the outsourcing process of warehouse logistics. The outsourcing process of warehouse logistics is described in a case which is based on the situation of an outsourcing process at the beginning of the year 2008. The case in this study is based on an actual outsourcing case. It describes well how the outsourcing process proceeds from one phase to another.

A representative of CT-Logistics Oy. was interviewed in order to gather the information needed. The client company's representatives were also interviewed for this study. A part of the study is based on the author's own notions.

As a result of this study a comprehensive conception of the outsourcing process could be formed. On the basis of the observations of this study proposals were made on how to develop the outsourcing process.

The actual results of the study are not available in this report due to their confidentiality.

ALKUSANAT

Haluan kiittää kaikkia niitä, jotka ovat auttaneet ja kannustaneet tämän opinnäytetyön teossa. Erityiskiitokset kuuluvat etenkin CT-Logistics Oy:n johdolle, joka mahdollisti tämän opinnäytetyön tekemisen.

Raumalla

Juho Suominen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

1	JOHDANTO.....	6
1.1	CT-Logistics Oy	7
1.1.1	Historia.....	7
1.1.2	CT-Logistics Oy:n tuottamat palvelut.....	7
2	LOGISTIIKKA JA ARVOKETJU	8
3	LOGISTIIKAN ULKOISTAMINEN	9
3.1	Yleistä logistiikan ulkoistamisesta.....	9
3.1.1	Yhteistyön eri tasot ja laajuus	9
3.1.2	Yleisimmin ulkoistetut toiminnot.....	12
3.1.3	Ulkoistamishankkeen päävaiheet	13
3.2	Varastoista ja varastoinnista	14
3.2.1	Erilaiset varastot.....	14
3.2.2	Aktiivi- sekä passiivivarastot	15
3.2.3	Varastoinnin syitä.....	15
3.2.4	Yleistä varasto-ohjauksesta	16
3.2.5	Varaston tunnusluvut.....	17
3.2.6	Ajan hallinta	18
3.2.7	Läpimenoaika	19
3.2.8	Varastoinnista aiheutuvat kustannukset	20
3.3	Ulkoistamisen vaikutukset.....	22
3.3.1	Syitä logistiikan ulkoistamiseen.....	22
3.3.2	Kokemuksia, ongelmia ja riskejä logistiikan ulkoistuksessa	24
3.3.3	Hyödyt.....	26
3.3.4	Mahdolliset haitat.....	27
3.3.5	Ulkoistamisesta tehtyjen tutkimusten tuloksia.....	27
	LÄHTEET	53

1 JOHDANTO

Yritystoiminnassa on ollut tavallista hyvin pitkään, että suurin osa tuotannon eri vaiheista ja näihin toimintoihin liittyvät tukitoiminnot on pitkään tehty omana työnä. On jopa luultu, että toisiin tuottajiin turvautuminen voitaisiin katsoa yrityksen heikkoudeksi ja osaamattomuudeksi hallita omaa tuotantoaan. Tämän päivän yritysmaailmassa on kuitenkin huomattu, että kaikkien toimintojen itsenäinen tuottaminen ei ole järkevää ja tiettyjen toimintojen hankkiminen muilta toimittajilta on jopa suotavaa yrityksen tuloksen parantamisen kannalta.

Suurimpana syynä ulkoistaa voidaan pitää nykypäivän tehokkuutta korostavaa toimintaa. Ulkoistuksien avulla yritykset pystyvät keskittämään kaikki mahdolliset resurssinsa omaan ydinsaamiseen ja ostavat tukitoimintoja puolestaan ulkopuolisilta toimittajilta, joiden ydinsaamiseen kyseiset palvelut kuuluvat. Myös nykyiset kehittyneet logistiset sovellukset ovat osaltaan mahdollistaneet ulkoistukset ja sovellusten tehokkaan hyödyntämisen.

Vain tulevaisuus näyttää, miten korkealle integraatioasteelle ulkoistamiset tulevaisuudessa voivat nousta, vai alkavatko yritykset jälleen suosia omaa tuotantoa energian hinnan rajun nousun pakottamina vai syntyykö näiden yhtälönä aivan uudenlaisia yhteistyönmuotoja.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään ulkoistukseen liittyviä asioita ja työn loppupuolella käydään läpi ulkoistusprosessi yrityscasen avulla ja esitetään kehitysehdotuksia, joiden avulla case- prosessia voitaisiin edelleen kehittää.

1.1 CT-Logistics Oy

1.1.1 Historia

CT-Logistics Oy on vuonna 1997 perustettu logistiikkapalveluja tuottava yritys, joka toimii sekä Rauman sataman että Porin Mäntyluodon sataman välittömässä läheisyydessä. Aikaisemmin CT-Logistics Oy tunnettiin nimellä Contu-Trans Oy. Yritys vaihtoi nimensä CT-Logistics Oy:ksi 1.1.2007, koska yritys keskittyy nykyisin tuotamaan enemmän terminaali- ja tavarankäsittely- sekä varastointipalveluita kuin perinteistä kontin kuljetusta, josta yritys aikanaan vuonna 1997 aloitti. CT-Logistics Oy työllistää tällä hetkellä 42 ihmistä. [1]

1.1.2 CT-Logistics Oy:n tuottamat palvelut

CT-Logistics Oy:llä on käytössään lähes 35 000 neliometriä varastotilaa. Raumalla CT-Logistics Oy:llä on lämmintä varastotilaa yhteensä 6800 m², lämmittämätöntä varastotilaa 4000 m², joka tulee nousemaan 2100 m²:iin uuden hallin valmistuttua toukokuussa 2008 sekä kenttätilaa yhteensä 11 000 m², josta aidattua 7000 m². Porissa yrityksellä on käytössään 7000 m² kenttätilaa sekä 5400 m² lämmittämätöntä varastotilaa.

CT-Logistics Oy tarjoaa asiakkailleen monipuolisia logistiikkapalveluita, jotka sisältävät sisällään varastointiin, tavarankäsittelyyn ja kuljetuksiin liittyviä palveluita. CT-Logistics Oy tarjoaa myös ratkaisuja asiakkaille, joiden logistisessa prosessissa on kehittämistarpeita. Yrityksen toiminta perustuu pitkäaikaisiin kumppanuussuhteisiin sekä niitä tukeviin monipuolisiin lisäarvopalveluihin. Yrityksen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle laadukkaat räätälöidyt logistiikkapalvelut kustannustehokkaasti ja joustavasti asiakkaan tarpeet huomioiden. [1]

2 LOGISTIikka JA ARVOKETJU

Nykyisin käytettävä logistiikka -käsite on saanut alkunsa materiaalitalouden sekä kuljetustalouden perillisenä ja tarkoittaa lähinnä materiaalien hyödykkeiden toimitamiseen liittyviä koordinoitavia tehtäviä. Näiden tehtävien tehokas hoitaminen vaatii tuotannon, raaka-ainevarojen, jakelun, palvelujen, informaatio- ja rahavirtojen sekä yms. kokonaisvaltaista osaamista ja kokonaisuuksien ymmärtämistä. Logistiikka on siis materiaali-, tieto-, ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto-, ja tukipalvelujen, varastoinnin, kuljetuksen ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja asiakassuhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä. Logistiikka yhdistää useimmiten yrityksen eri toimintoja, kuten oston, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin yhdessä toimivaksi kokonaisprosessiksi.

