



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen yrityksissä ja osaamisen merkitys ulkoistamispäätöksiin

---

Hirvensalo, Tatu  
Ruohola, Joonas  
Vilkman, Niko

2011 Kerava

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Kerava

**Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen yrityksissä ja osaamisen merkitys ulkoistamispäätök-  
siin**

Hirvensalo Tatu  
Ruohola Joonas  
Vilkman Niko  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2011

Hirvensalo Tatu  
Ruohola Joonas  
Vilkman Niko

**Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen yrityksissä ja osaamisen merkitys ulkoistamispäätöksiin**

Vuosi 2011 Sivumäärä 111

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Etelä-Suomen alueella toimivien pk-yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistamistarpeita ja osaamisen merkitystä ulkoistamispäätöksissä. Opinnäytetyön tulokset toimivat taustatietona ESLogC-hankkeelle, jonka tarkoituksena on kehittää Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmää. Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana kehittämässä WP3 - osaamisen työkokonaisuutta, jossa tarkoituksena on kehittää osaamista logistiikka-alan yrityksissä.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli laajasti ulkoistamisen ja osaamisen käsitteitä. Teoriaosuuden tavoitteena oli avata tutkielman lukijalle tarkasti nämä käsitteet yrityksen näkökulmasta. Työssä käytetty lähdekirjallisuus tuki erittäin hyvin saatuja tuloksia.

Tutkielman tiedonkeruumenetelminä käytettiin sähköistä tiedonkeruuta e-lomakkeen avulla ja tutkimushaastatteluita. Haastatteluiden tarkoituksena oli hankkia syvällisempää tietoa tutkittavista aiheista. Näiden kahden menetelmän avulla tutkielmaan koottiin kattavat ja havainnollistavat tutkimustulokset analyseineen.

Opinnäytetyössä tutkittiin kahta eri aihealuetta: yrityksissä ulkoistettuja toimintoja ja yrityksen oman osaamisen merkitystä ulkoistamispäätöksissä. Ensimmäisen osion tuloksista pystyttiin määrittelemään, että jakelu ja tietotekniikan huolto ja ylläpito olivat eniten ulkoistetut toiminnot tutkielmaan osallistuneissa yrityksissä.

Tuloksista kävi ilmi, että joukossa ei ollut yhtään yritystä, joka hoitaisi kaikki toimintonsa itse. Suurimmat syyt ulkoistamispäätöksiin olivat yritysten saavuttamat kustannussäästöt, erikoistuminen omaan ydinosaamiseen ja organisaation joustavuuden lisääminen. Vastauksista pystyttiin kartoittamaan osaamisen merkitystä ulkoistamisiin johtaneissa päätöksissä. Toiminnot, jotka vaativat erikoisosaamista ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä olivat yritysten mielestä tietotekniikan toiminnot eli yrityksen tietojärjestelmät, varastonhallinta ja toiminnanohjaus. Näiden toimintojen ulkoistamisella yritykset kokivat saavansa käyttöön uutta osaamista.

Hirvensalo Tatu  
Ruohola Joonas  
Vilkman Niko

**Outsourcing logistics in companies and competence in making these decisions**

Year	2011	Pages	111
------	------	-------	-----

---

The purpose of this thesis was to investigate outsourcing operations and the meaning of competence in the outsourcing decisions. The intent was to specially investigate small and medium sized companies. The results of this thesis will be used as background information for ESLogC project, which aims at developing logistic systems in Southern-Finland. Laurea University of Applied Sciences is involved in the development of competence part in the project, which aims at develop expertise of logistics in companies.

The theory of this thesis deals with broad concepts of outsourcing and competence. The idea is to open these theories from the companies' point of view. The obtained research results were supported by a literature survey.

Two different research methods were used for this thesis. The main data of this research was collected with electronic data collecting form, e-survey. Another method was interviews. With these two methods combined it was possible to build a comprehensive picture of today's logistics outsourcing processes and the meaning of competence related to this.

Two different areas were studied: outsourced functions and the company's know-how related to these functions. In the first section of the results it was possible to determine that distribution, servicing and maintenance of information technology were the most outsourced functions. The results indicated that there was not one among the companies which would undertake all the functions themselves. The main reasons for outsourcing were achieved cost savings, specializing in a specific core competencies and organizational flexibility. On the second section of the answers the skills were identified that led to the outsourcing decisions. Functions that require specialized knowledge and skills development were information technology functions of the company's information systems, warehouse management and ERP. By outsourcing these functions companies felt they were receiving new knowledge.

Keywords: Logistic, outsourcing, Outsourcing process, competence, make-or-buy, meaning of competence

## Sisällys

1	Johdanto .....	8
1.1	Tutkielman tausta, tutkimusongelma ja rajaus.....	9
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	10
1.3	Tutkielman rakenne .....	13
1.4	Tutkielman keskeiset käsitteet .....	15
2	Toimintojen ulkoistaminen ja osaaminen .....	18
2.1	Ulkoistaminen.....	18
2.1.1	Ulkoistaminen käsitteenä .....	18
2.1.2	Ulkoistamisen tutkimusperinnettä .....	19
2.1.3	Make or Buy -teoria .....	21
2.1.4	Ulkoistamisprosessin vaiheet.....	25
2.1.5	Ulkoistamisen hyödyt ja haitat .....	30
2.2	Osaaminen.....	33
2.2.1	Osaaminen käsitteenä .....	33
2.2.2	Oppiva organisaatio.....	34
2.2.3	Ydinosaaminen .....	36
3	Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishanke .....	38
3.1	Hankkeen tavoite .....	38
3.2	Organisaatio.....	39
3.3	Työsuunnitelma.....	40
3.4	Yleistä tutkimukseen osallistuneista yrityksistä .....	42
3.4.1	Yritysten toimialat .....	42
3.4.2	Yritysten henkilöstömäärä ja vastaajien tehtävänimikkeet .....	43
4	Ulkoistamisen ja osaamisen tutkimus .....	44
5	Ulkoistamis- ja osaamiskartoituksen tulokset .....	46
5.1	Yrityksissä ulkoistetut toiminnot .....	46
5.1.1	Huolinta .....	47
5.1.2	Jakelu .....	48
5.1.3	Laskutus.....	49
5.1.4	Myynti .....	50
5.1.5	Ostotoiminta .....	51
5.1.6	Pakkaustoiminta .....	52
5.1.7	Toimistotukipalvelut.....	53
5.1.8	Tuotanto (tuotteiden/komponenttien valmistus) .....	54
5.1.9	Tuotteiden ja palveluiden suunnittelu .....	55
5.1.10	Tietotekniikan huolto ja ylläpito .....	56
5.1.11	Toiminnanohjaus.....	57

5.1.12	Tuotteiden kokoonpano .....	58
5.1.13	Varastointi .....	59
5.1.14	Varastonhallinta .....	60
5.2	Ulkoistamispäätökseen vaikuttaneet syyt .....	61
5.2.1	Erikoistuminen yrityksen ydinosamiseen .....	61
5.2.2	Erytisosaamista omaavan henkilöstön määrän pienentäminen .....	62
5.2.3	ICT .....	63
5.2.4	Kustannussäästöt .....	64
5.2.5	Laadun parantaminen .....	65
5.2.6	Mittakaavaetu.....	66
5.2.7	Maantieteellinen sijainti .....	67
5.2.8	Ohjauksen ja konsultoinnin tarve .....	68
5.2.9	Organisaation joustavuuden lisääminen.....	69
5.2.10	Osaamisen puute .....	70
5.2.11	Oikeudellinen vastuu.....	71
5.2.12	Tuotannon määrän kasvattaminen .....	72
5.2.13	Tietotekniikkaratkaisut.....	73
5.2.14	Turhat toiminnot .....	74
5.2.15	Riskien minimointi.....	75
5.2.16	Verkostoituminen.....	76
5.2.17	Viestintä.....	77
5.2.18	Vuokratyövoiman käytön mahdollistama joustavuus .....	78
5.2.19	Muita ulkoistamispäätökseen vaikuttaneita syitä.....	79
5.3	Ulkoistamisen hyödyt ja haitat .....	79
5.3.1	Ulkoistamisesta hyötyminen.....	79
5.3.2	Logististen toimintojen ulkoistamisen hyödyt .....	80
5.3.3	Logististen toimintojen ulkoistamisen haitat .....	81
5.4	Osaamisen kehittäminen ulkoistamisella .....	82
5.4.1	Osaamisen kehittyminen ulkoistamalla.....	82
5.4.2	Eniten kehittämistä vaativat toiminnot .....	83
5.4.3	Lähitulevaisuuden ulkoistamissuunnitelmat .....	84
5.5	Haastattelut.....	85
5.5.1	Myyntijohtaja rakennustarvikkeiden ja materiaalien erikoisliikkeestä .	85
5.5.2	Toimitusjohtaja teknisen kaupan alalla toimivasta yrityksestä .....	86
6	Tutkimustulosten tarkastelu.....	88
6.1	Tutkielman yhteenveto .....	88
6.2	Itsearviointi .....	91
6.3	Jatkotutkimuksen aiheet .....	93
	Lähteet .....	94

Taulukot .....	99
Kuviot .....	99
Liitteet .....	102

## 1 Johdanto

Nykyhetken kiivaasti muuttuvassa toimintaympäristössä on vaativaa varmistaa yrityksen menestyminen. Toimintaympäristön taloudellinen epävarmuus on keskeinen syy siihen, että yritykset haluavat olla maailman parhaita. Kaikki yritykset haluavat virittää suorituskykynsä huippuun ja menestyä paremmin kuin kilpailijat. Jokainen yritys haluaa olla voittaja. Toimintojen ulkoistaminen liittyy erittäin suuresti huippuviritettyjen yrityksiä toimintastrategioihin. (Lumijärvi 2007, 5.)

Ulkoistaminen kehittyi reaktiona 70-luvun ja 80-luvun alun yli monipuolistumiselle. Yritykset alkoivat arvioida, mitä ne tekevät parhaiten. Aikomuksena oli keskittyä ydinosaamiseen. (Lysons & Farrington 2006, 392.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä kysymykseen: miksi yritykset ulkoistavat logistiikkatoimintoja ja mikä on osaamisen merkitys logistiikan ulkoistamispäätöksissä. Alan tutkimus ja siihen liittyvä kirjallisuus ovat kasvaneet vauhdilla 80-luvulta lähtien. Logistiikan ulkoistamisen kohdalla voidaan puhua suoranaisestä buumista. Ulkoistaminen on lisääntynyt ja käsityksemme mukaan sitä käytetään selkeästi keinona pärjätä kiristyneessä globaalissa kilpailussa. Yritysten markkinat ovat yhä useammin jakaantuneet ympäri maailmaan. Samoin on käynyt tuotteen valmiiksi jalostamiseen tarvittun työn ja sen eri osien kanssa. Tuotteella on yhä useammin todellisuudessa monta eri kotimaata. Nämä monimutkaistuneet toimitusketjut ovat nostaneet logistiikan merkitystä. Varsinkin globaaleilla markkinoilla yritysten ei kannata tehdä kaikkea itse.

Tässä tutkielmassa kysyimme yrityksiltä suoraan syitä logististentoimintojen ulkoistamiselle. Selvitimme tällä hetkellä ulkoistetut toiminnot ja yritysten suunnitelmia tulevaisuuden ulkoistamishankkeille. Lisäksi kartoitimme osaamisen merkitystä ulkoistamispäätöksissä.

Opinnäytetyön teoria käsittelee ulkoistamisen tärkeintä elementtiä make or buy -päätöstä ja osaamisen käsitettä. Ulkoistamisprosessi erottelee ulkoistamisen vaiheet, mikäli yritys on päättänyt ostamaan toiminnon ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Tutkielman tulokset on esitelty yksityiskohtaisesti, pyrkien selkeyteen ja hyvään luettavuuteen.



## 1.1 Tutkielman tausta, tutkimusongelma ja rajaus

Ryhmästäme jokainen on erikoistunut opinnoissaan logistiikkaan sekä työskennellyt sen parissa lukuisissa alan yrityksissä. Koska halusimme syventää tietämystäme logistiikasta, päätimme tehdä opinnäytetyön tästä aiheesta. Tavoitteemme oli tutkia yritysten ulkoistamista ja osaamisen merkitystä ulkoistamisprosesseissa. Tehtyämme viimeisellä logistiikan opintojaksolla pohjatöitä Etelä-Suomen logistiikkakeskuksien kehittämishanketta (ESLogC) varten, saimme ajatuksen tiedustella opinnäytetyöllemme aihetta hankkeen piiristä. Tulimme opinnäytetyömme ohjaajan Petri Oikkosen kanssa siihen tulokseen, että voisimme tutkia juuri näitä kahta kysymystä kolmen hengen ryhmässä ja tehdä siitä opinnäytetyömme.

Toimintojen ulkoistamisella voidaan parantaa tai huonontaa yrityksen toimintaa. ESLogC-hankkeen tavoitteena on kehittää Etelä-Suomen logistiikkakeskuksien palveluita pääkaupunkiseudun yrityksiä varten. Tutkielmamme toimii esitutkimuksena kehittämishankkeessa ja on näin ollen tärkeä osa koko hanketta.

Tutkielmamme tavoitteena on ottaa selvää eri aloilla toimivien yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistamistarpeista ja osaamisen merkityksestä ulkoistamispäätöksissä. Tarkoituksena on kartoittaa ulkoistettavia toimintoja ja syitä näiden ulkoistamiselle. Tutkielmassamme kartoitetaan ulkoistamisesta saatavia hyötyjä ja haittoja. Yrityksen sisäisen osaamisen kartoittaminen ja sen merkitys logististen toimintojen ulkoistamisessa ovat tutkielmamme keskeisiä tarkastelun kohteita.

Olemme rajanneet tutkielmamme aiheen yritysten ulkoistettuihin toimintoihin ja osaamisen merkitykseen ulkoistamiseen johtavissa päätöksissä. Halusimme löytää syitä, miksi toimintoja on ulkoistettu ja kuinka suuri merkitys osaamisella on näihin päätöksiin.

Tutkittavat yritykset on pyritty rajaamaan pääkaupunkiseudun pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Tutkielmamme kyselyn vastaajiksi tavoittelimme yritysten toimitusjohtajia, mutta keräsimme myös suurempien konsernien logistiikkaan liittyvien eri johtajien yhteystietoja. ESLogC-hankkeen tavoitteena on kehittää erityisesti Etelä-Suomen logistiikkakeskusten verkostoa. Tämän vuoksi olemme keskittyneet kyseisen alueen yrityksiin.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tiedonkeruumenetelminä olemme käyttäneet sähköistä tiedonkeruuta e-lomakkeen avulla. Lisäksi haastattelimme yritysten edustajia. e-lomakkeen perusteella selvitimme, mitä toimintoja yritykset ovat ulkoistaneet, mitä toimintoja ne aikovat ulkoistaa, sekä tiedustelimme mitä kokemuksia heillä on ulkoistamisprosesseista. Osaamisen merkitystä haimme myös näistä ulkoistamispäätöksistä. Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluita, jotka pohjautuivat e-lomakkeen kysymyksiin.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Haastattelun lähtökohtana on oletamus haastateltavien valmiista tietopohjasta aihealueelta. Heidän oletetaan omaavan vankka tietämys haastattelun aiheen tiimoilta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.)

Kyselyä varten laadimme puolistrukturoidun lomakkeen, jonka kysymykset muotoilimme huolellisesti haluttujen vastausten laadun takaamiseksi. Kyselyssä yksi osio koostuu täsmällisiä tosiasiatietoja käsittelevistä kysymyksistä. Nämä eivät vaadi mielipidettä asiasta, vaan ovat esimerkiksi yrityksen henkilöstön lukumäärä ja vastaajan tehtävänimikettä koskevia kysymyksiä. Muut osiot sisältävät enemmän mielipidekysymyksiä ja arvionvaraisia tosiasiakysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.)

Heikkilän, (1998, 57) mukaan hyvien kysymysten tunnusmerkkejä ovat kysymyksen tarpeellisuus, ymmärrettävyys ja selkeys. Erilaisten tyylikeinojen käyttö, kohteliaisuus ja kieliasun moitteettomuus ovat tärkeitä. Vastaajien kielellisten taitojen eroavaisuudet tasoittuvat huolellisen suunnittelun avulla.

Lomakkeen tuli vastata kolmeen eri aihealueeseen, jotta se vastaisi itse tutkittavaan kysymykseen: *"Miksi yritykset ulkoistavat logistiikkatoimintoja ja mikä merkitys osaamisella on ulkoistamisessa?"*. Ensimmäinen aihealue oli yrityksen perustietojen kerääminen. Toisessa pyydettiin selvittämään yrityksen jo ulkoistettuja toimintoja ja kolmannessa osaamisen merkitystä ulkoistamispäätöksissä. Heikkilä luokittelee Tilastollinen tutkimus kirjassaan tämänkaltaisen jaottelun hyvän tutkimuslomakkeen yhdeksi tunnusmerkiksi. Heikkilän mukaan muita tunnusmerkkejä olivat loogisesti etenevät kysymykset, juokseva numerointi, yhden asian kysyminen kerrallaan ja selkeät vastausohjeet. Näillä perusasioilla päästiin lomakkeelle asetettuihin tavoitteisiin, eli selkeyteen ja houkuttelevuuteen. (Heikkilä 1998, 48-58.)