Logistiikan avulla yritys pystyy muodostamaan perinteisten erillisten toimintojen ryppään kokonaisuuden kattavaksi arvoketjuksi. Arvoketjuksi kutsutaan niiden toimintojen muodostamaa ketjua, joilla yritys tuottaa lisäarvoa ja kilpailee toimintasektorillaan muiden asiakkaille arvoa tuottavien yritysten joukossa. Arvoketjussa toimittajia kutsutaan ylävirraksi ja asiakkaita alavirraksi. Yhteistyötä sekä ylä- että alavirran suuntaan ei tule unohtaa omaa logistiikkaa kehitettäessä. Mikäli yhteistyöhön ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, on sillä suuria vaikutuksia kustannuksiin ja palvelutasoon, kahteen erittäin keskeiseen logistiikan seurantaan. [2, s.12–15.]

3 LOGISTIIKAN ULKOISTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään yleisellä tasolla yhteistyön eri tasoja, ulkoistettuja toimintoja, ulkoistukseen johtaneita syitä, kokemuksia sekä ulkoistamisesta tehtyjen tutkimusten tuloksia. Tarkoituksena on antaa yleiskuva logistiikan ulkoistamisesta erityisesti varastotoimintaa ajatellen.

3.1 Yleistä logistiikan ulkoistamisesta

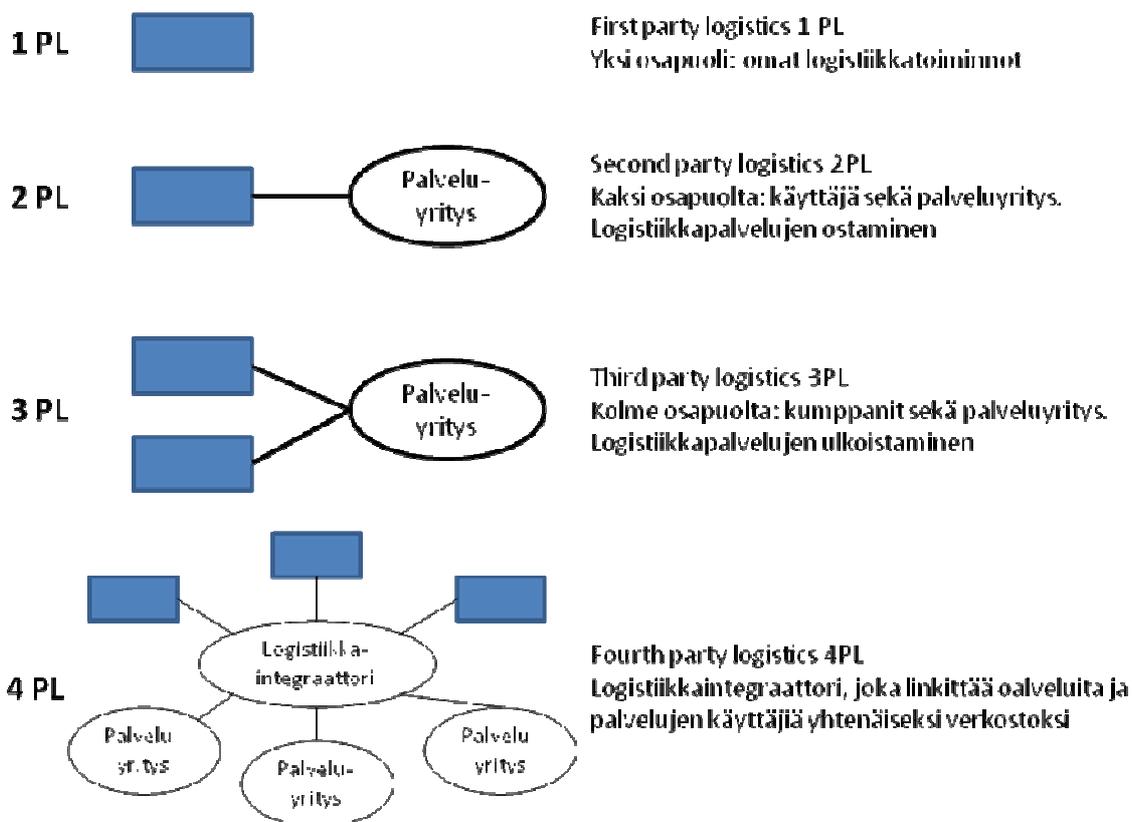
3.1.1 Yhteistyön eri tasot ja laajuus

Ulkoistamisella tarkoitetaan yleisesti palveluiden ostamista sellaisilta palveluntuottajilta, joiden ydinosaamiseen haluttu palvelu kuuluu sen sijaan, että kyseinen toiminto tehtäisiin itse. Kun yhteistyö on syvällistä, puhutaan usein kumppanuudesta. [3, s. 8.]

Logistiikan arvoketjussa ulkoistamisella puolestaan tarkoitetaan tapahtuvan kuljetamisen, tavarankäsittelyn, varastoinnin sekä niitä ohjaavan tietojen käsittelyn siirtämistä palveluntarjoajille, joiden ydinosaamiseen näiden palveluiden tuottaminen kuuluu. Ulkoistamisen avulla yritys hakee sekä kustannussäästöjä että mahdollisuutta keskittää omia resurssejaan paremmin oman liiketoiminnan ydintoiminnoille. [4, s. 206.]

Logistiikkapalvelut ryhmitellään yleensä neljään eri tasoon organisaatorakenteen ja yhteistyösuhteen määrän ja laadun perusteella: sisäisiin palveluihin eli 1PL (First Party Logistics), ostopalveluihin eli 2PL (Second Party Logistics), kokonaispalveluihin eli 3PL (Third Party Logistics) ja integroituihin palveluihin eli 4PL (Fourth Party Logistics).

Ulkoistamisen neljä tasoa



Kuva 1. Ulkoistamisen neljä tasoa [5, s. 255.]

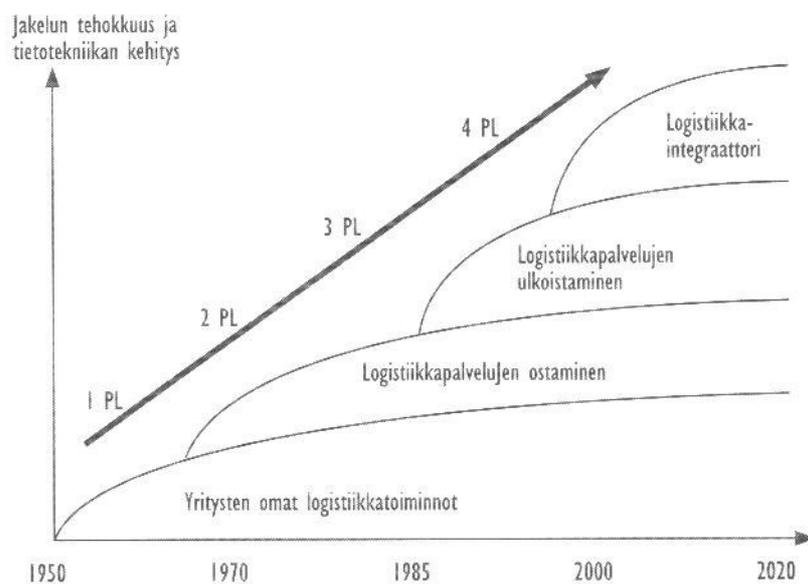
1PL eli ensimmäisen osapuolen logistiikka tarkoittaa, että yritys vastaa ja hoitaa itse esimerkiksi omat varastointitarpeensa omissa tiloissaan omalla henkilökunnallaan.

2PL eli toisen osapuolen logistiikka syntyy, kun yritys hankkii erillisiä logistiikkapalveluita logistiikkapalveluja tuottavalta yritykseltä. Esimerkiksi yritys ostaa varastointiin tai kuljetuksiin liittyviä palveluita ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Tällöin puhutaan yksittäisten logistiikkapalvelujen ulkoistamisesta.

3PL:llä tarkoitetaan puolestaan yritystä, joka hallinnoi, kontrolloi ja tuottaa asiakkaidensa logistisia operaatioita. Tällöin yritys ulkoistaa logistiikkansa kokonaan tai merkittävilta osin. 3PL-yritykset toimivat välikätenä tuotannon ja tavarantoimittajan välillä, mutta nämä yritykset eivät missään vaiheessa omista kyseisiä tuotteita. Tavoitteena on päästä hyödyntämään palveluntarjoajan logistiikkaverkostoa. 3PL

logistiikassa palveluntuottaja käyttää palveluiden tuottamiseen ensisijaisesti omaa organisaatiotaan.

4PL- eli neljännen osapuolen logistiikassa muodostetaan käyttäjien ja palveluyritysten logistinen ohjaus- ja kehitysorganisaatio. Tällä laajimmalla yhteistyön tasolla on tyypillistä, että ulkoistava yritys tekee sopimuksen yhden palveluntuottajan kanssa. Palveluntuottaja johtaa ja operoi ulkoistajan koko toimitusketjua käyttäen omia sekä muiden palveluntuottajien resursseja mahdollisimman tehokkaasti hyväkseen. Muita palvelun tuottajia käytetään yleensä maantieteellisen kattavuuden luomiseen tai tuomaan IT-osaamista yrityksen. Sopimuskumppani hankkii suurimman osan tarvitsemistaan resursseista ja palveluista muilta palveluntuottajilta ja toimii itse pelkkänä koordinaattorina. Suomessa 4PL- tason ulkoistamista on käytössä vain vähän. [3, s. 8 ja 5, s. 62-64.]



Kuva 2. Logistiikkapalvelujen ulkoistamisen ja verkostoitumisen kehitys [4, s. 65.]

Yhteistyön tason vaikutuksia ulkoistajan ja palveluntuottajan keskinäiseen toimintaan. Mitä korkeammalla yhteistyöntasolla toimitaan, sitä enemmän tulee ottaa huomioon seuraavat tekijät:

- Yhteistyöhön on panostettava enemmän.
- Yhteistoiminta on vilkkaampaa.
- Yhteistoimintaan liittyy enemmän kehitystyötä yhdessä.
- Sopimukset tehdään korkeammalla organisaation tasolla.
- Sopimukset ovat laajempia ja niiden kesto on pidempi.
- Eri mittareita seurataan tarkemmin.
- Tietojärjestelmät integroidaan voimakkaammin yhteen.
- Yhteistyön loppuminen tuo mukanaan suurempia riskejä.

Toiminta voidaan jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään, yhden asiakkaan tai monen asiakkaan toimipisteisiin. Kuten jaottelun nimistäkin voidaan jo päätellä, yhden asiakkaan toimipiste palvelee vain yhtä asiakasta ja sen palvelut voidaan räätälöidä juuri kyseisen asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Monen asiakkaan toimipisteessä toiminta puolestaan järjestetään siten, että samoja toimintatapoja käytetään palveltaessa kaikkia asiakkaita. Monta asiakasta palvelevassa yksikössä on erittäin tärkeää, että kustannukset pystytään kohdistamaan oikeille asiakkaille oikeissa suhteissa. [3, s. 8.]

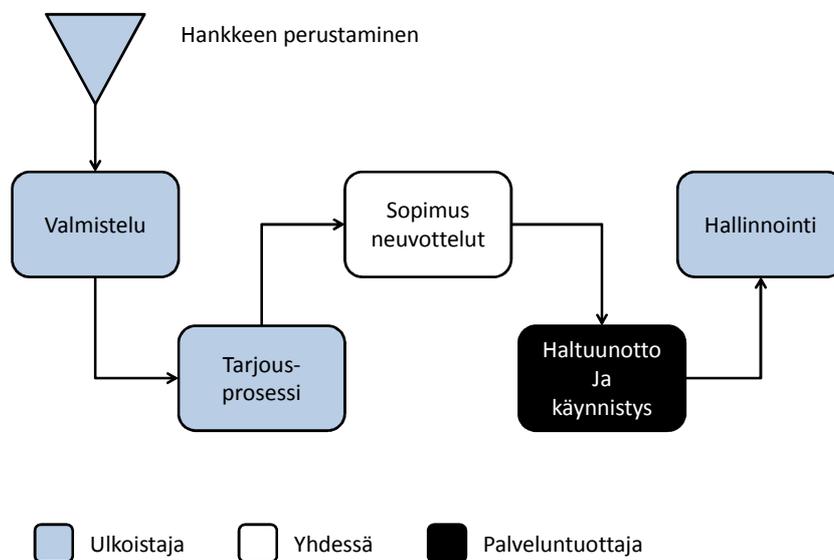
3.1.2 Yleisimmin ulkoistetut toiminnot

Yleisimpiä ulkoistettuja toimintoja ovat varastointi ja jakelu. Voidaan kuitenkin sanoa, että kaikista tyypillisin ulkoistettu toiminto on kuljettaminen. Ulkoistettu kuljetustoiminta voi olla reittikohtaista, alueellista, maakohtaista tai globaalia. Kenties helpoin tapa saada koko maailmankattava kuljetusverkosto käyttöönsä on ulkoistaa kuljetustoiminta jollekin globaalia kuljetustoimintaa tarjoavalle yritykselle. Laajimmillaan ulkoistettuun kuljetustoimintaan voi liittyä koko lähtölogistiikan hoito, eli mm. varastointi, tilausten käsittely, lähetysten seuranta, laskutus ja toiminnan ohjaus. Myös paluulogistiikkaa on ulkoistettu. Palveluun voivat sisältyä mm. kierrätys, palautus, takuuasiat sekä näihin tavaravirtoihin liittyvät jatkotoimenpiteet.

Palveluntuottajat tarjoavat usein myös erilaisia logistisia lisäarvopalveluita. Näihin kuuluvat esimerkiksi kevyt valmistus, kokoonpano, esikeräily, tuotteen viimeistely tilauksen perusteella, pakkaus, merkinnät ja kuljetusvirtojen yhdistely. Palveluntuottaja voi myös hoitaa yrityksen sisäisen logistiikan, joko osittain tai kokonaan. Nykyisin yritykset ovat alkaneet hakea asiantuntemusta ja suunnittelun työkaluja käyttöönsä ulkoistamalla logistiikan suunnittelua ja eri asiantuntijatehtäviä. [3, s. 9.]

3.1.3 Ulkoistamishankkeen päävaiheet

Erilaiset ulkoistushankkeet eroavat paljon toisistaan, ja eri vaiheiden painotus ja tärkeys saattavat muuttua huomattavasti hankkeesta riippuen. Pääsääntönä voidaan kuitenkin pitää sitä, että mitä suuremmasta hankkeesta on kysymys, sitä tarkemmin kaikki vaiheet tulee suunnitella ja viedä läpi systemaattisessa järjestyksessä, kuten alla olevassa kuvassa on esitetty.



Kuva 3. Ulkoistamishankkeen päävaiheet ja vetovastuut [3, s. 14.]