Kysely oli tarkoitus pitää mahdollisimman strukturoituna, eli kysymysten asettelu suljettuna. Tämä tarkoittaa valmiiden vastausvaihtoehtojen antamista. Heikkilän mukaan ne ovat mahdollisia kysymyksissä, joissa selkeästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen. Strukturoitujen kysymysten käyttö selkeyttää saatuja vastauksia, sekä tasoittaa kielellisistä taidoista ja kulttuurieroista johtuvia käsite-eroja. Haitoiksi Heikkilä mainitsee vastausten antamisen harkitsematta, ”en osaa sanoa” vaihtoehdon houkuttelevuuden, tahattoman järjestyksestä johtuvan vastaajan johdattelun ja jonkin oleellisen vaihtoehdon puuttumisen. Kyselyn kaikki strukturoidut kysymykset olivat joko monivalintakysymyksiä tai sekakysymyksiä. Sekakysymyksissä yhdistyvät valmiit vastausvaihtoehdot ja usein esimerkiksi avoin ”Muu, mikä?” vaihtoehto. (Heikkilä 1998, 48-58.)

Käsittelyn selkeyden takia haluttiin pitäytyä strukturoiduissa kysymysmalleissa. Tutkimuskysymykseen vastausten saaminen edellytti kuitenkin vastaajille vapaampia käsiä, koska kaikkia vastausvaihtoehtoja ei tunnettu. Tämä saavutettiin käyttämällä avoimia kysymyksiä. Heikkilän mukaan avoimet kysymykset voivat usein tuoda uusia ideoita ja näkökantoja. Huonoja puolia ovat työläs vastausten käsittely ja houkuttelevuus vastaamatta jättämiseen. (Heikkilä 1998, 48-58.)

Avoimien ja suljettujen kysymysten lisäksi mukana olivat asenneasteikot. Tämä on perusmuodoltaan suljettu kysymys. Vastauksena on esimerkiksi viisi vaihtoehtoa, jossa ääripäät kuvaavat eri kantoja. Asenneasteikoista tavallisimmat ovat Likertin ja Osgoodin asteikot. Likertin asteikossa on eri portaat nimetty, esimerkiksi ”melkein samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” tyyppisillä valinnoilla. Osgoodin asteikko on tyypiltään semanttinen differentiaali. Sen avulla halutaan selvittää kahden sanaparin suhteita ja piileviä merkityksiä, tavallisimmin viisi tai seitsemän portaisella asteikolla. (Heikkilä 1998, 48-58.)

Seidman (1991) kertoo haastattelua koskevassa tarkastelussaan, että ihmisiä haastatellaan, koska ollaan kiinnostuneita heidän tarinoistaan. Robson (1995) taas toteaa: ”kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita.” Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruunmuotoja. Erityisesti vapaamuotoisten tai vähän strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Ei kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja jopa joskus ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajateltiin. Haastattelulla on myös haittapuolia. Se on huomattavasti kalliimpi menetelmä kuin lomake-tutkimus. Varsinkin strukturoimattomassa ja puolistrukturoidussa haastattelussa saadaan paljon tutkimusaiheen kannalta epärelevanttia materiaalia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-38.)

Monet tutkijat, kuten Brannen (1992) ja Robson (1995) suosivat eri menetelmien yhdistämistä. Menetelmien käyttöä laajentamalla saadaan esiin eri näkökulmia. Näin tutkimuksen luotettavuus kasvaa. Usein tutkimuksia jopa kritisoidaan liian yksioikoisista menettelyvalinnoista. Esimerkiksi Brannen (1992) toteaa, että *“erityisesti kenttätutkimukset, joissa ei yhdistellä havainnoinnin ja haastattelun tuloksia, nähdään kapeina ja heikkoina tutkimuksina. Vastavasti tutkijoiden tulisi olla joustavia ja valita sellaisten menetelmien joukko, joka sopii tutkimuksen kohteena olevan ongelman ratkaisemiseksi.”* (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-38.)

*“Burgess (1982) käyttää termiä monimetodinen lähestymistapa kuvaamaan eri menetelmien käyttöä tutkimuksessa. Vanhempi ja tunnetumpi termi, joka viittaa samaan strategiaan on triangulaatio. Denzin (1970) jaottelee triangulaation neljään tyyppiin. Hänen mukaansa tutkimuksessa käytetään:*

- monia menetelmiä,
- monia tutkijoita,
- monia aineistoja ja
- monia teorioita.”

(Hirsjärvi & Hurme 2000, 38-39.)

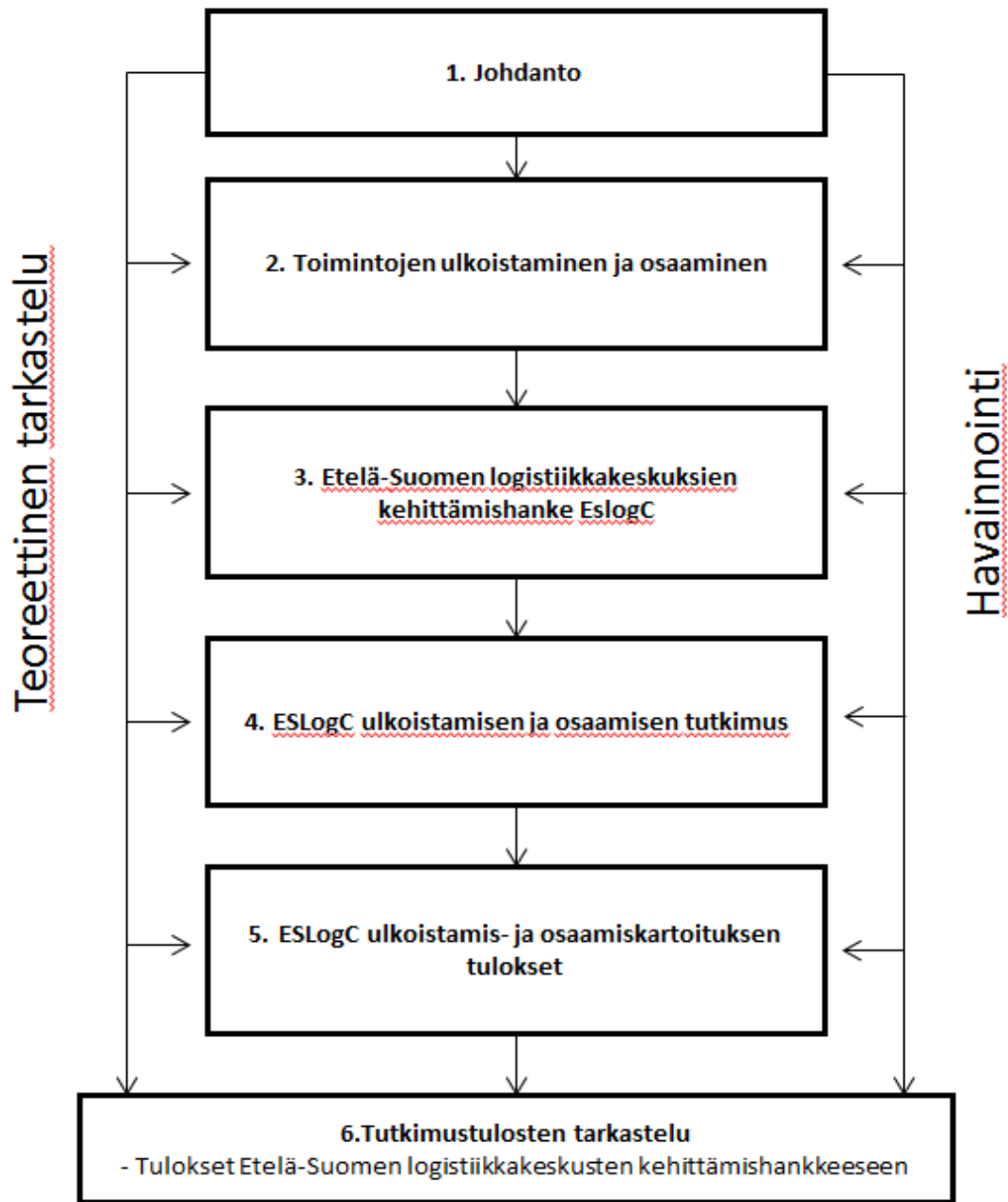
Tutkimushaastattelu rakennetaan pohjimmiltaan samoin keinoin ja samoihin kasvokkaista vuorovaikutusta koskeviin yhteisiin oletuksiin nojaten kuin muutkin keskustelut. Säännöt keskusteluissa koskevat esimerkiksi sitä, milloin on sopivaa ottaa puheenvuoro, millaista toimintaa edeltävä puheenvuoro edellyttää seuraavalta (esimerkiksi kysymystä seuraa vastaus), tai miten voidaan säilyttää jaettu ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä. Näitä sääntöjä kutsutaan keskustelun rakenteeksi. Haastattelut voivat muistuttaa spontaania keskustelua, mutta eroavat näistä kuitenkin aina institutionaalisuutensa vuoksi. Haastattelulla on tietty päämäärä, johon haastattelun kautta pyritään. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22-23.)

Käytimme haastattelumenetelmänä tutkimushaastattelua. Tärkeä laadullinen määre tutkimushaastattelussa on haastattelun puhtaaksikirjoitus. Tämä toimenpide on pitkä ja aikaa vievä tehtävä. Grönfors (1982) on arvioinut sen vievän jopa yhden työpäivän eli kahdeksan tuntia työaikaa. Potterin ja Wetherellin (1987) mukaan diskursiivisten lukutapojen vaatima tarkempi litterointi vaatii vielä kaksi tai kolme kertaa enemmän aikaa. Elsterin (1980) mukaan nykypäivänä painotetaan metodeja henkilökohtaisten taitojen sijasta ja nimenomaan metodeilla pyritään analysoimaan litteroitu haastattelu. Metodi voidaan käsittää laajalti kreikkalaisena terminä *“tie maaliin”*. Yhteiskuntatieteissä tämä byrokraattinen ja positivistinen lähestymismetodi on kuitenkin muuttunut ahtaaksi ja mekaanisesti sääntöjä noudattelevaksi. (Eskola 2000, 94.; Kvale & Brinkman 2009, 82.)

Kysely alkoi saatetekstillä, jonka tavoitteena oli antaa tietoa tutkielman taustoista, kertoa tietojen käsittelyn luottamuksellisuudesta ja mainita yhteistyötahot. Tekstin tarkoitus oli myös motivoida kohderyhmäämme ja innoittaa heitä vastaamaan kyselyyn. Aluksi lomakkeessa tiedusteltiin vastaajan taustatietoja, kuten esimerkiksi tehtävänimikettä ja yrityksen kokoa, sekä toimialaa. Lomake jakautui kysymyksiltään kahteen suurempaan kysymysryhmään. Ensimmäisen ryhmän kysymykset käsittelivät ulkoistettuja toimintoja ja toisen osaamisen merkitystä logistiikan ulkoistamisessa. Yrityksen ulkoistetut toiminnot -osio käsittää viisi erillistä kysymystä. Näistä osa koostuu etukäteen määritellyillä vaihtoehtoilta varustetuista ja osa vapaasti vastattavista kentistä. Osion tarkoituksena oli selvittää ulkoistetut toiminnot ja tiedustella syitä ulkoistamiselle. Lisäksi osiossa selvitetään, onko yritys kokenut hyötyvänsä ulkoistamisesta ja tarkalleen ottaen mitä hyötyjä on saatu. Osion viimeinen kysymys käsittelee logististen toimintojen ulkoistamisesta koituneita haittoja. Osaamisen merkitys ulkoistamispäätöksissä -osio käsittää myös viisi kysymystä. Osa kysymyksistä on jälleen valmiilla vastausvaihtoehtoilta ja osa vapaamuotoisella tekstikentällä varustettuja. Osion ensimmäisellä kysymyksellä pyritään selvittämään, onko yritys saanut käyttöönsä uutta osaamista ulkoistamisen kautta. Seuraavaksi lomakkeessa pyydettiin mainitsemaan ne logistiset toiminnot, jotka vaativat eniten osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Alla olevasta kuvioista (Kuvio 1) käy ilmi tutkielmamme rakenne ja sisältö. Rakenne etenee ylhäältä alaspäin sisällysluettelon mukaisesti. Jokaista tutkielmamme osa-aluetta on tarkasteltu teoreettisesta näkökulmasta. Havainnointi on liittynyt jokaiseen työvaiheeseen oleellisenä osana. Ensimmäinen luku sisältää tutkielman johdannon. Tässä on kerrottu tutkielman taustasta, tutkimusmenetelmistä, rakenteesta ja keskeisistä käsitteistä. Toisessa luvussa on tutkielman laaja teoria osuus ulkoistamisesta ja osaamisesta. Kolmannessa luvussa kerrotaan tarkemmin Etelä-Suomen logistiikkakeskuksien kehittämishankkeesta, jolle tutkielmamme toimii taustatietona. Neljännessä luvussa kerroimme yksityiskohtaisesti opinnäytetyö prosessimme etenemisen, tutkielman toistettavuuden varmistamiseksi. Viides luku käsitteli kattavasti tutkielmamme tuloksia. Tulokset havainnollistettiin kaavioiden muodossa ja ne purettiin auki tekstimuodossa lähdekirjallisuutta apuna käyttäen. Kuudes luku käsitteli saatuja tuloksia ja niiden analysointia. Luku sisälsi itsearviointin ja ehdotuksiamme jatkotutkimuksen aiheiksi.



Kuvio 1: Tutkielman rakenne.

#### 1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

##### Logistiikka:

*”Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kiertäytymisen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä”* (Karrus 2001, 13).

Pelkistetysti voidaan sanoa logistiikan käsittävän *”tiedonsiirron, kuljetuksen, vaihtomaisuuden, varastoinnin, materiaalikäsittelyn ja pakkauksen integroidun prosessin”*. (Hokkanen, Karhunen & Luukkanen 2011, 13.)

##### Logistiikkatoiminnot:

Käsite sisältää kaikki logistiikkaan liittyvät toimenpiteet, kuten hankinnat, kuljetukset, huollin, varasto- ja terminaalitoiminnot, materiaalinkäsittelyn, tuotantomuodot ja pakkauksen. (Hokkanen ym. 2004, 84-176.)

##### Logistiikkakeskus:

Logistiikkakeskus on määritelty olevan tietyllä alueella oleva keskus. Keskukseen sisältyvät kuljetukseen, logistiikkaan ja tuotteiden jakeluun liittyvät toiminnot. Näitä toimintoja ovat varastorakennukset, jakelukeskukset, varastointialueet, toimistot ja trukkipalvelut. Toiminnot ovat joko maan sisällä toimivia tai maiden välillä toimivia. Toiminnot hoidetaan useiden eri toimijoiden toimesta kaupallisesti. Toimijat voi olla joko sinne rakennettujen rakennusten ja palveluiden omistajia tai vuokralaisia. Vapaan kilpailun sääntöjä noudatettaessa logistiikkakeskuksen tulee olla avoin ja se on avoin kaikille toiminnoissa mukana oleville yrityksille. (Bentzen 2002.)

##### Ulkoistaminen:

Ulkoistamisella tarkoitetaan, että toiminnot, jotka yritys on aiemmin tehnyt itse, siirretään ulkopuolisen palvelutarjoajan tehtäviksi. Ulkoistaminen on välituotteiden, komponenttien ja kokonaisten työ- ja tuotantovaiheiden ostamista yrityksen ulkopuolelta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205-206.)

e-lomake:

E-lomake on ohjelma, jolla voi tehdä verkkolomakkeita. Ohjelma luo lomakkeelle oman internet-osoitteen, jossa sen voi käydä täyttämässä. Ohjelmassa on toiminnot vastausten lajitte- luun ja käsittelyyn. (Eduix Oy 2011.)

Nykypäivänä tietokoneen avulla tehdyt kyselyt ovat lisääntyneet ja niiden suosio kasvaa nuor- ten keskuudessa kokoajan. Yhtenä etuna näissä kyselyissä on taloudellisuus. Lisäksi sähköinen vastaus on käännettävissä suoraan tiedostoksi lukijan käyttöön, joten aineiston syöttämiseen käytettävä työvaihe jää pois. Tämän avulla myös lyöntivirheet, joita aineiston syöttäessä voi sattua, poistuvat. Tällaiset kyselyt eivät vielä ole saavuttaneet kovin suurta suosiota erityi- sesti vanhempien ikäryhmien keskuudessa. Usein nuoremmat suhtautuvat nopeammin tällai- seen vastautapaan kuin iäkkäämmät ihmiset, joten heitä lähestyttäessä voidaan käyttää säh- köistä kyselylomaketta. Täytyy siis tarkkaan miettiä sähköposti- ja www-kyselyiden soveltu- vuutta tavoitellulle kohderyhmälle. (Aaltonen & Valli 2007, 111.)