3.2 Varastoista ja varastoinnista

Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia varastoja sekä syitä, miksi yleensä tuotteita varastoidaan. Lisäksi luvussa käsitellään varaston tunnuslukuja ja ajan hallintaa.

Olemme tottuneet siihen, että varastot ovat luonnollinen osa liiketoimintaa. Ennen isoja varastoja pidettiin myös jonkinlaisena vaurauden mittarina. Tulevaisuudessa meidän on kuitenkin sopeutettava varastomme niin, että haluttu palveluaste säilytetään, mutta toisaalta varastojen määrä tulee pitää mahdollisimman pienenä. Tähän tilanteeseen on mahdollista päästä ainoastaan varaston kiertonopeutta ja yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa lisäämällä.

3.2.1 Erilaiset varastot

Yleisesti varastolla ymmärretään tilaa, jossa säilytetään valmistuksessa tai asiakaspalvelussa tarvittavia hyödykkeitä. Varastolla on kuitenkin paljon laajempikin merkitys. Taloudellisessa kielenkäytössä varastot rinnastetaan tavallisimmin vaihtomaisuuteen. Varastolla voidaan myös tarkoittaa siellä säilytettäviä tavaroita.

Nykyisin kauppaliikkeiden myymälä toimii myyntitilan lisäksi myös varastona. Samoin tehdashalli toimii varastona, kun komponentit odottavat seuraavaan työvaiheeseen menoa tai valmiit tuotteet odottavat lähtöä asiakkaalle. Nykyisin jopa kuljetusvälineet lasketaan varastoiksi, jossa tavara on matkalla yritykseen. Varastolla siis tarkoitetaan koko yrityksen vaihto-omaisuutta riippumatta siitä, missä tavaraa fyysisesti säilytetään tai missä kohtaa arvoketjua se kulloinkin sattuu olemaan.

Teollisessa ympäristössä varastot luokitellaan tavallisesti kolmeen päätyyppiin:

- raaka-ainevarastoihin
- puolivalmisteverastoihin
- valmisteverastoihin.

Lisäksi voidaan puhua myös varastoista, jotka syntyvät ostotoiminnan tuloksena. Näitä voidaan kutsua ostovarastoiksi. Kyseisiä ostovarastoja löytyy lähes kaikista julkisen hallinnon yhteisöistä sekä yrityksistä. [4, s. 73.]

3.2.2 Aktiivi- sekä passiivivarastot

Varastojen muodostumiselle voidaan katsoa olevan kaksi pääsyitä. Tavaroiden kuljetus kahden toimitusketjun yrityksen välillä on järjestetty niin, että myyjältä saapuva lähetys on kooltaan asiakkaan välitöntä tarvetta suurempi, jolloin osa tuotteista jää varastoon, jota kutsutaan aktiivivarastoksi. Toinen varastoinnin syy juontaa juurensa epävarmuudesta. Tällöin asiakkaat haluavat tuotteen heti tai tuotteen hankinta-aikaa nopeammin. Etukäteen ei siis tiedetä tarkkaan, kuinka paljon kyseistä tavaraa tarvitaan ja milloin. Tästä johtuen tavaraa tilataan varmuuden vuoksi vähän aikaisemmin tai vähän ennakoitua tarvetta enemmän. Tästä syystä aiheutuvaa varastoa voidaan nimittää varmuusvarastoksi. Siitä voidaan käyttää myös nimitystä passiivivarasto. On kuitenkin muistettava, että nimityksillä aktiivi- ja passiivivarasto halutaan vain ilmaista sitä, että varastot syntyvät kahdesta eri syystä. Varastossa tavarat ovat kuitenkin yhdessä paikassa eikä niitä voida erottaa toisistaan. Kaikkia tavaroita voidaan käyttää tai myydä jatkuvasti.

Koska varmuusvarastot syntyvät vain epävarmuudesta, voidaan niitä pienentää epävarmuutta vähentämällä. Epävarmuutta pystytään puolestaan vähentämään yhteistyötä lisäämällä. Hienoista ja kalliista tietojärjestelmistä ei ole mitään hyötyä, jos asenne on se, että tietoa ei haluta välittää niille, jotka sitä tarvitsevat. Kun yritykset kertovat tavarantoimittajille koko ajan oman käsityksensä tulevasta menekistä ja sitoutuvat tekemiinsä suunnitelmiin, paranee tavarantoimittajan saatavuus ja samalla varastot pienenevät koko ketjussa. Yhteistyö voidaan siis katsoa avaintekijäksi passiivivarastojen ja koko vaihto-omaisuuden alentamiseen. [4, s. 74.]

3.2.3 Varastoinnin syitä

Varastojen pitämisen voidaan katsoa johtuvan viidestä eri syystä:

- taloudellisen edun saavuttamisesta
- kysynnän ja tarjonnan tasapainottamisesta
- tuotannon erilaistamisen mahdollistamisesta
- epävarmuudelta suojautumisesta
- jakelukanavien kriittisten rajapintojen puskuroimisesta.

Taloudellisen edun saavuttamisella tarkoitetaan hankinta- ja kuljetuskustannuksien alentamista volyymiä kasvattamalla. Suuremmat kuljetus- ja ostoerät alentavat materiaalien yksikkökustannuksia. Kysynnän ja tarjonnan tasapainottamisella puolestaan tarkoitetaan kausivaihteluihin ja trendeihin varautumista varastojen avulla. Tuotannon erilaistamisella taas tarkoitetaan tuotteita, joiden lopullinen kokoonpano tapahtuu asiakastilausten perusteella. Epävarmuudelta suojautumisessa on kysymys raaka-aineiden saannin turvaamisesta ja odotettavissa oleviin hinnankorotuksiin reagoimisesta. Puskurivarastojen on taas tarkoitus toimia toimitusketjun kriittisten rajapintojen tukena. Puskurivarastojen avulla turvataan saatavuus äkillisten kysyntäpiikkien ja toimitushäiriöiden aikana. [7, s. 223-224.]

3.2.4 Yleistä varasto-ohjauksesta

Varastojen ohjauksen ja valvonnan avulla tapahtuva materiaalien ohjaus on eräs logistiikan perusajattelutavoista. Varastointi on logistinen ratkaisu tuotteille, joiden kysyntä on heikosti ennustettavissa, lähinnä kysynnän sesonkiluonteisuuden tai satunnaisuuden vuoksi. Joissain tapauksissa varastoja käytetään myös puskurina tarjonnan vaihtelua vastaan. Ensisijaisesti varastoidaan kuitenkin tuotteita, jotka ovat saatavuudeltaan tai menekiltään epävarmoja tai hitaasti saatavia. Raaka-aineita varastoidaan puolestaan niiden välttämättömyyden tai hyvin nopeatempoisen kulutuksen vuoksi. Varastot ovat edelleen tärkeässä roolissa esimerkiksi valtakunnallisten raaka- ja ruoka-ainereservien turvaamiseksi. Ylisuurten varastojen takana on usein myös vanha uskomus siitä, että ”varasto on vaurauden merkki”.

Välivarastoihin turvautumisen lähtökohtana on usein se, että tuotteen kulutus ja valmistus tapahtuvat eri tahdissa tai nopeudella. Mikäli tuotanto ja kulutus etenevät eri rytmillä, saattaa ainoa yksinkertainen ratkaisu olla jonkinlainen puskurivarasto, josta tuotteet saadaan käyttöön kulutuksen vaatimassa tahdissa. Tämä tosin samalla tarkoittaa sitä, että tuotanto ja kulutus erotetaan toisistaan puskurivaraston avulla, ja näin muodostuu kaksi erilaista ja eri tavalla ohjautuvaa toimintoa, joista toinen on tuotanto varastoon ja toinen puolestaan kulutus varastosta.