Pk-yritys:

Pk-yritys on lyhenne sanoista pieni ja keskiuuri yritys. EU:n komissio on määritellyt vuonna 2003 pk-yrityksen yritykseksi, joka työllistää alle 250 työntekijää. Lisäksi pk-yrityksen vuotui- nen liikevaihto on alle 50 miljoonaa. (EU komissio 2006.)

Huolinta:

*”Huolintaliikkeet sananmukaisesti huolehtivat siitä, että lähetetty tavara saavuttaa vas- taanottajan voimassaolevien kansallisten ja kansainvälisten lakien, direktiivien, määräysten ja sopimusten edellyttämällä tavalla, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa”* (Suomen Huolinta- liikkeiden liitto 2011).

ICT:

*”ICT (information, communication and technology) on tietojenkäsittelyn alalla niin akatee- misella, kuin kaupallisella alueella 2000-luvun laajasti käytetty termi. Suora käänös suo- meksi tarkoittaa tietoa, viestintää ja teknologiaa.”* (Heikinmäki 2009, 9.)



Ydiosaaminen:

*”Organisaation ydintoiminto liittyy saumattomasti organisaation perustehtävään. Perustehtävällä tarkoitetaan organisaation missiota eli sitä toimintaa, jota varten organisaatio on olemassa. Ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida tai ei kannata luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille.”* (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21).

## 2 Toimintojen ulkoistaminen ja osaaminen

Tämän luvun ensimmäisessä osiossa kerrotaan ulkoistamisesta ja toisessa osiossa osaamisesta.

### 2.1 Ulkoistaminen

Luvun tarkoituksena on avata ulkoistamisen käsitettä ja kertoa teorian tutkimusperinteestä. Kappaleessa käsitellään myös ulkoistamisen päätöksentekoprosessin teoriaa, eli Make or Buy - päätöstä. Ulkoistamisprosessi on esitetty vaiheittain.

#### 2.1.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Ulkoistaminen voidaan määritellä strategiseksi erikoistuneiden palveluntarjoajien käyttämiseksi jonkin yrityksen sellaisen toiminnon suorittamiseksi, jota ei nähdä osana ydinliiketoimintaa. (Rushton & Walker 2007, 4.)

*”Ulkoistamisella on useita eri käsitteitä, mutta yleisellä tasolla vakiintuneimman määritelmän mukaan ulkoistamisella tarkoitetaan, että toiminnot, jotka yritys on aiemmin tehnyt itse, siirretään ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtäviksi. Ulkoistaminen on välituotteiden, komponenttien ja kokonaisten työ- ja tuotantovaiheiden ostamista yrityksen ulkopuolelta. Hollannin ostojohtajien yhdistyksen NEVI:n mukaan ulkoistamisen erottaa alihankinnoista ihmisten, omaisuuden, infrastruktuurin ja osaamisten siirtyminen toimittajalle.”* (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205-206).

*”Ulkoistamisessa yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Ulkoistaminen koostuu kahdesta peruselementistä. Ensimmäinen näistä sisältää ulkoistettavan toiminnon lopettamisen yrityksen sisällä ja mikäli toimintoon liittyy siirrettäviä tuotantovälineitä, näiden myynnin. Usein ulkoistamiseen liittyy myös työntekijöiden siirtyminen ulkoistettavan toiminnon mukana. Toisen peruselementin muodostaa ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde.”* (Kiiha 2002, 1).

*”Nykyaikaisessa yrityksessä on ulkoistettu monia valmistustehtäviä ja palveluja. Yrityksen pitää valita, mitä toimintoja se ylläpitää ja kehittää itse, ja mitä ostetaan toisilta yrityksiltä. Periaatteessa yritys voisi ulkoistaa kaikki toimintonsa. Käytännössä yritykset haluavat pitää omassa hallussaan liiketoiminnalle tärkeät strategiset alueet”* (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2005, 363).

Yritystoiminnalle on teollistumisen alkamisesta lähtien ollut leimallista pyrkiä kasvuun ja kannattavuuteen mittakaava-, sekä yhdistelmäeduilla. Kiihan mukaan 80-luvulle asti yritystoiminnan malli edellytti vakaiden ja homogeenisten markkinoiden olemassaoloa. Tuotantoteknologiat, joihin yritykset investoivat, olivat jäykkiä prosessikohtaisia malleja. Yritykset kehittivät tuolloin kattavia keskitettyjä tuotannosuunnittelumalleja. Nykyisin ajatuksena on pyrkiä välttämään suuria ja hierarkkisia organisaatioita ja korostamaan verkostomaisia yhteistyösuhteita pienempien yksiköiden välillä. (Kiiha 2002, 1.)

Ehkä yleisin ulkoistamisen kohde on tietotekniikka. Ensimmäinen suuri ja huomattava sopimus, jossa käytettiin ulkoistamisen englanninkielistä vastinetta ”outsourcing” solmittiin 1989 Eastman Kodakin ja IBM:n, sekä DEC:in välillä, jälkimmäisten ottaessa Eastman Kodakin ATK-osaston hoitoonsa. Englanninkielinen termi outsourcing koostuu sanoista ”outside” eli ”ulko-puolella” ja ”recourse” eli ”resurssi”. (Kiiha 2002, 1-5.)

Hyvä esimerkki ulkoistamisesta on toimittajan hallitsema tarvikevarasto (vendor managed inventory, VMI). Tässä VMI-toimintamallissa toimittaja on ottanut kokonaan vastuun varaston ajoittaisesta täydentämisestä, jolloin tilaaja voi unohtaa varastosaldon tarkkailun. Laskutus tapahtuu määrääjain kulutuksen mukaan. Tällainen toimintamalli voi olla käytössä esimerkiksi rakennustyömaalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 206.)

Suomessa toimii monia yrityksiä, joilta voi ostaa tukipalveluita. ISS Palvelut on maailmanlaajuinen yritys, jonka erikoisosaamista on tuottaa muille yrityksille tukipalveluita. ISS Palveluille yritys voi ulkoistaa kiinteistöpalvelut, siivouspalvelut, ruokailupalvelut, tukipalvelut, turvallisuuspalvelut ja monipalvelut. Samalle yritykselle on siis mahdollista ulkoistaa monia eri liiketoiminnan tukitoimintoja, ja näin yrityksellä on mahdollisuus keskittyä juuri siihen minkä takia se on olemassa eli ydinosaamiseen. (ISS Palvelut 2011.)

### 2.1.2 Ulkoistamisen tutkimusperinnettä

Ulkoistamista on harjoitettu 50-luvulta lähtien, mutta vasta 80-luvulla ulkoistamisen strategiat hyväksyttiin laajasti yritysten organisaatioissa. Ulkoistaminen on kuitenkin muuttanut muotoaan 80-luvun rahallisena liiketoimena pidettävästä muodostaan tilaajan ja toimittajan kanssa jatkuvasti yhdessä kehitettäväksi toiminnoksi. Samaan aikaan kustannukset ovat menettäneet merkitystään muiden ulkoistamispäätökseen vaikuttavien kriteerien joukossa. Samaan aikaan kiinnostus alan tutkimusta kohtaan on kasvanut. (Hätönen & Eriksson 2008, 155.)

Adam Smith esitti vuonna 1776 ajatuksen yhtiön tuottavuuden kasvusta jakamalla tuotanto-tehtävät eri yksilöille. Tarkoituksena oli, että yksittäiset henkilöt erikoistuisivat tuotantoprosessin eri vaiheisiin. (Smith 2000, 4-5.) Esimerkiksi tätä ajatusta toteutti menestyksekkäästi

Henry Ford varhaisella Fordin T-mallillaan, jonka tuotanto perustui jatkuvasti liikkuvaan liukuhihnaan. Tässä jokainen työntekijä suoritti vain tarkoin rajattuja työtehtäviä. Tavoitteena oli tehokkuuden lisääminen. (Lemelson-MIT Program 2006.) Pohjaa ulkoistamiselle loivat Cloasen ajatukset (1937) siitä, kuinka yrityksen toiminto on järkevä, mikäli se on halvemmalla tehty kuin markkinoilta hankittaessa. Vuonna 1975 Williamson, yhdisti Smithin ja Cloasen teorialat esittämällä ajatuksen, että jonkin erityisosaamista vaativan toiminnon voisi suorittaa yksittäinen henkilö ulkopuolisesta erikoistuneesta organisaatiosta. (Hätönen & Eriksson 2008, 142.)

Ulkoistaminen ei ole ollut yksinkertaisesti määriteltävä aihe. Ulkoistamisen tutkimus on muotoutunut erittäin monimuotoiseksi. 80-luvulla ulkoistamisen tutkimisen taustalla olivat teorialat yritysten kustannuslaskennasta. 90-luvun alusta 2000-luvun alkuun tutkimuksen pääsuuntien taustalla olivat resurssien ja osaamiseen perustuvat käsitteet. Tämän vuosituhannen alusta alkaen ulkoistamiseen liitettiin organisaatioita käsittelevät teorialat. Ulkoistamisen monimutkaisen luonteen vuoksi aihetta ei ole saatu yhden yksinkertaisen teorian alle. Ulkoistamisen tutkimuskenttä on eräänlainen kokoelma enemmän ja vähemmän yhteen sovitettuja erilaisia teorioita. (Hätönen & Eriksson 2008, 142-155.)

Vaikka ulkoistamista on muodossa tai toisessa harjoitettu läpi historian, niin käsite muodostui varsin myöhään. Hymer (1972) esitti aikoinaan ajatuksen ulkoistamisesta (externalization) kansainvälistymisen sijaan (internationalization). (Hätönen & Eriksson 2008, 145.) Tässä konseptissa yritys saattoi kontrolloida valmistusta, vaikka omistusta ei käytetty ohjaustyökaluna. Landesin mukaan vaateteollisuudessa oli jo pitkään käytetty ”putting-out” termiä eli puhuttu ulkoistamisesta. (Landes 1998, 43.)

Ulkoistamisen päätarkoitus oli 80-luvulla kulujen leikkaaminen. Tutkimus kohdistui lähinnä ”miksi ulkoistetaan?” -kysymyksen selvittelyyn. Kansainvälistyminen ja kustannustehokkuuden tavoittelu voiton maksimoinnin nimissä olivat tärkeimpiä vaikuttajia. 90-luvulle tultaessa Hamel & Prahalad loivat ydiosaaminen käsitteen (core competencies). Tämä jätti vanhan strategisiin liiketoimintayksiköihin nojaavan ajattelun taakseen. Yritykset keskittyivät ydintoimintoihinsa ja ulkoistivat muut. 90-luvulla ja 2000-luvun alussa puhuttiin strategisesta ulkoistamisesta. Ulkoistamisen ainoa hyöty ei ollut enää kustannuksien tavoittelu, vaan esimerkiksi uuden osaamisen hankkiminen. Organisaatioista muotoutui ydintoimintaansa keskittyneitä, ja ulkoistettujen toimintojen hallinta malliksi muodostuivat strategiset liitot. Aikakauden tutkimuksen kysymyksiä olivat kuinka ja mitä. Myös erityisesti parantuvien tietoliikenneyhteyksien ja kansallisten rajojen hävitessä liiketoiminnan tieltä nousi kysymys minne. (Hätönen & Eriksson 2008, 142-155.)

2000-luvulla yritysten liiketoiminta muuttui yhä globaalimmaksi. Ulkoistamisen strateginen tarkoitus oli muuttunut kilpailullisen edun luomisesta yrityksen selviytymisen takaajaksi. Organisaatioteoriat saivat yhä suuremman roolin. Ulkoistamalla muodostettiin ns. virtuaalisia organisaatioita. Ulkoistetun toiminnon kontrollimuodoksi tuli yhteistyöhön perustuva kehittäminen. Uudeksi tutkittavaksi kysymykseksi ulkoistamisen alueella on muodostumassa milloin. (Hätönen & Eriksson 2008, 142-155.)

Ulkoistamista on aikaisemmin tutkinut Tampereen Ammattikorkeakoulussa Erika Karjalainen vuoden 2006 opinnäytetyössään ”ULKOISTAMINEN - prosessin kuvaus ja siihen vaikuttavat tekijät”. Työ nojaa vahvasti tässäkin opinnäytetyössä käytettyihin kirjallisiin lähteisiin, kuten Käsi- ja kirjallisuus ulkoistamisprosessista (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003), ja Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002) teoksiin. Tutkimus tiivistää ulkoistamisprosessin varsin kattavasti ja käsittelee case-yrityksen näkökulmaa.

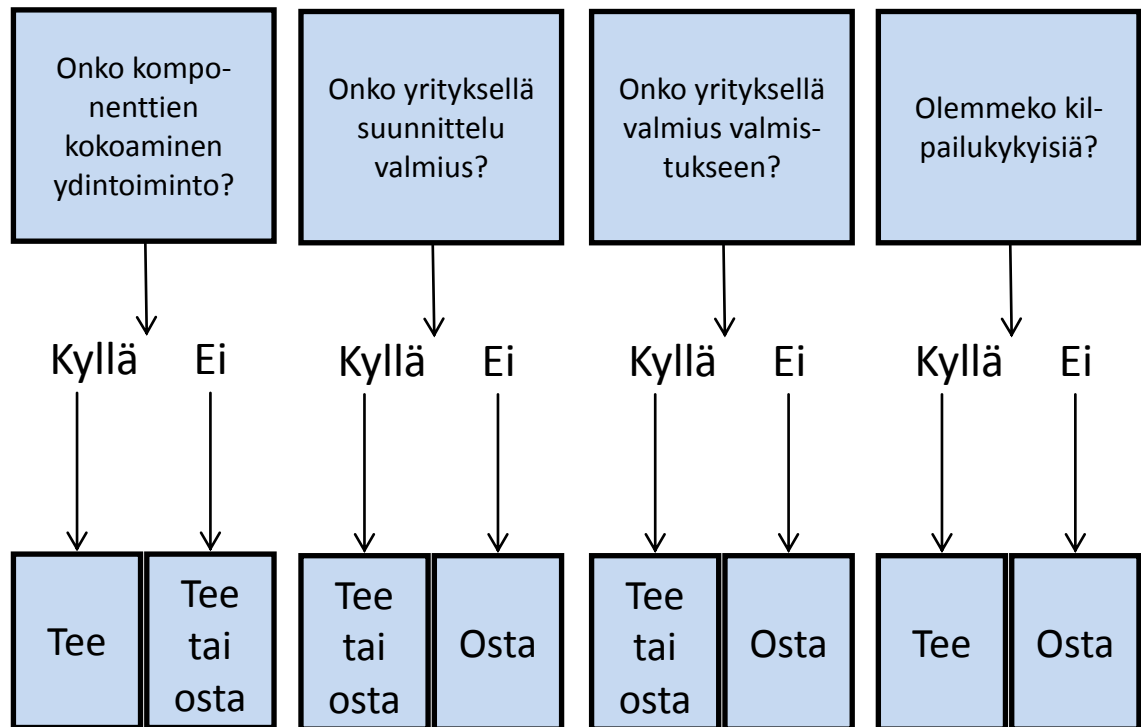
Ulkoistamista ovat käsitelleet vuonna 2007 Lahden Ammattikorkeakoulussa opinnäytetyön tehneet Anniina Laitinen ja Reetta Rautiainen. Työssä ”Ulkoistaminen - alihankintaa Virossa ja Kiinassa. CASE: Raute Oyj” he käsittelevät monipuolisesti ulkoistamisen ja alihankinnan eri käsitteitä. Työssä käydään myös kattavasti läpi yrityksen ulkoistettuja toimintoja. (Laitinen & Rautiainen 2007.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen vuonna 2007 teettämän tutkimuksen mukaan 2000-luvulla teknologiayhteöllisyyden yrityksistä noin 60 prosenttia on ulkoistanut toimintojaan. Teknologian ulkopuolisessa teollisuudessa vastaava osuus oli 68 prosenttia. (Ali-Yrkkö 2007, 13.)

### 2.1.3 Make or Buy -teoria

Make or Buy -teorian tärkeinä vaikuttajina pidetään Gardinerin ja Blackstone Jr:n tutkimusta ”The Theory of Constraints and the Make-or-buy Decision”. Heidän make or buy eli ”tee tai osta”- päätöksentekometodinsa yhdisti perinteisen kustannuslaskennan ja rajallisen kapasiteetin/resurssien käsitteen. (Balakrishan 2005.)