Taloudellisinta varaston toiminta on silloin, kun turhaa puutetta eli toimituskyvyttömyyttä ei esiinny, mutta samalla ei kerätä liian suuria varmuusvarastoja. Yksittäisten nimikkeiden kohdalla onkin aina pohdittava ensiksi varastoinnin tarve. Usein on tilanteita, joissa ei ole varsinaisesti tarvetta itse varastoida nimikettä, vaan velvollisuus huolehtia nimikkeen varmasta saatavuudesta jonkin määrä- ja aikamääritteen mukaan voidaan siirtää toimitusketjun jollekin muulle jäsenelle. [2, s. 35.]

Varmuusvarastoja suunniteltaessa ja käytettäessä on hyvin tärkeää huolehtia siitä, että myös varmuusvarastot ovat mukana nimikkeiden normaalissa kierrossa. Tällä tavoin pystytään välttämään tilanne, jossa samat nimikkeet ovat varmuusvarastossa vuodesta toiseen ja kun niitä todella tarvitaan, huomataan niiden olevan käyttökeltomia pitkistä varastointiajasta johtuen. [2, s. 38.]

3.2.5 Varaston tunnusluvut

Varastoihin sitoutuu usein merkittävä osa yrityksen pääomasta. Keskeisiä varaston tunnuslukuja varaston arvon ohella ovat

- varaston kiertonopeus
- varaston riitto eli kiertoaika
- pääoman tuottavuus eli varaston katekierto.

[2, s. 178.]

Varaston kiertonopeus

Yksi tärkeimmistä varaston ohjauksessa käytettävistä tunnusluvuista on varaston kiertonopeus. Kiertonopeuden avulla pystytään seuraamaan eri nimikkeisiin tai nimikeryhmiin sitoutunutta pääomaa. Yleensä kiertonopeus lasketaan tietyn ajanjakson suhteen. Yleisimmin käytössä on vuoden kulutuksen tai käytön ja varaston arvoon suhteutettu laskentatapa. Kiertonopeuden määrittämisessä voidaan käyttää joko kappalemäärää, painoa, tilavuutta tai rahallista arvoa. Kiertonopeuden laskentakaava on seuraavassa. [8, s. 116. ja 9]

$$\text{Kiertonopeus} = \frac{\text{varastomyynti (€v)}}{\text{varaston keskiarvo laskentahetkellä (€)}}$$

Korkea kiertonopeus kertoo varaston hyvästä hallinnasta, jolloin varastoon sitoutunut pääoma tuottaa tehokkaasti tulosta yritykselle. [2, s. 176.]

Varaston riitto

Tunnuslukuna varaston riitto on samankaltainen varaston kiertonopeuden kanssa, mutta käytännön ohjaustyöhön se soveltuu useimmiten kiertonopeutta paremmin. Varaston riitolla tarkoitetaan sitä, kuinka kauan varastossa oleva tavara riittää tietyllä kulutuksella. Yksinkertaisesti riitto on kiertonopeuden käänteisluku. Esimerkiksi kiertonopeuden ollessa 5 vuotta, on riitto vastaavasti 365 päivää jaettuna viidellä eli 73 päivää tai 2,4 kuukautta. [8, s. 117.]

Pääoman tuottavuus eli varaston katekierto

Paras mittari arvioitaessa yrityksen tai tavararyhmien välisiä tunnuslukuja on useimmissa tapauksissa katekierto. Katekiertoa voidaan pitää yksinkertaistettuna pääoman tuottoasteen vastineena. Katekierto lasketaan seuraavasti. [2, s. 176.]:

$$\text{Pääoman tuottavuus} = \frac{(\text{myynti} - \text{ostot} + \text{lopuvarasto} - \text{alkuvarasto}) * \text{kierto}}{\text{myynti}}$$

tai

$$\text{Pääomantuottavuus} = \text{myyntikateprosentti} * \text{varaston kierto}$$

3.2.6 Ajan hallinta

Ajan hallinnalla yrityksen kykyä palvella asiakasta mahdollisimman nopeasti sekä kykyä toimittaa tuotteet nopeammin ja tuoda uusia tuotteita markkinoille kilpailijoi-
taan nopeammin. Ajan hallinta ei tarkoita sitä, että yrityksessä kaikki asiat tehtäisiin aikaisempaa nopeammin. Lyhyt kokonaisläpimenoaika on tärkeä kilpailutekijä lisä-
arvon tuottamisessa. Nopeasta läpimenoajasta johtuen yritykset ovat saaneet häm-

mästyttävän suuren kilpailuedun itselleen. Lyhyen läpimenoajan ansiosta myös toimitusajat lyhenevät ja asiakkaat voivat entistä myöhemmin päättää tilausmääränsä ja näin määrät vastaavat entistä paremmin kulloistakin tarvetta. Lyhyt toimitusaika on tärkeä kilpailutekijä, ja sitä voidaankin pitää kustannusten ja laadun ohella yhtenä tärkeänä kilpailutekijänä. [4, s. 146.]

3.2.7 Läpimenoaika

Läpimenoaika on aika, joka kuluu tuotteen siirtymiseen läpi logistisen järjestelmän, eli käytännössä aika, joka kuluu tilauksen jättämisestä tuotteen saapumiseen asiakkaan käytettäväksi. Läpimenoajan pysyvällä lyhentämisellä on tuottavuutta parantavia vaikutuksia, kuten esimerkiksi:

- Tavarankäsittely vähenee.
- Sitoutuneen pääoman määrä vähenee.
- Tilantarve vähenee.
- Epäkurantin tuotannon määrä vähenee.
- Valvonta helpottuu.
- Ohjausjärjestelmät yksinkertaistuvat.
- Yleiskustannukset alenevat.
- Laatupoikkeamat vähenevät.
- Toimitusajat lyhenevät
- Asiakastyytyväisyys paranee.
- Kate kasvaa, vaikka myyntihinta voi alentua
- Tase vahvistuu → vaihto-omaisuus pienenee, tilojen ja kaluston tarve vähenee.

Aikaseuranta parantaa kilpailukykyä ja sen avulla voidaan havaita toiminnan pullonkaulat eli tehostamista vaativat toiminnan osa-alueet. Läpimenoaikojen lyhentäminen voi parantaa yrityksen kilpailukykyä merkittävästi. [4, s. 147.]

3.2.8 Varastoinnista aiheutuvat kustannukset

Tässä luvussa käsitellään varastoinnin aiheuttamia kustannuksia ja niiden jakautumista.

Kustannusten jako

Varastoinnista aiheutuu sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia. Varaston muuttuvia kustannuksia ovat työntekijöiden palkkakustannukset, pakkauksesta aiheutuvat kustannukset, koneiden käyttö- ja ylläpitokustannukset, tietojärjestelmien ja laitteiden käyttökustannukset, vahinkokustannukset sekä sosiaalituloista ja -toiminnoista aiheutuvat kustannukset. Kiinteät kustannukset ovat puolestaan kustannuksia, jotka syntyvät, vaikka toimintaa ei olisikaan. Karkeasti arvioiden kiinteät kustannukset muodostavat kaksi kolmasosaa varastoinnin kustannuksista. Kiinteitä kustannuksia aiheuttavat varastorakennusinvestoinnit ja rakennusten ylläpito sekä käsittelykalustosta ja tietojärjestelmäinvestoinneista aiheutuvat kustannukset. Lisäksi kiinteitä kustannuksia tulee johto- ja hallinto-organisaation palkkakustannuksista. Monissa yrityksissä ei osata erotella kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia toisistaan riittävän hyvin. Tästä johtuen esimerkiksi ulkoistuksien yhteydessä muodostuu ongelmia laskettaessa ulkoistuksen kustannuksia ja säästöjä.