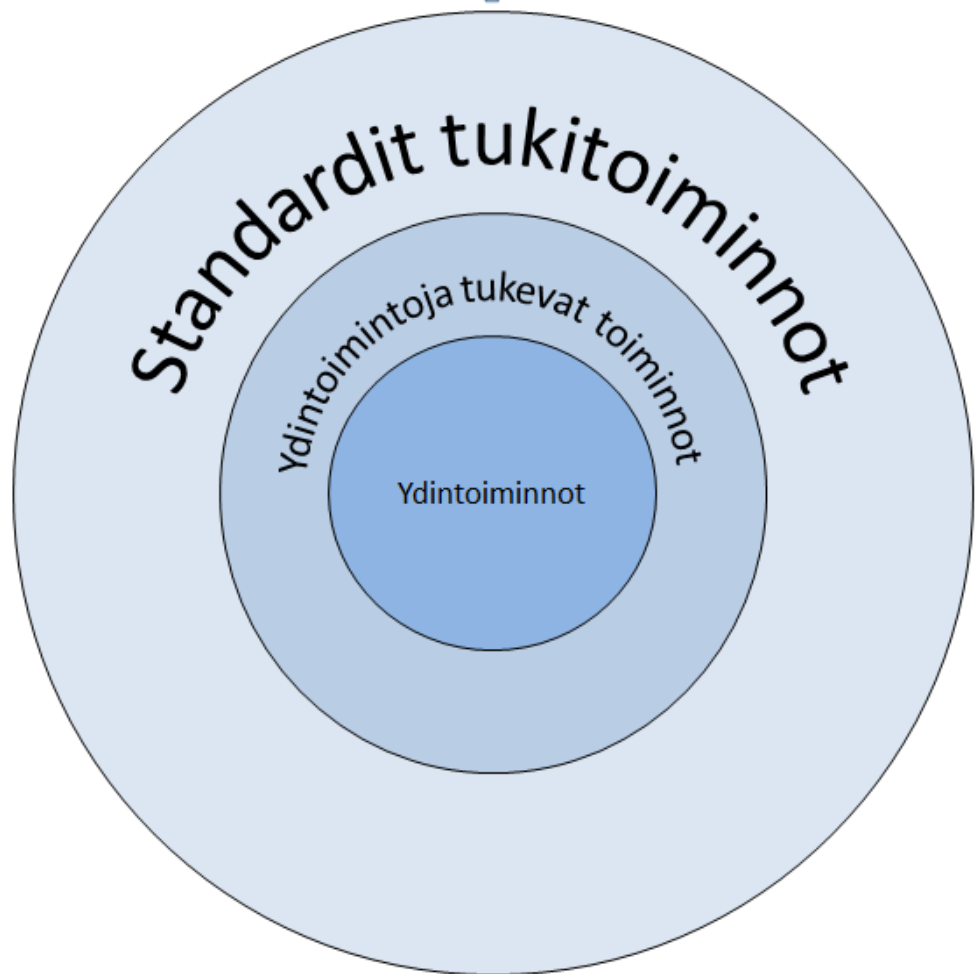
Make or buy (tee tai osta) -päätökset määrittelevät materiaalien, tuotteiden tai palveluiden alkuperän. Yrityksen tulee päättää, tuottaako se tarvitsemansa tuotteet ja palvelut itse, vai ostaako se ne ulkopuoliselta toimittajalta? Päätöksen merkittävyys mitataan sen vaikutuksella yrityksen organisaatioon. Merkittävimmät päätökset vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan luonteeseen, osaamiseen ja henkilöstön lukumäärään. Yrityksen johtamistapa ja organisaation kilpailuasema voivat kokea myös muutoksia. Vähemmän merkittävät päätökset voivat olla rutiininomaisia ja jokapäiväiseen liiketoiminnan pyörittämiseen liittyviä. (Baily, Farmer, Jessop & Jones 2005, 255.)



Kuvio 2: Make or buy-päätöksentekoprosessi mukailen (Lysons & Farrington 2006, 393).

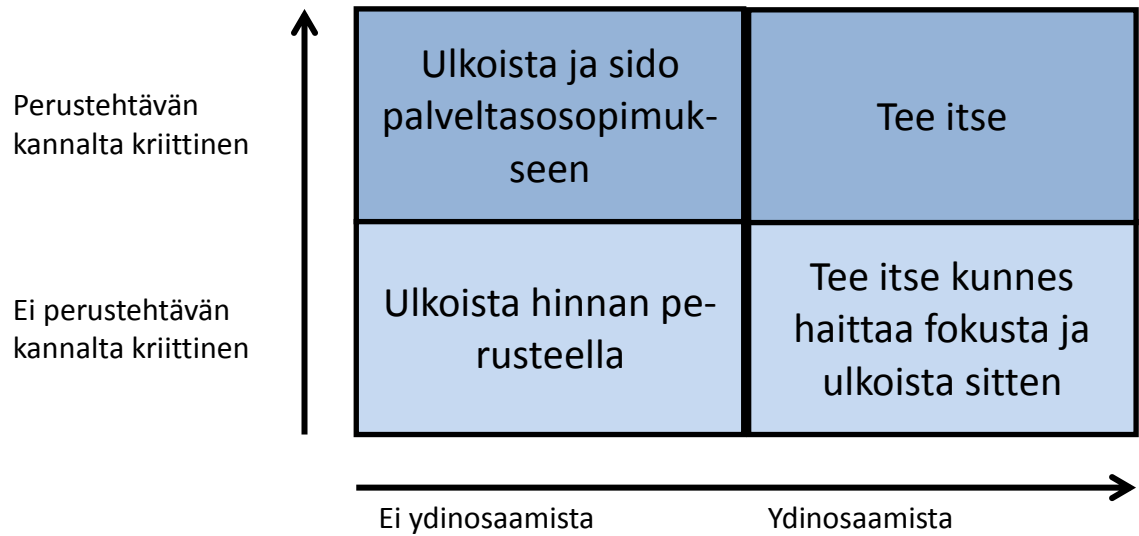
Oheisesta päätöksentekoprosessin kuviossa (Kuvio 2) on eroteltu tarkemmin näkökulmia tuotteen valmistukseen. Onko esimerkiksi komponentin valmistus osa ydinliiketoimintaa? Suunnittelukykyyn määrittely voi johtaa palvelun ostamiseen ulkopuolelta tai sen suorittamiseen itse. Kaavion mukaan tulee selvittää myös kyky valmistukseen. Lopullisen kilpailukykyyn ratkaisee kaikkien sisäisten kustannusten laskeminen tuotteen valmistuksen suhteen verrattuna ulkopuolelta ostetun tuotteen kokonaishintaan. (Lysons & Farrington 2006, 392.)

Organisaation ydintoiminto on syy kyseisen organisaation olemassaoloon. Tämä edellyttää sellaista tietotaitoa ja päätöksentekokykyä, että tätä toimintaa ei voi luovuttaa tai ulkoistaa ulkopuolisille. Tämän lisäksi on olemassa suoraan ydintä tukevia toimintoja ja standardeja tukitoimintoja. Nämä voidaan ulkoistaa tietyin edellytyksin suoraan, vaikka niiden tärkeyttä ei tule väheksyä. Ohjenuorana voidaan pitää, että toimialan asiantuntemusta ja asioita jotka takaavat kilpailuedun ei tule ulkoistaa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21-26.)



Kuvio 3: Toimintojen luokittelu ja hierarkia mukaillen (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 24).

Yllä olevasta kuviosta (Kuvio 3) standardit tukitoiminnot ovat usein kaupallisesti helposti saatavilla olevia vakiopalveluja, jotka voidaan ulkoistaa helposti. Esimerkkejä näistä ovat vartiointi ja siivous, mikäli yritys ei itse toimi näillä aloilla. Ydintoimintoja tukevat toiminnot voidaan ulkoistaa huolellisesti valituille yhteistyökumppaneille. Ydintoiminnot tulee pitää itsellään ja panostaa niiden jatkuvaan kehittämiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 24.)



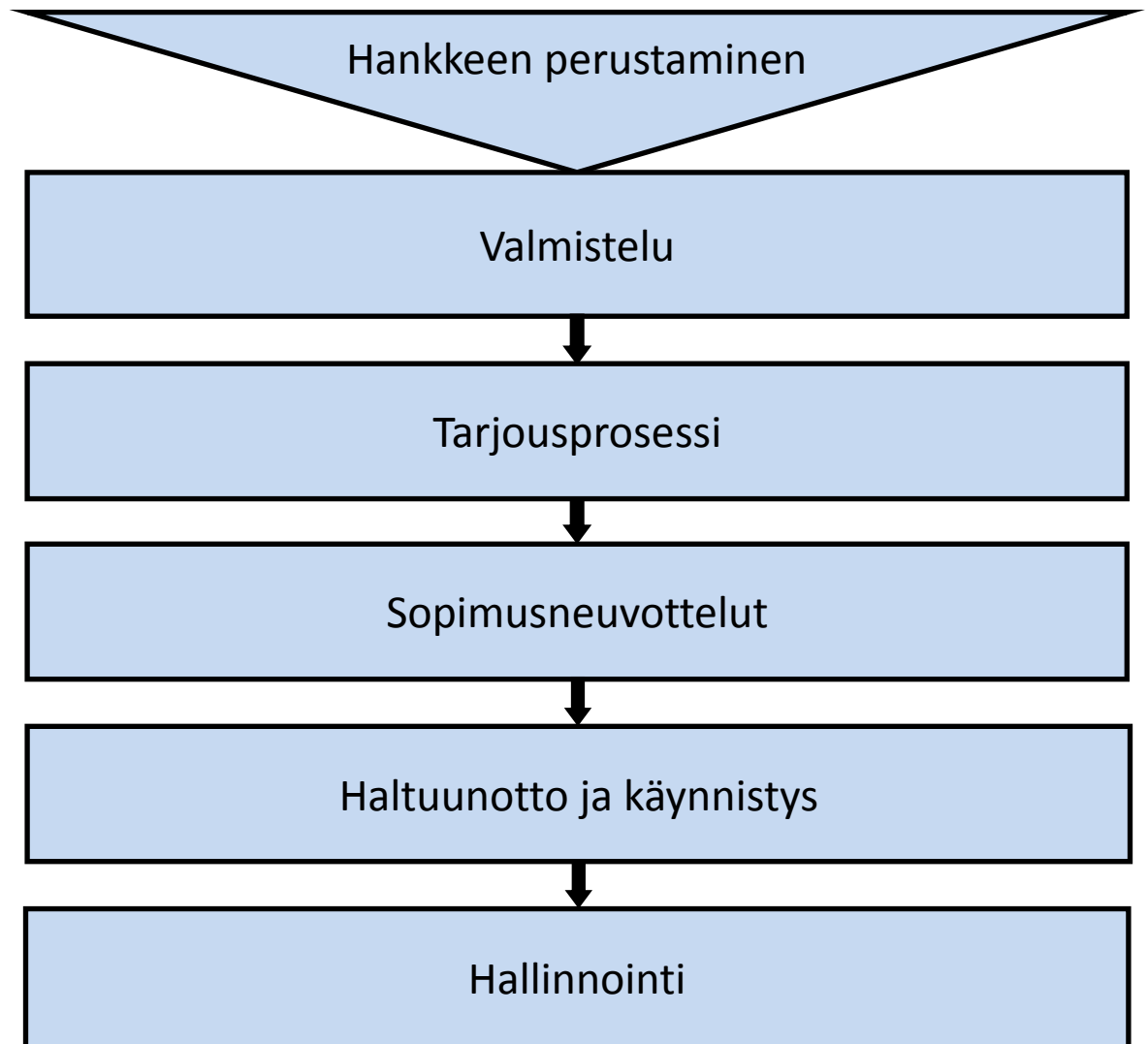
Kuvio 4: Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Kiiskinen ym. 2002, 25).

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 4) ulkoistamisen päätöksentekomatriisiin sijoitetaan toiminto kahden akselin perusteella. Ensin arvioidaan, onko toiminto perustehtävän kannalta kriittinen, ja tämän perusteella se sijoitetaan ylempiin tai alempiin laatikoihin. Toisena arviointiperusteena käytetään sitä, miten tehtävä sijoittuu vaak-akselille ”ei ydinosaamista” ja ”ydinosaamista”- sanojen välille. (Kiiskinen ym. 2002, 25.)



#### 2.1.4 Ulkoistamisprosessin vaiheet

Logistiikan ulkoistaminen -kirjassa ulkoistamisen päävaiheet on jaoteltu kuuteen eri vaiheeseen. Eri vaiheet on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 5). Ensimmäinen vaihe on hankkeen perustaminen. Tästä edetään valmisteluvaiheeseen. Valmistelusta siirrytään tarjousprosessiin, ja sitä seuraavat sopimusneuvottelut. Haltuunottoa ja käynnistystä seuraa lopulta hallinnointi. Kuvion jälkeen on avattu jokainen osa-alue yksityiskohtaisesti. (Jalanka ym. 2003, 14.)



Kuvio 5: Ulkoistamishankkeen päävaiheet mukailten (Jalanka ym. 2003, 14).

## Hankkeen perustaminen

Hankkeen perustamisen avainkysymyksiä on: ”Mitä tehdä itse ja mitä ostaa muilta?”. Ulkoistaminen on suuri toimintatavan muutosprojekti. Ulkoistamishanke alkaa useimmiten omien strategisten lähtökohtien selvittämisellä. Kysymyksessä voivat olla esimerkiksi logistiikan investointi- ja tehostamistarpeet. Logistiikan ulkoistaminen -kirjan mukaan taustalla ovat asiakaspalveluhaasteet, nykyiset logistiikkaresurssit ja kuva logistiikkapalveluiden ulkopuolisesta tarjonnasta. Perustamisvaiheen lähtökohtana saattavat olla myös koetut ongelmat nykyisissä toiminnoissa, kuten esimerkiksi laatu, kustannustaso ja pääoman tuotto. (Jalanka ym. 2003, 15.)

Ulkoistettavaksi aiottuja toimintoja tulee tarkastella resurssitarpeen, oman osaamisen, sekä ennen kaikkea strategisen merkityksen ja yrityksen nykyisen palvelutarpeen kannalta. Yrityksen tulee arvioida, mitä panostuksia toimintojen suorittaminen kilpailukykyisesti tulevaisuudessa vaatii, ja halutaanko nämä panostukset tehdä itse. Jos tarvittavan toiminnon ostaminen ulkopuoliselta toimittajalta vaikuttaa järkevältä ja kustannustehokkaalta, käynnistetään ulkoistamishanke. Hanke alkaa projektinvetäjän nimeämisellä ja mahdollisesti kokonaisen ryhmän rakentamisella. Tällä ryhmällä tulee olla riittävä asiantuntemus, valtuudet päätöksentekoon ja ymmärrys hankkeen tavoitteista. (Jalanka ym. 2003, 15.)

## Valmistelu

Valmisteluvaiheessa on tarkoitus rakentaa pohja koko ulkoistamishankkeelle. Sen tavoitteena on luoda ulkoistamisesitys. Tässä esityksessä kuvataan tarkemmin ulkoistettava palvelukokonaisuus, kerrotaan ulkoistamisen vaikutuksista yrityksen toimintaan ja määritellään sen edut sekä haitat. (Jalanka ym. 2003, 16.)

Luonnollinen aloitusvaihe on nykytilanteen tarkka määrittely ja ulkoistettavan kohteen rajaaminen. Jotta ulkoistamisen kustannusrakennetta pystytään vertailemaan nykytilanteeseen, tulee suorittaa toimintokokonaisuuden tarkempi kustannusarvio. Tämän hetken kustannuksien laskeminen tulisi suorittaa toimintolaskennan keinoin. Peruseriaatteena on kohdistaa kustannukset ensin resursseille, kuten henkilöstö ja tilat. Tämän jälkeen näiden resurssien kulutus tulee kohdistaa yksittäisille toiminnoille, kuten esimerkiksi varastossa tapahtuville operaatioille (keräys, varastoon vienti). Riskinä toimintolaskennassa on usein omien kustannusten aliarviointi, koska osa kustannuksista piiloutuu yleiskustannuksiin. Toisaalta operatiivisen toiminnan ulkoistaminen ei poista kaikkia siihen liittyviä hallintokustannuksia. (Jalanka ym. 2003, 16-17.)

Toimintokokonaisuudesta tehdään lyhyehkö tekstimuotoinen kuvaus. Jos jotkin toiminnot vaativat tarkempaa kuvausta, apuna on suositeltavaa käyttää prosessikaavioita. Kaavioissa ilmevät tarkemmin aikajänteet, työn jakamiset ja erilaiset rajaukset. Prosessikaavioita voidaan käyttää myös eri työvaiheiden tarkempaan määrälliseen listaukseen ja ajallisten tapahtumahetkien määrittämiseen. Karttapohjalle voidaan tehdä materiaalivirtakaavio nykytilanteen eri virroista asiakkaiden, toimittajien ja yrityksen välillä. (Jalanka ym. 2003, 17.)