Kustannusten jakaminen

Varastoinnista johtuvat kustannukset voidaan pääosin jakaa kolmeen eri osaan:

- käyttöpääoman korkokustannukset
- varastotilojen kustannukset
- muut varastoinnin aiheuttamat kustannukset.

Yhteenlaskettuna kustannuksista saattaa kertyä suuri kuluerä, joka voi olla vuodessa jopa 15-50 % varaston arvosta. [4, s. 82-83.]

Käyttöpääoman korkokustannukset

Käyttöpääoman korkokustannukset ovat sidotun pääoman korkokustannuksia, jotka muodostavat merkittävän osan varastoinnin kokonaiskustannuksista. Varaston ylläpitäminen sitoo rahaa, joka voitaisiin vaihtoehtoisesti käyttää muihin investointeihin. Pääomakustannukset ovat käyttöomaisuuden hankinnasta, hallussapidosta ja vakuut-

tamisesta aiheutuvia kustannuksia. Hankintamenon aiheuttamia kustannuksia ovat poistot ja korot. [8, s. 112.]

Varastotilojen kustannukset

Varastotilan aiheuttamat kustannukset voidaan jakaa säilyttämisen kustannuksiin ja käsittelyn kustannuksiin.

Säilyttämisen kustannukset

Tuotteiden säilyttämiseen tarvittavasta tilasta aiheutuu erilaisia kustannuksia, kuten pääomakustannuksia ja ulkopuolisille maksetut vuokrat. Hyllyt, lavat yms. kaluston kustannukset lasketaan säilyttämisen kustannuksiin. Lisäksi säilyttämisen kustannuksiin lasketaan tilojen siivous, valaistus, lämmitys ja vakuutuskustannukset. Säilyttämisen aikana aiheutuva hävikki sisällytetään myös säilytyksen kustannuksiin. Liikevaihdon kasvaessa varastotilaa ei ehkä tarvita lisää, jos vaihto-omaisuuden kierto nopeus on parantunut. Varastoinnista vapautuvia tiloja voidaan taas käyttää muuhun liiketoimintaan tai ne voidaan joko vuokrata tai myydä kokonaan pois. Pelkkien kustannusten perusteella säilyttämistä ei voi verrata kahden yrityksen välillä. [4, s. 61.]

Käsittelyn kustannukset

Yrityksien läpi kulkevasta tavaravirrasta voidaan erottaa kaksi eri käsittelyprosessia, saapuvien ja lähtevien tavaroiden prosessit. Saapuvien tavaroiden prosessi sisältää tavaroiden vastaanoton, tarkastuksen, lajittelun, merkkauksen ja siirron varastopaikalle. Lähtevien tavaroiden prosessi sisältää keräyksen, pakkauksen, lähetyksen valmistelut ja lähettämisen. Käsittelykustannukset riippuvat suuresti toiminnasta itseltään sekä käsiteltävästä tavarasta. Suurimmat käsittelykustannukset johtuvat varastohenkilöstön sekä heidän esimiestensä palkkakustannuksista. Pienempi osa kustannuksista koostuu käsittelylaitteiden koroista, poistoista, huollosta sekä pakkaukseen käytettävistä materiaaleista. Mitä suppeammalla alueella tavarat käsitellään ja mitä vähemmän varastotiloja on, sitä vähemmällä henkilöstö määrällä selvitään. Jos tavaratoimitukset tapahtuvat hyvin pienissä erissä, lisääntyy käsittelytyön määrä ja tästä johtuen onkin hyvin tärkeää, että käsittelyn kustannuksia seurataan tarkasti ja koko ajan. [4, s. 62.]

Muut varastoinnin aiheuttamat kustannukset

Vakuutusmaksut ovat riippuvaisia paitsi korvausarvosta myös varastorakennuksessa käytetyistä materiaaleista ja rakennuksen palon- ja varkauden torjuntalaitteistoista. Riskikustannukset puolestaan käsittävät yleensä tavaroiden vanhentumisen, vahingoittumisen, hävikin ja uudelleensijoittamisesta aiheutuvat kustannukset. Vahinkokustannukset syntyvät kun tuotetta kuljetetaan tai käsitellään. [8, s. 114-115.]

3.3 Ulkoistamisen vaikutukset

Tässä luvussa käsitellään ulkoistamiseen johtavia syitä sekä ulkoistuksesta saatavia hyötyjä ja mahdollisesti aiheutuvia haittoja. Luvussa tutustutaan lisäksi ulkoistuksesta tehtyjen tutkimuksien tuloksiin Työn aiheesta johtuen hyötyjä ja haittoja tarkastellaan logistiikan ulkoistamisen näkökulmasta.

Yksinkertaisimmillaan logistiikan ulkoistamisesta saatava hyöty voidaan tiivistää yhteen lauseeseen: ”Ulkoistamalla muutetaan kiinteät henkilöstö- ja tilakustannukset volyymin mukaan muuttuviksi.” Näin ollen logistiikkapalveluyrityksen yksi keskeisimmistä menestystekijöistä onkin kyky käyttää henkilöstöä tehokkaasti ristiin eri asiakkaiden toiminnoissa sekä hallita resursseja joustavasti suhteessa muuttuviin volyymeihin. Seuraavaksi esitellään tyypillisiä ulkoistuksella haettavia hyötyjä sekä mahdollisia haittoja. [4, s. 208.]

3.3.1 Syitä logistiikan ulkoistamiseen

Yhtenä suurimmista syistä logistiikan ulkoistukseen voidaan pitää yritystoiminnan kehitystrendiä, jossa pyritään yhä enenevässä määrin keskittymään omaan ydinosamiseen. Lisäksi logistiikasta on muodostunut yrityksille yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Myös toimitusketjujen keskinäinen kilpailu ja tehokkuus ovat yhä merkittävämmässä roolissa yrityksen menestykseen. Logistiikkaansa ulkoistamalla yritykset pyrkivät lisäämään logististen toimintojen toimivuutta ja tehokkuutta, ja tätä kautta pyritään saamaan yrityksestä yhä kilpailukykyisempi kohde markkinoilla.

Palvelun tuottaja pystyy lisäksi hyödyntämään suuruuden ekonomiaa toiminnassaan, sillä palvelun tuottajalle logistiikan hoitaminen on ydinliiketoimintaa ja sillä on logististen palveluiden suorittamiseen oikeat menetelmät, henkilöt sekä asianmukainen laitteisto. Yritykset saattavat myös joutua pohtimaan ulkoistusvaihtoehtoa siinä tapauksessa, että niillä ei ole valmiina omaa logistista toimitusketjua vaan ne joutuisivat rakentamaan koko ketjun alusta pitäen, mikä puolestaan sitoisi yrityksen pääomia, joko kiinteistöihin tai pitkiin vuokrasopimuksiin. Lisäksi ulkoistaminen mahdollistaa toiminnan nopeamman aloittamisen ja logistiikkapalveluihin soveltuvien IT-järjestelmien saamisen käyttöön palveluntarjoajalta.

Yritysten on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä toimintaa tehostamalla ja työvoiman tehokkaalla käytöllä. Palvelun tarjoajalla on yleensä tarjota ulkoistajalle tehokkaammat työmenetelmät ja paremmat mahdollisuudet kausivaihteluiden tehokkaaseen hallitsemiseen. Jos taas ulkoistavan yrityksen toiminta siirretään sellaisenaan palveluntuottajan hoitoon ilman toiminnan sen suurempaa kehittämistä, ovat säästömahdollisuudet lähes olemattomia. Ulkoistavan yrityksen tulee myös muistaa, että ulkoistamisen syynä ei voi olla pelkästään halu siirtää oman toiminnan ongelmakohtia palveluntarjoajan ratkaistavaksi tai puolestaan päästä kokonaan eroon hankalaksi koetusta organisaation osasta.

Suomessa logistiikan ulkoistamisen esteiksi on koettu mm. seuraavat asiat:

- Logistiikka on yrityksen ydinliiketoimintaa, tai hyvin merkittävässä roolissa yrityksen ydinliiketoiminnassa.
- Yritys ei osaa määritellä oman toimintansa kustannuksia.
- Ulkoistamisen aloituskustannukset nousevat liian suuriksi.
- Menetetään osaamista.
- Tullaan riippuviksi ulkopuolisesta toimijasta.
- Luottamuksen puute ulkopuoliseen toimijaan.
- Pelätään omien ohjausmahdollisuuksien merkittävään vähenemiseen tai kokonaan häviämiseen.

Tärkeimpiä syitä logistiikan ulkoistukseen suomalaisten asiantuntijoiden mielestä ovat mm. seuraavat asiat:

- Yrityksellä ei ole tarkoitukseen sopivia tiloja tai kalustoa.
- Yritys ei halua tai pysty investoimaan tiloihin, järjestelmiin tai omaan osaamiseen.
- Yritys ei halua opetella uutta toimintaa.
- Yritys haluaa luopua toiminnasta.
- Kiinteät kustannukset halutaan muuttuviksi kustannuksiksi.
- Saadaan parempi tietoisuus logistiikan aiheuttamista kustannuksista
- Saadaan kustannussäästöjä.

[3, s. 10-11.]

3.3.2 Kokemuksia, ongelmia ja riskejä logistiikan ulkoistuksessa

Onnistuneesta ulkoistuksesta hyötyvät molemmat osapuolet, ja kumppanuuden tulee perustua molemminpuoliseen luottamukseen. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat sekä yritykset itsessään että niissä työskentelevät henkilöt. Luottamukseen perustuvissa asioissa tulee aina muistaa, että menetettyä luottamusta on vaikeaa saada takaisin. Pelkkien sopimusten avulla ei luottamusta pysty rakentamaan. Yleisesti voidaankin sanoa, että yhteistyön alussa on oltava luottamus, sen jälkeen laaditaan yhteiset pelisäännöt ja vasta tämän jälkeen sopimukset.

Jotta yhteistoiminta voidaan käynnistää, vaatii se molempien osapuolten ymmärryksen toiminnan vaatimuksista. Lisäksi molempien osapuolten on annettava toisilleen

tarkat ja myös luottamukselliset tiedot logistiikan volyymeista, tarpeista sekä tarpeeksi selvät kuvaukset prosesseista. Ulkoistettua toimintaa on joissain tapauksissa hyvin vaikeaa ottaa takaisin, joten on ensiarvoisen tärkeää, että toiminta saadaan kerralla toimimaan odotetulla tavalla.

Onnistuneen yhteistyön pohjana voidaan pitää avointa kommunikointia kumppanuusyritysten välillä. Ulkoistaja ei saa ainoastaan siirtää ongelmiaan palveluntuottajan ratkaistavaksi, vaan ongelmat on syytä ratkaista yhdessä, jotta tulos olisi molempia osapuolia tyydyttävä eikä palveluntuottaja joutuisi kohtuuttomiin vaikeuksiin yrittäessään ratkaista ulkoistajan ongelmia. Ulkoistetun toiminnan käynnistys vaatii panostuksia molemmilta osapuolilta. Tästä johtuen ulkoistettavassa toiminnassa ei tavallisesti saavuteta säästöjä ensimmäisenä vuonna. Sopimukset tehdäänkin useammaksi vuodeksi ja molempien osapuolten tulisi hyötyä saavutetuista säästöistä.

Ulkoistuksen yhdeksi vaikeimmaksi osa-alueeksi on koettu monissa tapauksissa saada yritysten IT-järjestelmät integroitua keskenään. Joissain tapauksissa voidaan miettiä, miten korkea integraation aste on ylipäättään tarpeen ja onko tavoitteet integraation suhteen asetettu liian korkeiksi.

Kumppanuuden yhdeksi epäonnistumisen syyksi voidaan myös katsoa osapuolten liian suuri voimaepätasapaino pitkissä sopimuksissa. Näissä tilanteissa uhkana on, että vahvempi osapuoli käyttää hyväkseen heikomman osapuolen muuttunutta tilannetta. Tavoitteena olisi hyvä pitää tilannetta, jossa molemmat osapuolet olisivat tasavertaisia kumppaneita ja näin molemmat hyötyisivät yhteistyöstä. Sopimuksia laadittaessa on kuitenkin muistettava, että kaikkia mahdollisia muutoksia ei pystytä sopimuksilla ennakoimaan, ja tästä johtuen olisikin hyvä sisällyttää sopimukseen toimenpiteet, miten yhteistyö saadaan lopetettua mahdollisimman pienin tappioin muuttuneessa tilanteessa. [3, s. 11.]

3.3.3 Hyödyt

Logistiikan ulkoistuksista saatavat hyödyt voidaan jakaa viiteen eri ryhmään:

- Jos yrityksen oma logistiikkaosaaminen on riittämätöntä, on järkevää harkita palvelujen ulkoistamista logistiikkapalveluyrityksille. Hyödyt voidaan jakaa välittömiin eli lyhyellä aikavälillä saatuihin hyötyihin sekä välillisiin hyötyihin, joiden merkitys on havaittavissa vasta pitkällä aikavälillä koko logistisen arvoketjun tehostumisena.
- Työn tehokkuutta pystytään parantamaan ja saadaan kiinteistä henkilöstökustannuksista tarpeen mukaan muuttuvia. Lisäksi ulkoistuksella voidaan parantaa työn tuottavuutta:
 - Henkilöstöresurssit ovat aina riittävät, kuhunkin tehtävään saadaan oikeat resurssit ja osaaminen.
 - Henkilöstöön kohdistuvat kustannukset muuttuvat volyymin mukaan.
 - Henkilöstöhallinnosta ja rekrytoinnista ei aiheudu kustannuksia ulkoistetun palvelun osalta.
 - Sesongit, kampanjat ja ruuhkauiput eivät häiritse yrityksen muuta toimintaa.
- Tilojen ja kaluston käyttö tehostuu ja yritys välttyy volyymin vaihteluista johtuvista ongelmista. Lisäksi yritys voi siirtää varastotiloihin sitoutuneet kustannukset logistiikkayritykselle, joka puolestaan veloittaa ulkoistajaa volyymin mukaan. Myös tilojen ylläpidon, siivouksen, vartioinnin, kiinteistö- tai jätehuollon kustannukset poistuvat.
- Logististen volyymien kasvu synnyttää vaatimuksia ja tarpeita yrityksen logistiikan ohjausjärjestelmien kehittämiseen. Vaihtoehtona omalle järjestelmäinvestoinnille on syytä harkita logistiikkaoperaattorin tietojärjestelmää, joka saattaa olla hyvinkin kilpailukykyinen sekä kustannuksiltaan edullinen ratkaisu.
- Kuljetuksissa puolestaan päästään suurempiin volyymeihin, joiden ansiosta kuljetukset pystytään hoitamaan edullisemmin, ja pelkkä kustannushyöty saattaa olla erittäin merkittävä. Myös välillisissä kustannuksissa pystytään säästämään, kun yritys ei tarvitse omaa henkilöstöä kuljetuksien järjestelyyn ja kilpailutukseen. [4, s. 208.]