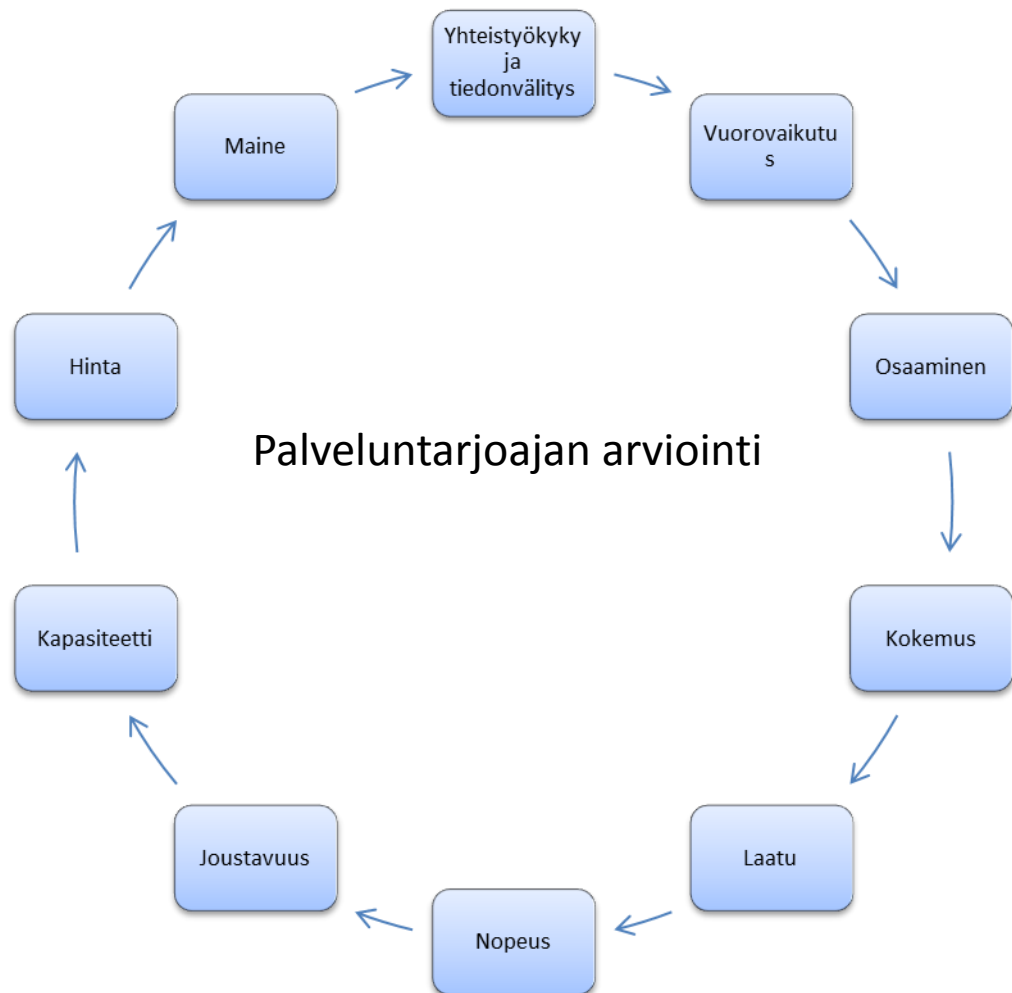
Valmisteluvaiheessa pyritään määrittämään tarkkaan ulkoistamisen vaikutukset, hyödyt ja mahdolliset riskit. Ulkoistaminen tuo muutoksia henkilöstölle, joko toimintamallien tai jopa työnantajan vaihtumisen muodossa. Yrityksen tulisi huomioida tämän vaikutus esimerkiksi henkilöstön motivaatioon. Yksi ulkoistuksen oleellisimmista vaikutuksista on sen vaikutus yrityksen tulokseen. Tämä voi olla palvelun ostohinnasta johtuva suora vaikutus, verrokkina aikaisempi kustannustaso. Välillisenä vaikutuksena palvelun laadussa tapahtunut nousu tai lasku saattaa vaikuttaa viime kädessä menestymiseen asiakastyytyväisyyden kautta. Valmistelun lopputuloksena syntyy johdolle esitettävä kokonaisvaltainen arviointi ulkoistamisen vaikutuksista. (Jalanka ym. 2003, 18.)

#### Tarjousprosessi

Tarjousprosessi -vaiheeseen siirrytään, mikäli yrityksen johto hyväksyy valmisteluvaiheen esityksen. Tarjousprosessin tavoitteena on löytää paitsi edullinen, myös muiltakin ominaisuuksiltaan pätevä valinta yrityksen palveluntuottajaksi. Halvimmalta vaikuttava vaihtoehto ei ole aina välttämättä kokonaiskustannuksiltaan edullisin pitkällä aikavälillä. Logistiikan ulkoistaminen -kirjan perusteella tarjousprosessi jakaantuu viiteen eri vaiheeseen: Tarjoajien esivalinta, tarjouspyynnön laatiminen, tarjouksen teko, tarjousten vertailu ja toimittajan valinta. (Jalanka ym. 2003, 19.)

Tarjoajien esivalinta tapahtuu tekemällä perusteellinen markkina-analyysi. Tällä pyritään selvittämään kattavasti potentiaaliset palveluntarjoajat, jotka saattaisivat sopia yrityksen kumppaneiksi. Tämä käsittää varsin kokonaisvaltaisen analyysin yrityksistä. Selvitettäviä asioita ovat yrityksen perustiedot kuten koko, omistus pohja ja vakavaraisuus. Lisäksi on selvitettävä yrityksen sijainti, verkostot, henkilöstö, tekniset resurssit ja asiakkaiden sen toiminnasta antama palaute. Tärkeitä ovat myös referenssit, hinnoitteluperiaatteet ja ennen kaikkea kiinnostus ottaa vastaan ulkoistettu tehtävä. Markkina-analyysin avulla valitaan mukaan tarjouskilpailuun ne yritykset, joiden arvioidaan omaavan tarvittavat ominaisuudet. (Jalanka ym. 2003, 19-20.)

Tarjouskilpailun tärkein tehtävä on hintatason selvittäminen. Tämä saadaan aikaiseksi jättämällä huolellisesti laadittu tarjouspyyntö. Tarjouspyynnössä tulisi olla mahdollisimman hyvin jäsennellyt ja tarkat tiedot haluttavasta palvelusta sekä hintatasoon vaikuttavista seikoista. Tarjouspyynnön perusteella kiinnostuneet yritykset tekevät tarjouksen. Tämä on vastaus tarjouspyyntöön. Tarjouksessa olisi hyvä noudattaa tarjouspyynnön jäsentelyä. Se tarkoittaa jokaisen kohdan tietoja ja hinnoitteluperiaatteita. Tarjouspyyntö olisi hyvä käydä kasvotusten läpi ulkoistajan ja tarjoajan kesken, jotta kummatkin osapuolet varmasti ymmärtävät toisiaan, eivätkä tulkitse pyyntöä väärin. Tarjousta esiteltäessä tilaaja pääsee myös arvioimaan, vaikkakin varsin subjektiivisesti, tarjoajan henkilöstöä. Tarjouskilpailu päättyy tarjousvertailuun, jonka tarkoituksena on valita sopivin tarjoaja hinnan ja erilaisten pisteystysten perusteella. Valitun yrityksen kanssa tehdään aiesopimus varsinaisten sopimusneuvotteluiden aloittamisesta. (Jalanka ym. 2003, 21.25.)



Kuvio 6: Palveluntarjoajan arvioinnin kohteet mukailten (Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell & Santala 2011, 143).

Ulkoistamispäätös voi osoittautua huonoksi, jos palveluntarjoaja osoittautuu huonoksi valinnaksi. Toiminnon ulkoistamisessa oma osaaminen kyseisessä toiminnossa yleensä heikkenee. Osaamistason lasku voi johtaa tilanteeseen, jossa omalla organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia arvioida palveluntarjoajan osaamistasoa. Huonon palveluntarjoajan kanssa toimiminen altistaa yrityksen myös mahdollisille tietovuodoille. Edellä olevassa kuviossa (Kuvio 6) on esitetty asioita, jotka palveluntarjoajasta ainakin tulisi arvioida ennen sopimuksien allekirjoitusta. Ulkoistavalla yrityksellä ja palveluntarjoajalla pitäisi olla samankaltaiset tavoitteet ja arvot. (Ritvanen ym. 2011, 143-144.)

### Sopimusneuvottelut

Sopimusneuvotteluissa sovitaan kaikki aikaisemmin avoimiksi jääneet yksityiskohdat ja laaditaan tarkka haltuunottosuunnitelma. Sopimusneuvotteluiden tavoitteena on saada aikaiseksi palvelusopimus ja toimintaohje. Neuvotteluissa pyritään sopimaan yhteisesti mittarit, joilla palvelun laatua ja toimivuutta voidaan mitata. IT-järjestelmien yhteensovittaminen on usein työtä vaativa prosessi. Tiedonvaihdon rajapinnoista ja käytännöistä sopiminen vaatii tarkkaa suunnittelua. (Jalanka ym. 2003, 25-26.)

### Haltuunotto ja käynnistys

Haltuunottovaihe on ulkoistamisen yksi kriittisimpiä alueita tiedottamisen kannalta. Heti sopimuksen synnyttyä on järjestettävä tiedostustilaisuus henkilöstöä varten. Haltuunoton tulisi tapahtua tiedottamisen yhteydessä tai tämän ajankohdan läheisyydessä. Henkilökunnan siirryessä palveluntuottajan palvelukseen on toimintamallit syytä pitää tuttuina. Haltuunoton hetkellä tehdään sovitut katselmukset, inventoinnit ja velvoitteiden, sekä omaisuuden siirrot. (Jalanka ym. 2003, 27.)

### Hallinnointi

Sopimusvaiheessa luonnostellaan hallinnoinnin periaatteet, joiden pohjalta ulkoistettua kokonaisuutta ohjataan ja johdetaan. Yleensä kummallakin osapuolella on omat ohjausryhmänsä, jotka tarkkailevat toiminnan suorituskykyä ja vastaavat kehityshaasteista. Ohjausryhmät voivat kokoontua 1-4 kertaa vuodessa käymään yhteisesti asioita lävitse. Oleellista juuri ulkoistetun organisaation laadukkaalle toiminnalle on vahva johtajuus ja hyvä viestintä. (Jalanka ym. 2003, 27.)

### 2.1.5 Ulkoistamisen hyödyt ja haitat

Ulkoistamiseen on monia syitä, mutta tärkein ulkoistamisen avulla tavoiteltu hyöty on kustannussäästöt. Yritys, joka on ulkoistanut toimintoja, pystyy näin toimimaan huomattavasti pienemmillä investoinneilla. (Thompson 2011.)

Ulkoistamiselle on monia vaikuttimia: fokus, joustavuus, osaamisvaje, suoritustehokkuus, kustannukset ja organisaatiokulttuuri. Ulkoistamisesta saadaan hyötyjä strategisilla alueilla, joita ovat yrityskuva sekä tuote- ja asiakasvalikoima. Myös operatiivisessa toiminnassa saavutetaan hyötyjä, kuten kustannustehokkuus ja laadullinen erinomaisuus. Hyödyt toteutuvat viimeistään lisäarvon synnyttämisessä. Näitä lisäarvoja ovat parantunut asiakastyytyväisyys, arvokkaammat tuotteet ja palvelut sekä kohonnut omistaja-arvo. Ulkoistamisella saavutetut strategiset hyödyt voidaan tiivistää kolmeen eri osa-alueeseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 86-88.)

Ensimmäinen alue on yrityskuvan vahvistaminen. Ulkoistaminen luo hyvät mahdollisuudet yhtiön organisaation ja tunnettavuuden parantamiseen. Ulkoistettaessa yrityksen tulisi valita yhteistyökumppaneiksi sellaisia yrityksiä, joiden nimi on yhdistettävissä uskottavuuteen, menestykseen tai laatuun. Tämän avulla ulkoistavan organisaation on mahdollista vahvistaa oman tuotteiden tai palveluiden imagoa. (Kiiskinen ym. 2002, 86-88.)

Toinen alue on ydinosoamisen vahvistaminen. Jokaisella organisaatiolla on yleensä muutama ydinosoamisalue, joka voi olla myös tietämyksen, kokemuksen ja taitojen yhdistelmä. Kilpailukyvyyn ja menestyksen perusta on näiden alueiden kehittämisessä. Jokaisen yrityksen tulee tunnistaa oma ydinosoaminen ja panostaa siihen vahvasti, pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti. Ulkoistamalla niitä toimintoja, joissa ei ydinosoamista käytetä tai synnytetä, vapautetaan resursseja. Resurssien vapauttamisella tarkoitetaan aikaa, työtiloja, ihmisiä ja koulutuspanoksia. Näillä vapautuneilla resursseilla voidaan kehittää ydinosoamista entisestään. Ulkoistettaessa toimintoja, jotka eivät kuulu omaan ydinosoamiseen, varmistetaan toiminnoille juuri niihin erikoistuneet ammattilaiset. Täten voidaan johtamisen painopistettä siirtää ydintoimintoihin ja ydinosoamisiin. Näin varmistetaan myös, että tukitoiminnot palvelevat mahdollisimman laadukkaasti organisaation ydintoimintoja. (Kiiskinen ym. 2002, 86-88.)

Kolmas alue on organisaation joustavuus ja muutoshallinta. Ulkoistaminen voi auttaa organisaatiota laajassa muutoshallinnassa. Organisaatiot kokevat muutokset pelottavina ja tuskallisina prosesseina, minkä vuoksi usein vältetään ennakoivia muutoksia. Tämän vuoksi usein reagoidaan vasta, kun vahinko on jo sattunut ja kriisi valloillaan. Jatkuvaa parantamisen ja muuttumisen ilmapiiriä on hyvä edistää yksittäisten toimintojen ulkoistamisella. Muutokset tapahtuvat yleensä nopeasti ja tehokkaasti, koska palveluntuottajilla on muutosten tekoon

paremmat valmiudet. Tämän vuoksi organisaatio kehittyy ennakoivaksi ja reaktioherkemmäksi. Etuna on, että mahdollisuuksiin tartutaan nopeasti ja ilman ennakkoluuloja. (Kiiskinen ym. 2002, 86-88.)

Ulkoistamisen keskeisiä hyötyjä markkinoilla ja jalostusketjussa ovat uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen, reagointikyky nykymarkkinoiden muuttuviin laatuvaatimukseen ja tarpeisiin sekä joustavuus ja valmius vastata kysyntämuutoksiin. Ulkoistamisella mahdollistetaan uusien markkina-alueiden, asiakasryhmien ja asiakkaiden tavoitettavuus verkostoitumisella palveluntuottajan kanssa. Verkostoitumisella hyötyy niin palvelunostaja, kuin palvelun toimittajakin. Kummallekin osapuolelle avautuu mahdollisuuksia, joissa voi edistää kaupankäyntiä. Syy muuttuviin markkinatarpeisiin löytyy usein makro- tai mikroympäristöstä. Makroympäristöllä tarkoitetaan poliittista, taloudellista, yhteiskunnallista tai teknologista toimintaympäristöä. Mikroympäristö käsittää asiakkaat, toimittajat, uudet tulokkaat, korvaavat tuotteet ja ratkaisut sekä nykymarkkinoiden kilpailun. Näiden tekijöiden tekemät muutostarpeet ovat äkillisiä ja dramaattisia. Palveluntuottajalla, jonka ydinosaamiseen ulkoistettu toiminto kuuluu, on hyvät valmiudet seurata alan kehitystä ja reagoida äkillisiin muutoksiin. Ulkoistamisella vastataan nopeasti äkillisiin kysynnän muutoksiin. Markkinoiden kasvaessa, tuotantokapasiteettia pitää lisätä nopeasti, jotta markkinaosuus alalla säilytetään. Ulkoistuksella saavutetaan hyötyjä myös vähentyneen kysynnän aikana. Tällöin on kannattamatonta ylläpitää alhaista tuotantoastetta. (Kiiskinen ym. 2002, 88-90.)

Ulkoistamisella saavutetaan toiminnallisia ja taloudellisia hyötyjä. Näitä ovat toiminnan virtaviivaistaminen, laadun parantaminen, kustannustehokkuuden parantaminen ja pääoman vapauttaminen rahoitusomaisuudeksi. Tukitoiminnon ulkoistaminen erikoistuneelle palveluntuottajalle johtaa usein merkittäviin toiminnallisiin parannuksiin. Esimerkkeinä näistä ovat nopeus, täsmällisyys, virheettömyys ja tuottavuus. Palveluntoimittajien menestys omassa liiketoiminnassaan edellyttää ylivertaista osaamista ja suorituskykyä omalla kapealla toiminta-alueellaan. Tämän vuoksi palveluntoimittajan työntekijät ovat usein alansa huippuosaajia, jotka osaavat virittää palvelutuotantokoneistonsa äärimilleen. (Kiiskinen ym. 2002, 88-90.)

Perinteisesti yleisin ulkoistamiseen johtava syy on kustannustehokkuuden parantaminen. Kilpailun kiristyminen, kysyntä- ja taloustaantumet sekä leikatut budjetit pakottavat organisaatiot säästämään kaikkialla, missä se on mahdollista. Kiiskinen ym. (2002, 91) kyseenalaistavat alenevatko kustannukset, kun palveluntuottaminen siirretään paikasta toiseen. Palvelun toimittaja ulosmittaa oman osuutensa liiketoimintansa katteena. Lisäarvon synnyttäminen ulkoistamalla ei olisikaan mahdollista, mikäli palveluntuottaja tuottaisi palvelun samoilla menetelmillä, reunaehdoilla ja tuotantotekijöillä, kuin ulkoistava organisaatio.

Erikoistuneella palveluntuottajalla on usein erilainen kustannusrakenne, kuin ulkoistavalla organisaatiolla. Palveluntuottajalla on mittakaava- ja käyttöaste-etujen ansiosta yleiskustannukset jaettu suuremmilla yksikkömäärille ja esimerkiksi materiaaliostohinnat ovat usein alhaisemmat, kuin ulkoistavalla organisaatiolla. (Kiiskinen ym. 2002, 91.)

Hallikaisen (2009) mukaan yritys, joka ulkoistaa toimintoja vain kustannusten säästämiseksi, löytää itsensä melko varmasti siitä joukosta, joiden ulkoistaminen ei ole tuottanut tavoiteltua tulosta. Artikkelissa on myös kerrottu konsulttiyhtiö Ernst & Youngin pohjoismaissa tekemästä tutkimuksesta, joka osoitti vuonna 2009, että *”ulkoistaminen on onnistunut parhaiten niissä yrityksissä, joissa koko ulkoistamisprosessi on toteutettu huolellisesti, ja ulkoistamisen tavoitteet ja motiivit ovat monipuoliset ja tasapainossa”*. Pääomien vapauttaminen voi joissakin tapauksissa olla ulkoistamisella tavoiteltu keskeinen päämäärä. Yleisemmin se on kuitenkin vain mielekäs lisäpiirre, jolla ei ole vaikutusta ulkoistamispäätöksen tekoon. (Kiiskinen ym. 2002, 91.)

Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat usein henkilöstö- ja osaamiskysymykset erityisesti ulkopuolisen erityisosaamisen käyttömahdollisuus. Vaikuttavia tekijöitä ovat oman erityisosaamisen parempi hyödyntäminen ja henkilöstön motivointi sekä urakehitys. Harva organisaatio pystyy hankkimaan kaikkien toimintojensa huippuosaamisen. Omaan ydinosaamiseen keskittymällä voidaan ulkoistamisen avulla saada tukitoimintoihin erikoisosaajat. Oman osaamisen hyödyntämistä voidaan lisätä ulkoistamisprosessin avulla. Organisaatio on mahdollisesti hankkinut, kehittänyt tai kasvattanut tietoja, taitoja ja teknologiaa jollakin toiminnan alueella, mutta ei itse kykene käyttämään niitä täysimääräisesti. Yritysrakenteellisen muutoksen johdosta yritys voisi harkita toimintaa yhteisyrittäjien muodossa, mikäli tällaisella osaamisella on kysyntää ja markkina-arvoa. Yhteisyrittäjien voidaan etsiä kumppani, jolla on pääomaa, infrastruktuuri tai markkinointi- ja jakelukanavat. Näin suuri strateginen päätös on tehtävä huolella, sillä organisaation laajentamiseen liittyy aivan uusia riskejä. (Kiiskinen ym. 2002, 91.)

Ulkoistamisella voidaan joskus turvata henkilöstön motivaatio ja urakehitys. Toiminnoissa, jotka eivät lukeudu organisaation ydintoimintoihin, on usein vaikea tarjota avainhenkilöille haastavia ja kannustavia urakehityspolkuja. Yrityksen ydinosaamisalueella toimivia osastoja yleensä arvostetaan eniten, ja niillä toimivilla työntekijöillä on parhaat urakehitysmahdollisuudet. Pätevät ja lupaavat työntekijät tukitoiminnoista hakeutuvatkin usein uusiin yrityksiin, joissa heidän kykyjään arvostetaan ja kehitetään. Tällainen vaihtuvuus tuottaa kustannuksia ja voi vaikuttaa palveluiden tai tuotteiden laatuun. (Kiiskinen ym. 2002, 91.)



Ulkoistamisessa on myös haittapuolia. Yksi näistä on se, että usein ulkoistaminen eliminoi suoran yhteyden yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. Tämä voi estää kiinteiden suhteiden rakentumisen yrityksen asiakkaisiin, mistä seuraa usein tyytymättömyyttä puolin tai toisin. On myös vaarana, että yritys ei hallitse jotakin toimintojaan ja tämän vuoksi ulkoistaminen voi haitata kommunikointia, sekä hidastaa projektien toimeenpanoa. Minkä tahansa arkaluontoisien tiedon jakaminen tekee yrityksestä haavoittuvan ja yrityksestä voi tulla erittäin riippuvainen alihankkijoistaan. Tämä taas johtaa ongelmiin, jos alihankkijat päättävät keskeyttää sopimuksensa yllättäen. (Thompson 2011.)

## 2.2 Osaaminen

Osaaminen on yrityksen ja sen henkilöstön pitkän ajan kuluessa kehittämään älyllistä pääomaa. Seuraavassa luvussa avataan osaamisen käsitettä ja sen merkitystä yrityksille.

### 2.2.1 Osaaminen käsitteenä

*”Osaaminen voidaan määritellä työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä. Se on osa inhimillistä pääomaa, jonka mittareita ovat muun muassa henkilöstön koulutustaso ja mitatut osaamiset, työtyytyväisyys ja terveydentila”* (Digert ym. 2001, 7).

Osaaminen on yrityksen ja sen työntekijöiden aikaansaama tulos. Elettyä historiaa, joka on edesauttanut nykyisen tietotaidon ja osaamistason saavuttamista. Tähän on päädytty ratkaisemalla ongelmia, jotka ovat tulleet vastaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita täytettäessä. (Ranki 1999, 10.)

Viime vuosina osaamisen merkityksen kasvun myötä on syntynyt tiedon johtamisen käsite. Tiedon johtamisen tärkeä tehtävä on huolehtia taidoista, tiedoista ja osaamisesta, sekä näiden kasvattamisesta. Nämä toimet tähtäävät organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2003, 175.)

Osaaminen tarkoittaa ennemminkin taitojen ja tekniikoiden muodostamaa kokonaisuutta kuin yksittäistä taitoa tai tekniikkaa (Hamel & Prahalad 2006, 255).

Hannus (1994, 363) määrittelee osaamisen käsitteen seuraavasti: *”Osaaminen kuvaa yritykseen ja liiketoimintayksikköön kertyvää liiketoiminnan kannalta arvokasta tietotaitoa. Osaaminen kuvaa myös yrityksen tai liiketoimintayksikön uusiutumiskykyä; valmiutta nopeasti sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin tai hyödyntää osaamistaan siirtyessään uusille alueille”*.

## Yksilön oppiminen

Yksittäiselle työntekijälle on usein haasteellista luetella oman osaamisensa eri osa-alueet. Tietyssä työssä pitkään toiminut työntekijä pitää monia tietojaan ja taitojaan itsestäänselvyyksinä. Kuitenkin jos hänet sijoitettaisiin täysin toisenlaisiin tehtäviin, havaittaisiin osaamisalueisiin liittyviä suuria eroja. Ranki määrittelee osaamiseen liittyvän viisi toisiinsa yhteydessä olevaa tekijää:

- tiedollinen osaaminen
- taidot
- kokemus
- uskomukset ja arvot
- sosiaalinen verkosto

Onnistuminen työtehtävissä edellyttää näiden kaikkien osa-alueiden yhdistämistä onnistuneesti. Tiedollisella osaamisella tarkoitetaan tosiasioiden hallitsemista. Tästä esimerkkinä voidaan mainita yksityiskohtaisten teknisten tietojen osaaminen. Taidot ovat esimerkiksi työmenetelmien, kuten tietokoneen sovelluksien hallitseminen. Kokemuksella tarkoitetaan ajan kanssa syntyneitä vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien tunnistamista sekä kykyä oppia omista virheistään. Uskomukset ja arvot vaikuttavat tiedon tulkitsemisen lähtökohtiin. Sosiaalisella verkostolla tarkoitetaan ihmisten välisiä suhteita. (Ranki 1999, 27-28.)

Yksilöiden oppiminen on erilaista niin tavoiltaan, kuin myös oppimismotivaation ja -nopeuden osalta. Erilaisuuteen ovat syynä esimerkiksi aiemmat kokemukset ja henkilöiden yksilölliset ominaisuudet. Perinteisin oppimistyyli, jaottelu, perustuu kolmeen erilaiseen tapaan: kuunteleminen, näkeminen ja kokeileminen. Yksilölle paras tyyli vaihtelee ihmisten kesken. Usein organisaatiot pyrkivät tarjoamaan uuden tiedon monessa eri muodossa taatakseen kaikille mahdollisuudet tehokkaaseen oppimiseen. (Ranki 1999, 27-28.)

### 2.2.2 Oppiva organisaatio

Organisaatioiden on nykyään yhä kiihtyvässä maailman muutosvauhdissa keksittävä strategioihin uusia menestystekijöitä. Kilpailuedun säilymistä eivät takaa perinteiset käsitykset erilais-  
tumisesta, hinnasta ja kustannuksista. Osaamisen ja oppimisen kehittäminen, sekä kyky nopeisiinkin muutoksiin ovat tulleet tärkeiksi, elleivät jopa elinehdoiksi. (Ruohotie 2000, 15.)

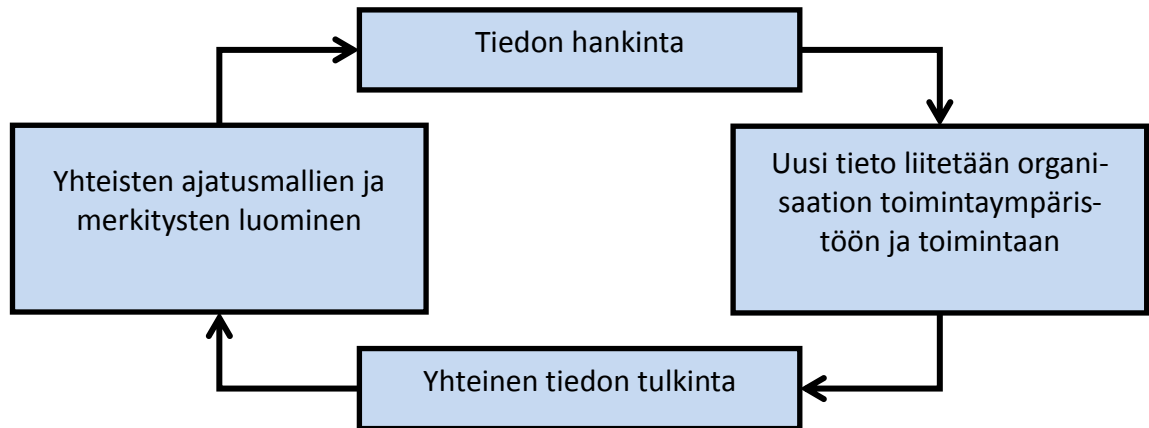
Oppiva organisaatio -termi tarkoittaa organisaation toimintatapaa, joka pyrkii kaikin tavoin tukemaan yksilöiden ja ryhmien jatkuvaa oppimista ja työpanoksen parantamista. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat lähellä asiakasta toimiminen, nopea reagointi muutoksiin, muilta oppiminen ja itsensä jatkuva kyseenalaistaminen, mutta myös virheiden salliminen ja oppiminen niistä. (Ruohotie 2000, 40.)

Oppivan organisaation käsitettä olivat 1970-luvun lopulla luomassa organisaatiotutkijat Chris Argyris ja Donald Schön. He pyrkivät selvittämään, miten organisaatio oppii yksilöiden oppimisen kautta, millainen on organisaation oppimisprosessi ja miten se käsittelee tietoa. Oppivan organisaation käsitteelle ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Sitä on kuvattu monilla määritelmillä eri tieteenalojen näkökulmista seuraavasti: (Kauhanen 2006, 152.)

Oppiva organisaatio on organisaatio,

- joka osaa käyttää käyttäen yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet ja kykenee luomaan kannustavan ilmapiirin jatkuvalle oppimiselle ja kehittämiselle.
- jossa kaikki organisaation jäsenet kyseenalaistavat toimintansa jatkuvasta, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaation tai omaa toimintoaan.
- jossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää ja joka kykenee muuntamaan käyttäytymistään uusien tietojen tai näkemysten mukaan.
- joka kannustaa kokeilemaan, sallii virheet ja epäonnistumiset, rohkaisee sisäiseen kilpailuun, lisää ja välittää tietoa sekä edistää ideointia.
- joka oppii ja kannustaa henkilöstöä oppimaan.
- jossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia jatkuvasti, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja he oppivat yhdessä.
- joka auttaa jokaista jäsentään oppimaan ja uudistuu jatkuvasti. (Kauhanen 2006, 152.)

Oppiva organisaatio on paljon monimutkaisempi kokonaisuus kuin yksilön oppimisen prosessi. Organisaatio oppii yksilöiden oppimisen kautta ja se käsittelee tietoa monenlaisten prosessien kautta. Useat alan tutkijat korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovointiin. Oppiminen auttaa myös työskentely- ja toimintatapojen muuttamisessa. Oppivan organisaation keskeisiä käsitteitä ovat tiimityö ja tiimeissä oppiminen, järjestelmällinen ajattelu vapaa tiedonkulku läpi organisaation kaikkiin suuntiin, pyrkimys henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen, palkitsemismallit joissa huomioidaan kehittyminen ja oppiminen, pyrkimys jatkuvaan työn kehittämiseen, päätöksenteon hajauttaminen ja osallistuva johtaminen. Organisaation toimintastrategia pyritään kyseenalaistamaan, ja henkilöstöllä on kyky sopeutua muutoksiin. (Kauhanen 2006, 152.)



Kuvio 7: Kolbin oppimiskehä mukailten (Kauhanen 2006, 153).

Kuviossa (Kuvio 7) on esiteltyä Kolbin oppimiskehä. Se korostaa jatkuvan oppimisen ja arvioinnin prosessimaista luonnetta.

### 2.2.3 Ydinosaaminen

H. Igor Ansoff esitteli vuonna 1963 ilmestyneessä Corporate Strategy kirjassaan ajatusta uusien tuotteiden kanssa uusille markkinoille siirtymisen vaikeudesta. Myöhemmin vuonna 1981 Kenichi Ohmae hahmotteli markkinoiden mahdollisuuksien ja yritysten vahvuuksien yhteyttä. Hän oli havainnut että 70- ja 80-luvuilla monien suuryritysten keskittyminen ”rönsyili” monille eri aloille. Käytettiin englanninkielistä termiä ”gold seekers”. Yritykset yrittivät murtautua lupaavilta näyttävälle ja nopeasti kasvaville markkinoille. Yritykset, kuten Volvo ja Exxon, yrittivät päästä toimistojärjestelmämarkkinoille. Tulokset jäivät laihoiksi. Vuonna 1992 tehdystä ruotsalaisesta ”Best in the world”- tutkimuksessa havaittiin, että kaikkein tuottavimmat huippuyritykset olivat käyttäneet taloudelliset voimavaransa teknologialähtöisen ydinosaamisensa kehittämiseen. Näistä juuri mikään ei ollut historiansa aikana diversifioitunut muille aloille. Ydinosaamisen (Core competence) käsitteen voidaan katsoa tulleen muotiin vuonna 1990 Harvard Business review`n May-June numerossa julkaistun artikkelin ansiosta. Tässä artikkelissa Gary Hamel ja C.K. Prahalad pohtivat yrityksen ydinosaamisen suhdetta teknologiaan, tuotantoprosesseihin ja asiakastarpeisiin. (Hannus 1994, 20-21.)

Ydinosaamisen käsitettä ovat olleet rakentamassa Hamel ja Prahalad vuoden 1994 teoksessaan Competing for the future. Teos avaa käsitettä, ja sen merkitystä, yritysten kilpailustrategialle. Ydinosaaminen on monimuotoinen kokoelma taitoja ja teknologioita. Se on vaikeasti kilpailijoiden kopioitavissa ja luonteeltaan kumuloituvaa, eli lisääntyvää aktiivisen innovaatio toiminnan ja oppimisen myötä. Ydinosaaminen on tarkoin valittu keskittymisalue, johon organisaation voimavarat keskitetään. (Viitala 2003, 177.)

Ydinosaamista voi olla haastavaa erotella sen taustalla olevasta taidosta. Mikäli yritys määrittelee jopa 50 ydinosaamisen aluetta, niin ne ovat luultavasti luetteloineet tekniikoita ja taitoja. Mikäli taas yritysten johto määrittelee vain 1-2 osaamisaluetta, niin he ovat suurella todennäköisyydellä muodostaneet ydinosaamisesta liian suuria kokonaisuuksia. Ydinosaaminen on parasta mieltää 5-15 osaamisalueen kokonaisuudeksi. (Hamel & Prahalad 2006, 255.)