3.3.4 Mahdolliset haitat

Mahdollisia haittoja sekä ylimääräisiä kustannuksia voi aiheutua logistiikan ulkoistuksen yhteydessä. Yleensä haittoja syntyy silloin, kun ulkoistusprosessi on toteutettu taitamattomasti tai prosessin suunnittelu on hoidettu huonosti tai suunnittelun aikataulu on liian tiukka sen laajuuteen suhteutettuna. Samalla tulee huomioida, että ulkoistamisen yhteydessä voi siirtyä kymmeniä tai jopa satoja henkilöitä uuden työnantajan palvelukseen. Tällöin myös konfliktien mahdollisuus kasvaa. Konfliktien riski on suuri etenkin silloin, kun henkilöstö kokee epätietoisuutta ja epävarmuutta omasta tulevaisuudestaan. Kyseisiä ongelmia pystytään ehkäisemään tiedottamista lisäämällä ja varmistamalla tiedon oikeellisuus ja paikkansapitävyys myös pitemmällä aikavälillä.

Ulkoistavan yrityksen organisaatiossa voivat myös tunnuseikat muussa organisaatiossa vaikuttaa negatiivisesti lopputuloksen, etenkin kun fyysinen varasto ei enää sijaitsekaan samassa kiinteistössä. Tällöin voi helposti syntyä tunne siitä, että asiat eivät ole enää omissa käsissä ja kontrollissa.

Ulkoistaminen on yleensä erittäin laaja toimenpide sekä strateginen päätös, johon yrityksen johdon ja koko organisaation tulee sitoutua aukottomasti. Ulkoistajan tulee myös muistaa, että ulkoistamista ei voi jättää yksin logistiikkayrityksen harteille, vaan ulkoistavan organisaation avainhenkilöiden on oltava tiiviisti projektissa mukana. Kumppanuuden kehittäminen ja syventäminen edellyttää merkittäviä panostuksia myös ulkoistavalta organisaatiolta sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. [4, s. 209.]

3.3.5 Ulkoistamisesta tehtyjen tutkimusten tuloksia

Deloitte Touche Thomatsu on yksi maailman tunnetuimmista ja suurimmista kansainvälisistä asiantuntijaorganisaatioista. Kyseessä oleva organisaatio julkaisi keväällä 2005 ulkoistuksesta laajan kansainvälisen tutkimuksen ”Calling a Change in the Outsourcing Market – The Realities for the World’s Largest Organizations, April 2005”.

Tutkimuksessa todetaan, että osa globaaleista suuryrityksistä on pettynyt ulkoistuksen tuloksiin. Ulkoistus ei ole tuonut yrityksille odotettuja hyötyjä. Yritykset ovat

pettyneitä niihin toimintoihin, joille ulkoistuksen odotettiin tuovan hyötyjä. Kustannussäästöt ovat jääneet odotettua pienemmiksi, arvoketjut ovat monimutkaistuneet sekä liiketoiminnan joustavuus vähentynyt.

Neljäsosa niistä suuryrityksistä, jotka osallistuivat tutkimukseen, ovat palauttaneet ulkoistetut toiminnot takaisin osaksi omaa yritystään, koska he uskovat voivansa tuottaa kyseiset palvelut paremmin ja kustannustehokkaammin sisäisesti. Yritykset ulkoistivat toimintojaan alun perin kustannussäästöjen, joustavuuden sekä kyseisten tehtävien osaamisvajeen johdosta. Sen sijaan, että toiminnot olisivat yksinkertaistuneet, ulkoistajat ovat huomanneet, että ulkoistetut toiminnot ovat aiheuttaneet odotamatonta monimutkaisuutta sekä lisänneet kustannuksia ja epäsujuvuutta arvoketjuun. [10]

Suomen Deloitte-konserni on julkaissut oman tutkimuksen ”Myötätuulessa”, kansainvälisen tutkimuksen pohjalta syksyllä 2006. Tutkimuksessa selvitetään suomalaisten suuryritysten kokemuksia ulkoistamisesta. Tutkimukseen osallistui yhteensä 26 suomalaista suuryritystä ja julkista organisaatiota. Tutkimuksesta selviää, että suomalaiset organisaatiot ovat tyytyväisempiä ulkoistuksen tuloksiin kuin kansainväliset yritykset. Toimintojaan ulkoistaneiden yritysten kokemukset olivat myös suurimmaksi osaksi myönteisiä. Ainoastaan 15 % tutkimukseen osallistuneista sanoi vetäneensä joitain ulkoistettuja toimintoja takaisin itselleen. Tutkimuksessa todetaan, että Suomessa yleisempi toimintatapa ulkoistettujen toimintojen takaisin vetämiselle eli niin sanotulle insourcingille on toimittajan vaihto. [11]

Deloitte mukaan tärkeä joustavuuden muoto on myös kyky luopua nopeasti ulkoistettujen palveluiden käytöstä. Tämä kyky saavutetaan neuvottelemalla ulkoistusso-
pimukseen selkeät pelisäännöt, miten palvelujen käytöstä voidaan eri tilanteissa irtaantua ja mitkä ovat osapuolten vastuut irtaantumistilanteessa. [10]

Tästä alkaa opinnäytetyön luottamuksellinen osuus, joka on poistettu opinnäytetyön julkisesta versiosta.

LÄHTEET

- [1] CT-Logistics Oy:n internetsivut 2008. Saatavissa osoitteesta www.ct-logistics.fi [viitattu 15.1.2008]
- [2] Karrus, Kaij E. 2003. Logistiikka. Helsinki: WSOY
- [3] Jalanka, J. & Salmenkari, R. 2003. Logistiikan ulkoistaminen, käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys Oy
- [4] Sakki, J. 2003. Tilaus- toimitusketjun hallinta, Logistinen B-to-B –prosessi. Espoo: Jouni Sakki Oy.
- [5] Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2006. Logistiikka PK-yrityksissä, hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- [6] Haapanen, M & Vepsäläinen, A. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY.
- [7] Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2002. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylällä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- [8] Reinikainen, P. & Mäntynen, J. 1997. Logistiikan perusteet. Julkaisu 27. Tampere: Tampereen Teknillinen korkeakoulu.
- [9] Leino, H. 2008. Luentomateriaali, varastojenvalvonta ja taloudellinen ohjaus. Rauma: Satakunnan ammattikorkeakoulu, Tekniikka Rauma.

- [10] Deloitte -tutkimus: Globaalit suuryritykset pettyneitä ulkoistukseen. Calling a Change in the outsourcing market – the realities for the World’s largest organizations, April 2005 [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.3.2008]. Saatavissa: www.deloitte.com/dtt/pressrelease/0,1014,SID%253d6919%2526CID%253d80927,00.html.
- [11] Deloitte. Myötätuulessa. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 15.3.2008]. Saatavissa: <http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,sid%253D6918%2526cid%253D128176,00.html>.