Ydinosaamisesta tulee löytyä seuraavat piirteet: asiakkaan kokema arvo, erilaistuminen kilpailijoista ja laajennettavuus. Asiakkaan kokemalla arvolla tarkoitetaan ostajan syytä valita tuote. Asiakas ei välttämättä osaa eritellä varsinaista syytä kokemansa arvon taustalla. Yrityksen tulisi kuitenkin kyetä tunnistamaan esimerkiksi tuotteen ylivertaisten teknisten ominaisuuksien vaikutus tai asiakaspalvelun luoma arvo. Ydinosaamisen on oltava avain erilaistumiseen kilpailijoista. Kyseinen taito saattaa olla kilpailijoidenkin hallussa, mutta ollakseen ydinosaamista se on tehtävä paljon kilpailijoita paremmin. Ydinosaamisen tulee olla myös laajennettavaa. Sen tulisi olla osaamisalue jonka parissa saatua tietämystä kyetään hyödyntämään uusia tuoteryhmiä luodessa. (Hamel & Prahalad 2006, 256-260.)

Kilpailukyky markkinoilla perustuu kykyyn rakentaa ydinosaamista ja hyödyntää sitä edullisemmin nopeammassa tahdissa, kuin kilpailijat. Menestymisen vaatimuksena on johdon kyky yhdistää erilaiset yhtiön teknologiat ja tuotantotaidot osaamiseksi. Ydinosaamisen tunnistaminen onkin yrityksen johdolle erittäin tärkeä tehtävä. Osaamisen säilyminen vaatii yritykseltä jatkuvaa työtä ja panostuksia. Hukattua osaamista ei rakenneta hetkessä uudelleen. (Ruohotie 2000, 23-28.)

Ydinosaamista ei ole esimerkiksi sijainnin luoma etu halvoista raaka-aineista tai halvasta työvoimasta. Yrityksen ydinosaaminen ei myöskään ole saavutetuissa varannoissa, kuten saaduissa voitoissa tai rakennetuissa tuotantolaitoksissa. Ydinosaaminen on yrityksen tärkein henkinen pääoma, joka auttaa yritystä pärjäämään kilpailussa tulevaisuudessakin. Ydinosaaminen on nimensä mukaisesti taitoihin ja kykyihin pohjautuvaa osaamista, joka muodostaa yrityksen selkärangan. (Hamel & Prahalad 2006, 260-264.)

### 3 Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishanke

Tässä luvussa kerrotaan Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishankkeen (ESLogC) yhteydestä opinnäytetyöhömmme. ESLogC organisaatiokaaviota avataan, ja esittelemme yleistä tietoa tutkielmaamme osallistuneista yrityksistä.

#### 3.1 Hankkeen tavoite

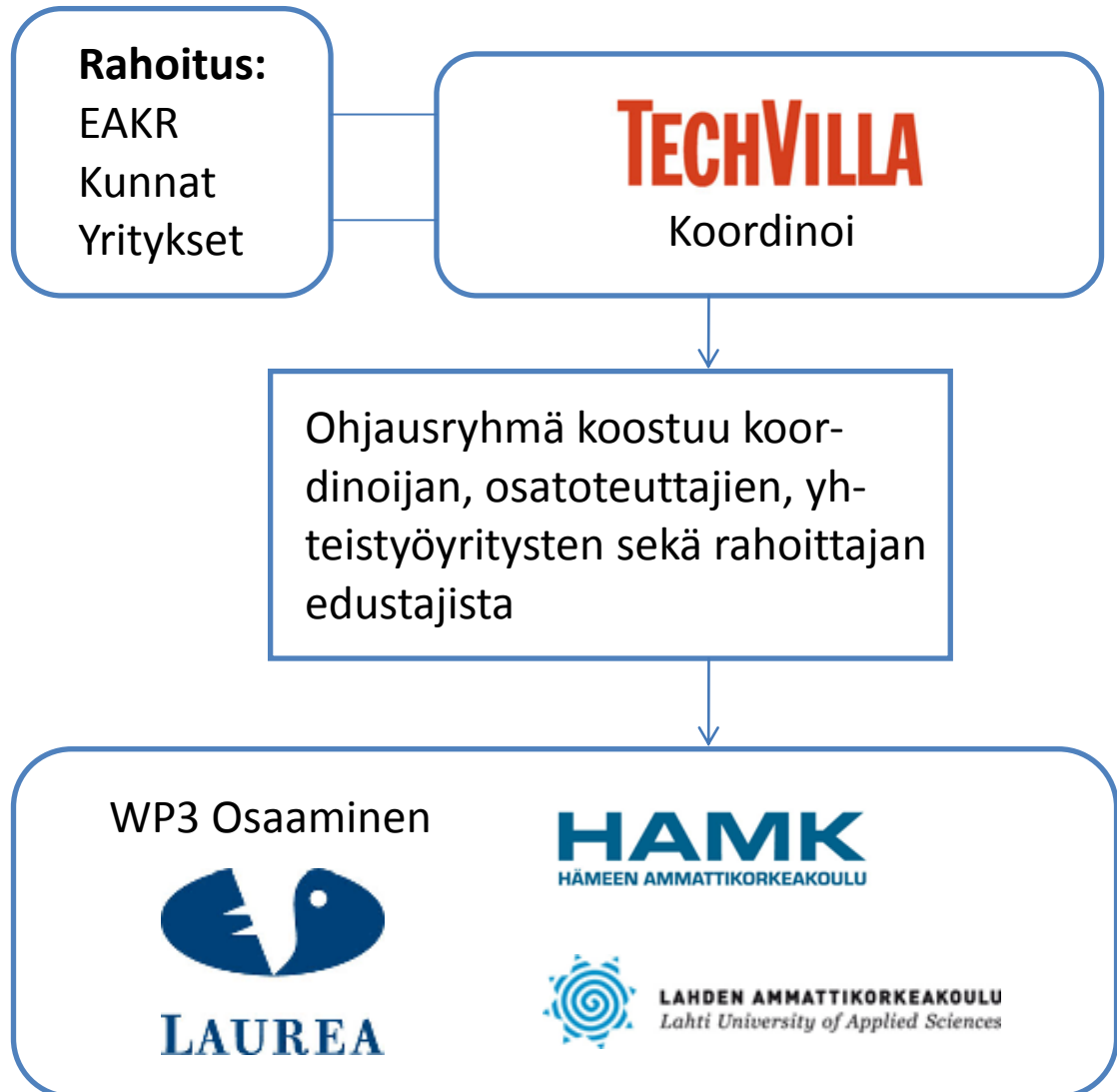
Hankkeen ajatuksena on kehittää ja parantaa Etelä-Suomen logistiikkakeskusten verkostoa. Hankkeesta hyötyvät myös logistiikkakeskusten kanssa yhteistyössä olevat toimijat ja muut ulkoiset yhteistyökumppanit. Hankkeen toteuttajiin kuuluvat Teknologiakeskus TechVilla, Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK), Laurea-ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK), Suomen ympäristöopisto (SYKLI) ja Valonia-Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskus. (ESLogC 2011.)

Projektin rahoittajina toimii Euroopan aluekehitysrachasto (EAKR), alueen kunnat ja yhteistyöyritykset. Projektin kokonaisvaltaisena tavoitteena on edistää Etelä-Suomen kehittymistä alueena yhtenäiseksi toimintaympäristöksi, jolla on suuri kansainvälinen ja kansallinen veto-voima. Ohjelmaa toteutetaan Etelä-Karjalan, Itä-Uudenmaan, Hämeen, Kymenlaakson, Päijät-Hämeen, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen maakunnissa. (ESLogC 2011.)

Alueen logistiikkakeskusten kehittäminen perustuu suureen määrään eri toimijoille jaettuja osaprojekteja. Näiden avulla rakennetaan kokonaiskuvaa logistiikkaan liittyvistä toimintamalleista, alueen nykyisistä ominaisuuksista ja kehittämismahdollisuuksista. Laurea-ammattikorkeakoulu kuuluu WP3-osaaminen osaprojektin työryhmään. (ESLogC 2011.)

### 3.2 Organisaatio

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 8) on esitetty ESLogC -hankkeen organisaatorakenne. Rahoittajina toimivat hankkeen alueen kunnat, Euroopan unionin aluekehitysrahasto ja yritykset. Teknologiakeskus Techvilla koordinoi hanketta. Techvilla on Hyvinkäällä sijaitseva kehitysyritys, jonka tarkoituksena on auttaa teknologia-alalla toimivia yrityksiä kasvussa ja kansainvälistymisessä. Hankkeen osatoteuttajiin kuuluvat kuvion alimpaan laatikkoon sijoitetut eri toimijat.



Kuvio 8: ESLogC organisaatorakenne (ESLogC 2011).

### 3.3 Työsuunnitelma

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on tarkka jaottelu ESLogC-hankkeessa toimivista osallis-  
tujista. Laurea on mukana kehittämässä WP3-osaamisen-osiota. Mukana WP3-osiossa on Lau-  
rean lisäksi Hämeen ammattikorkeakoulu ja Lahden ammattikorkeakoulu.

#### Työsuunnitelma

Työkokonaisuus	Aikataulu	Vastuu
<b>WP0 Koordinointi</b>	<b>10/09 - 10/12</b>	<b>TechVilla</b>
WP01 Taloushallinto		TechVilla
WP02 Ohjelmat ja seuranta		TechVilla
WP03 Kilpailutukset		TechVilla
WP04 ESLogC yhteistyö		TechVilla
<b>WP1 Logistiikkakeskustoiminta</b>		<b>TechVilla</b>
WP11 Kartoitus ja yhteistyösopimukset	10-12/2009	TechVilla
WP12 Toiminta ja käyttöselvitys Kootaan osaprojektien kohteiden toimintatiedot	1-10/2010	TechVilla
WP13 Osallistuva analyysi Kootaan eri osaprojektien kohdeaineisto	3/10 - 2/11	TechVilla
WP14 Sijainti ja verkostot K6 Sijainti- ja verkostanalyysi, ennusteet	12/10 - 10/11	TechVilla Matrex Oy
<b>WP2 Huomisen Logistiikkakeskus</b>		<b>TechVilla</b>
WP21 Sisälogistiikka		TechVilla
K2 Sisälogistiikan toimintamallit ja tekniikat	2-9/2010	EP-Logistics Oy
K7 Sisälogistiikan uusi tekniikka	12/10 - 10/11	Konsultti
K11 Kehittäminen pilotti-kohteissa	8/11 - 5/12	Konsultti
WP22 Ekologia Perustiedot ja esimerkkikohteet Ekologiset ratkaisut, hyvät käytännöt Ekologinen toiminta, prosessikaavio Suunnittelun apuvälineet ja tietopankit	10/09 - 5/12	SYKLI
WP23 Safety & Security K5 Safety & Security	6/10 - 11/11	TechVilla Konsultti
WP24 Tunnistus ja ICT-teknologia K8 Tunnistus ja ICT	1/11 - 5/12	TechVilla Konsultti



<b>WP3 Osaaminen</b>	<b>10/09 - 6/12</b>	<b>LAMK</b>
WP31 Keskinen alue		HAMK
Tarvekartoitus		
Koulutuksen rakenne ja sisältö		
Logistiikkakeskusten		
kehittämishjelmat		
Tulosten arviointi		
WP32 Itä		LAMK
Tarvekartoitus		
Koulutuksen rakenne ja sisältö		
Logistiikkakeskusten		
kehittämishjelmat		
Tulosten arviointi		
WP33 Uusimaa		LAUREA
Tarvekartoitus		
Koulutuksen rakenne ja sisältö		
Logistiikkakeskusten		
kehittämishjelmat		
Tulosten arviointi		
<b>WP4 Alueelliset vaikutukset</b>		<b>TechVilla</b>
WP 41 Kestävä liikkuminen ja	10/09 - 5/12	VALONIA
logistiikkakeskukset		
Tutkimus ja selvitykset		
Suunnittelun työkalut, best		
practices		
Tulosten koonti		
WP42 Logistiikkakeskittymät		TechVilla
K3 Logistiikka-alueet ja	3-10/2010	Pöyry Finland Oy
toimintamallit		
K9 Kehittämispotentiaali ja tarpeet	2/11 - 6/12	Konsultti
WP43 Kehä V		TechVilla
logistiikkavyöhykkeenä		
K4 Vyöhykkeen tila ja		Liidea Oy
kehityspotentiaali	6/10 - 1/11	
K10 Kehittäminen, alueet ja		Konsultti
toteuttaminen	4/11 - 6/12	
<b>WP5 Yhteistoiminta ja jatkuvuus</b>	<b>10/09 - 6/12</b>	<b>TechVilla</b>
WP51 Yhteistoimintamallit	12/09 - 5/10	TechVilla
WP52 Yhteiset foorumit	12/09 - 6/12	TechVilla
K1 Virtuaali ESLogC sivuston	12/09 - 2/10	Tawasta Oy
pohja		
K12 Paikkatietotyökalu	9/10 - 12/10	Konsultti
WP53 Jatkon toimintamallit	12/11 - 6/12	TechVilla

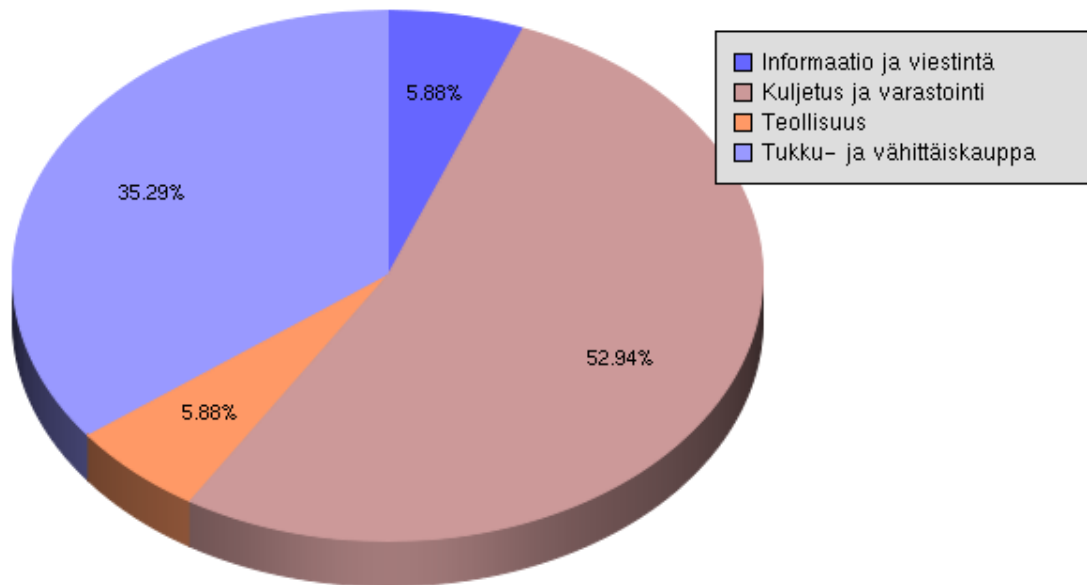
Taulukko 1: ESLogC-hankkeen työsuunnitelma (ESLogC 2011).

### 3.4 Yleistä tutkimukseen osallistuneista yrityksistä

Tässä alaluvussa on kerrottu perustietoa opinnäytetyömme tutkimuskohteista, eli osallistuneiden yritysten toimialat (Kaavio 1), sijainnit ja yritysten henkilöstömäärät (Kaavio 2).

#### 3.4.1 Yritysten toimialat

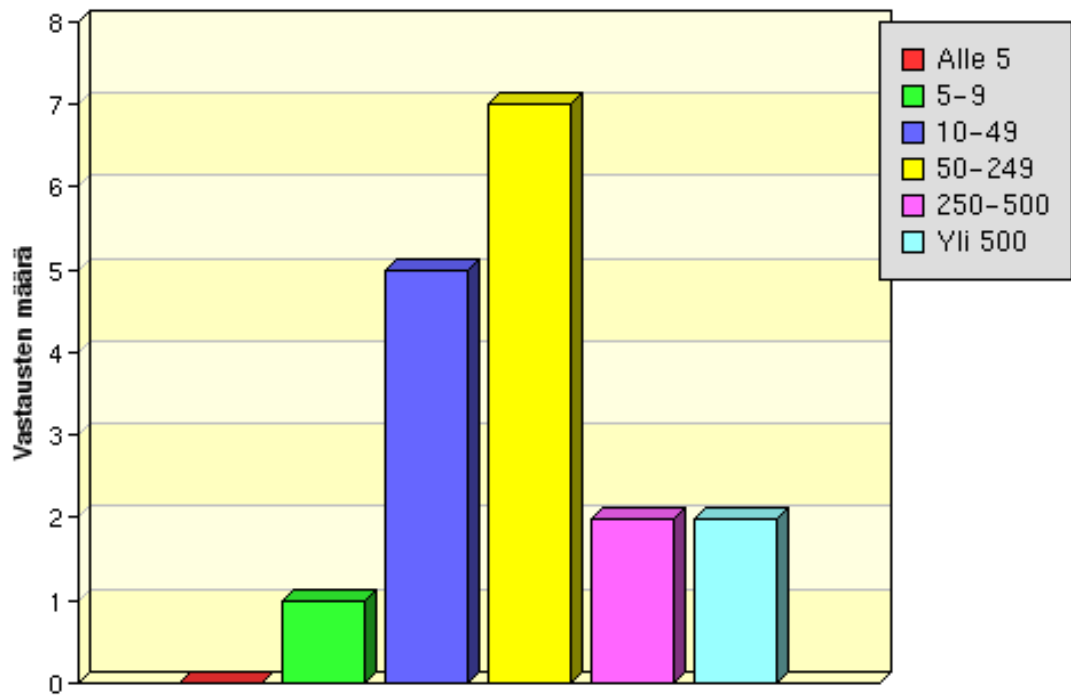
Vastanneista yrityksistä yli puolet toimii kuljetuksen ja varastoinnin toimialalla. Iso osa vastauksista tuli myös tukku- ja vähittäiskaupan alalta. Vastanneet yritykset sijaitsivat enimmäkseen pääkaupunkiseudulla Helsingin, Espoon ja Vantaan alueella. Yksittäisiä yrityksiä sijaitsi Keravalla, Hangossa, Tuusulassa ja Turussa. Kaksi yritystä toimii useammalla paikkakunnalla koko Suomen alueella.



Kaavio 1: Tutkimukseen vastanneiden yritysten toimialat.

### 3.4.2 Yritysten henkilöstömäärä ja vastaajien tehtävänimikkeet

Opinnäytetyötämme varten meillä oli tavoitteena saada vastauksia ylimmältä johdolta. Seuraavassa kaaviossa (Kaavio 2) on esitetty kyselyn kohteena olleiden yritysten henkilöstömäärien jakauma. Lisäksi luvussa on kerrottu vastaajien tehtävänimikkeistä.



Kaavio 2: Tutkimukseen osallistuneiden yritysten henkilöstömäärä.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä työllisti 10-249 työntekijää. Nämä yritykset edustavat siis pk-yritysten joukkoa. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä neljä edusti suuria yrityksiä.

Tutkielmaan vastanneiden yritysten edustajat olivat suurimmalta osalta toimitusjohtajia. Vastauksia antoivat myös logistiikkapäälliköt ja logistiikkajohtajat. Ylimmän johdon tavoittelu on hankalaa, koska heille tulee kyselyitä hyvin paljon. He kertoivat joutuvansa jättämään suuren osan niistä huomiotta.

#### 4 Ulkoistamisen ja osaamisen tutkimus

Luvussa kuvataan tekemämme tutkielman työprosessia ja sen eri vaiheita. Kappaleessa on kerrottu opinnäytetyömme eteneminen aiheen saamisesta valmiin opinnäytetyön palauttamiseen asti. Aloitimme opinnäytetyömme tekemisen alkuvuodesta 2011, ollessamme viimeisellä logistiikan syventävällä opintojaksolla ”Toimitusketjun kehittäminen”, perehdyimme toimintojen ulkoistamiseen ja syvennyimme aiheeseen. opintojakson aikana teimme ryhmätyönä sähköisen lomakekyselyn ESLogC-hankkeen käyttöön. Sähköisen lomakkeen tavoitteena oli selvittää, mitkä syyt vaikuttavat toimintojen ulkoistamiseen, ja mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmat toimintojen ulkoistamiseen.

Kävimme keskustelemassa lehtori Oikkosen kanssa ja saimme aiheen opinnäytetyöllemme. Ryhmämme koosta johtuen opinnäytetyömme käsitteli kahta aihetta. Ensimmäisessä neuvottelussa olivat mukana ESLogC-hankkeen edustaja Henna Matikainen ja Petri Oikkonen. Tällöin saimme lähtökohdat opinnäytetyömme aloittamiseen.

Aloitimme sähköisen kyselylomakkeen työstämisen kurssilla tekemämme lomakkeen pohjalta. Aikaa vievä työvaihe oli tutustua uudelleen sähköisen lomakkeen muokkaamiseen ja sovelluksen muuhun toiminnallisuuteen. Yhteistyössä Matikaisen ja hänen tiiminsä kanssa aloimme valmistella lomaketta. Teimme lomaketta useita viikkoja. Työstimme sitä valmiiksi lähettämällä sen uuden version Matikaiselle, joka tiiminsä kanssa antoi parannusehdotuksia. Lomakkeen valmistuttua saimme Matikaiselta listan ESLogC -hankkeen kanssa yhteistyötä tekevästä yrityksistä. Etsimme myös yhteystietoja Fonectan tietokannoista Etelä-Suomessa toimivista yrityksistä. Tässä sovelsimme satunnaisotantaa.

Kirjallisuudessa otantamenetelmien yhteydessä puhutaan todennäköisyysotannasta ja harkintaan perustuvasta otannasta. Harkintaan perustuvassa otannassa on kuitenkin oikeampaa puhua näytteestä kuin otoksesta, sillä silloin tutkija valitsee tiettyjen ominaisuuksien perusteella tutkimuksen kohderyhmän. Tällaisessa tapauksessa ei voida puhua satunnaisuudesta, joten tuloksia ei voida tilastollisesti yleistää. Otannan onnistuminen on yksi keskeisimmistä tekijöistä sellaisessa määrällisessä tutkimuksessa, jossa tarkoituksena on yleistää tutkimuksessa saatuja tuloksia perusjoukkoon eli populaatioon. Otannan avulla pyritään saamaan isosta perusjoukosta eräänlainen pienoismalli, joka kuvaa ja vastaa mahdollisimman hyvin perusjoukkoa. Otannan koko on aina mietittävä tarkasti. Mitään oikeaa, jokaiseen tilanteeseen sopivaa lukumäärää ei ole olemassa. Pääsääntönä kuitenkin on, että mitä yksityiskohtaisempaa tietoa halutaan saada, sen suurempi otannan on oltava. Tutkielmassamme valitsimme satunnaisesti otoksemme pääkaupunkiseudulla toimivista pk-yrityksistä. (Valli 2001, 13-14.)

Lähetimme kyselyn 145 yritykseen. Annoimme vastausaikaa kaksi viikkoa. Tämän jälkeen saimme yhdeksän vastausta, mikä oli liian pieni määrä luotettavien tuloksien saavuttamiseksi.

Lähetimme uudelleen kaikille yrityksille muistutusviestin, jossa pyysimme heitä ystävällisesti vastaamaan kyselyymme, ja kerroimme, kuinka tärkeä juuri heidän vastaamisensa kyselyyn olisi. Tämän jälkeen vastauksia oli kasassa 17 kappaletta. Näiden vastausten pohjalta aloitimme tulosten tarkastelun. Lisäksi teimme kaksi tutkimushaastattelua. Haastateltavat henkilöt valitsimme henkilökohtaisten suhteiden kautta. Tiesimme, että yritysten johtajien kanssa oli todella vaikea päästä puheille ilman hyviä kontakteja. Päätimme lähestyä henkilöitä, jotka tunsimme entuudestaan.

Ensimmäinen haastateltava oli koko uransa alalla toiminut rakennustarvikkeiden ja materiaalien erikoisliikkeen myyntijohtaja. Toinen haastateltava oli toimitusjohtaja teknisen kaupan alalta. Haastattelut suoritettiin yritysten toimitiloissa. Haastatteluiden jälkeen kirjoitimme puhtaaksi yhteenvedon tekemistämme muistiinpanoista, ja liitimme ne opinnäytetyöhön. Saatamme tutkimusaineiston kootuksi, aloitimme kyselyn tulosten muokkaamisen muotoon, jossa ne olisivat helposti luettavissa. Teimme jokaisesta kysymyksestä pylväsdiagrammin. Kaavioista ilmeni jonkin toiminnon ulkoistaneiden vastaajien lukumäärä. Kukin toiminto myös selitettiin samalla sivulla, jotta lukija ymmärtäisi mitä kaavio käsittelee.

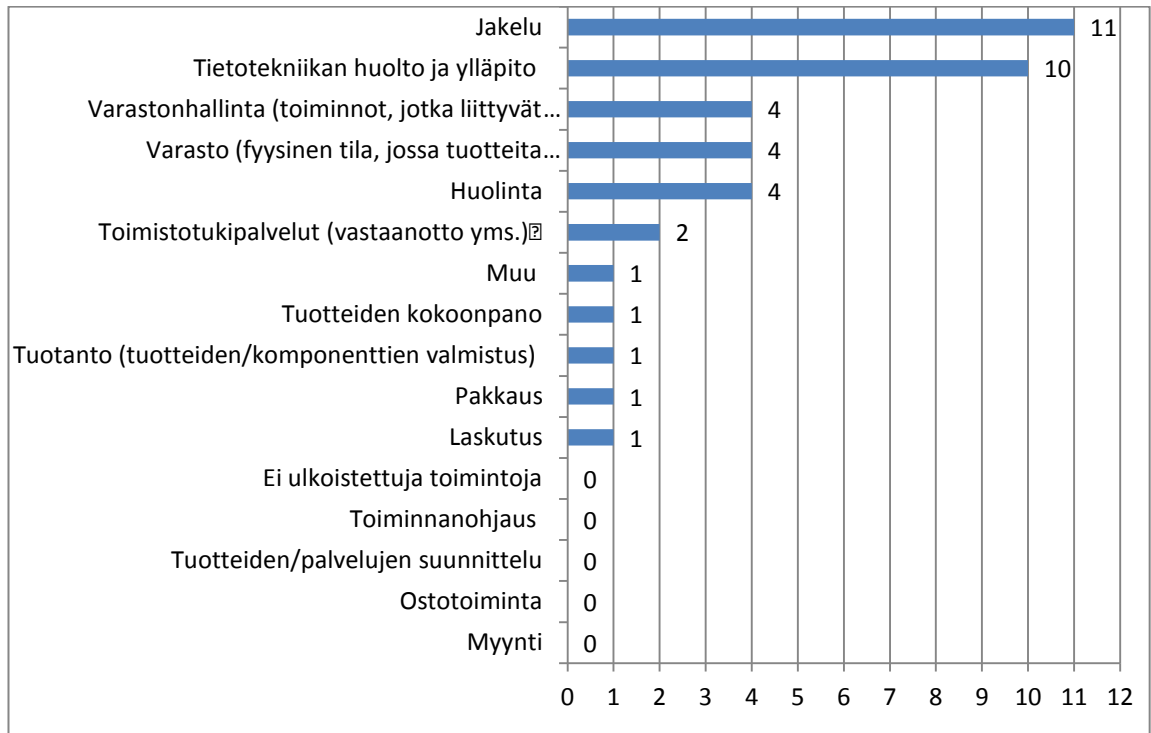
Tutkimustuloksemme päädyimme esittämään kaavioiden muodossa. Valli (2001, 47-48) toteaa, että kaavioiden tulee olla selkeitä ja miellyttäviä lukea. Niiden avulla lukijan on helppo edetä työn lukemisessa. Ne soveltuivat tähän työhön hyvin, koska työtä käytetään Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishankkeessa esitutkimuksena. Suuremman kuvaajan ulkoistetuista toiminnoista teimme Microsoft Excelillä, johon lisäsimme kaikki toiminnot, joista vastaajat valitsivat ulkoistamansa toiminnot. Taulukosta ilmenivät toiminnot ja toimintojen ulkoistaneiden yritysten määrä. Vastaava taulukko tehtiin myös yritysten tulevaisuuden ulkoistamissuunnitelmista. Ulkoistamisen vaikutuksia kysyttiin, ja vastaukset purettiin pylväsdiagrammien avulla. Kuvaaja kertoi vastanneiden tyytyväisyydestä siihen, miten ulkoistaminen on toiminut, ja onko siitä saatu odotetut hyödyt.

Tavoitteenamme oli saada opinnäytetyö palautusvalmiiksi jo ennen vuoden 2011 kesää. Opinnäytetyömme edistyminen ei sujunut suunnitellulla tavalla, koska vastausten saaminen osoitautui vaikeaksi. Syyslukukaudella 2011 aloimme määrätietoisesti työskennellä viisi päivää viikossa saadaksemme opinnäytetyön valmiiksi. Opinnäytetyömme alkoi edistyä ja pidimme ohjaajamme Petri Oikkosen kanssa viikon välein neuvottelun, jotta pysyimme työssämme oikeissa asioissa. Työskentely painottui syyslukukauden alussa teorian kirjoittamiseen. Teoriaosuuden valmistuessa saimme valmiiksi ensimmäisen version, jota parantelimme ja muokkasimme Petrin ohjeiden mukaisesti. Syyskuun loppuun mennessä opinnäytetyömme saavutti todellisen muotonsa, ja meille jäi melkein kuukausi aikaa parannella ja täydentää työmme lopulliseksi versioksi. Viimeiset viikot kuluivat lähteiden lisäälyyn ja teorian täydentämiseen.

## 5 Ulkoistamis- ja osaamiskartoituksen tulokset

Luvussa esitellään tutkimuksessamme saatuja tuloksia ja avataan siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Tuloksiin sisältyy suuri määrä kaavioiden muotoon taltioitua tutkimustietoa. Luvun lopussa ovat tekemämme haastattelut.

### 5.1 Yrityksissä ulkoistetut toiminnot



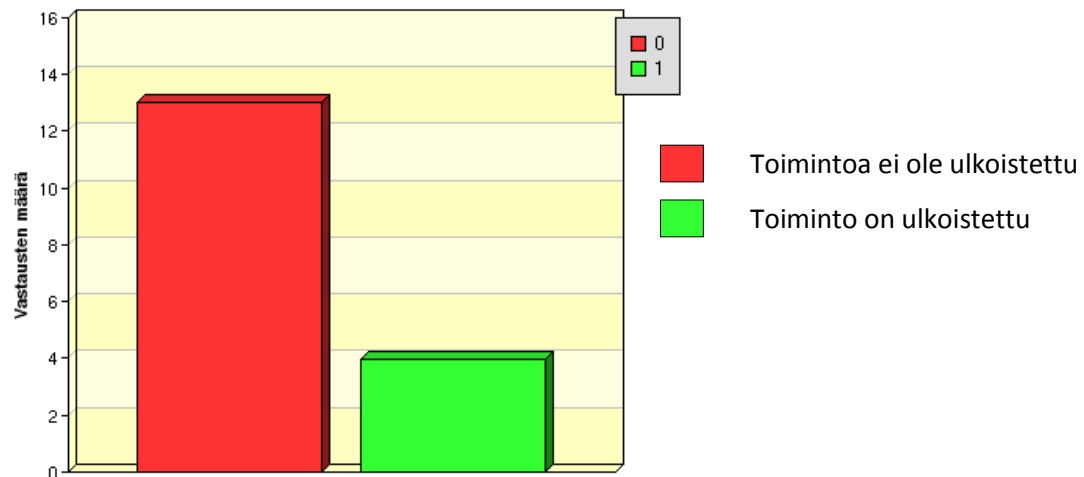
Kaavio 3: Jakauma ulkoistetuista logistisista toiminnoista.

Vuonna 2010 liikenne- ja viestintäministeriön tekemän logistiikkaselvityksen mukaan eri logistiikkatoimintojen ulkoistaminen näyttää vakiintuneen nykyiselle tasolle. Yllä olevasta kaaviosta (Kaavio 3) käy ilmi yrityksissä eniten ulkoistetut toiminnot, jotka ovat jakelu ja tietotekniikan huolto ja ylläpito. Nämä toiminnot ovat suurelle osalle yrityksistä ydintoimintoja tukevia tukitoimintoja. Tekemästämme tutkielmasta voimme havaita, että tutkimukseen osallistuneista yrityksistä jokaisella jokin toiminto on ulkoistettu. Toiminnot, joita ei ulkoisteta lainkaan yrityksissä, ovat tutkielmamme mukaan toiminnanohjaus, tuotteiden tai palveluiden suunnittelu, ostotoiminta ja myynti. (Solakivi, Ojala, Hälinen, Lorentz, Rantasila, Huolila & Laari 2010, 110.)

### 5.1.1 Huolinta

Huolinta toimintona käsittää toisen omistaman tavaran kuljetuksen järjestämisen, varastoinnin, tullauksen ja vienti- ja tuontiselvityksen hoitamisen kokonaisuutta kansainvälisten lakien ja säännösten mukaisesti. (Suomen Huolintaliikkeiden liitto 2011.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 4: Jakauma huolinnan ulkoistaneista yrityksistä.

Tuloksista (Kaavio 4) kävi ilmi, että tutkimukseen osallistuneista yrityksistä neljä on ulkoistanut huolinnan toiminnot. Kaikki huolinnan ulkoistaneet yritykset toimivat tukku- ja vähittäiskaupan alalla. Kaikki huolinnan ulkoistaneet yritykset ovat ulkoistaneet myös jakelun. Suurimmat syyt huolinnan ulkoistamispäätökseen olivat tutkielmamme mukaan erikoistuminen omaan ydinsaamiseen, kustannussäästöt, mittakaavaedun saavuttaminen ja organisaation joustavuuden lisääminen sekä vuokratyövoiman käytön mahdollistama joustavuus. Huolinnan ulkoistamiseen vaikuttaa se, toimiiko yritys kansainvälisillä markkinoilla. Yritys, joka ei tuo tai vie tuotteitaan maan rajojen yli, ei tarvitse toiminnassaan huolintaa.

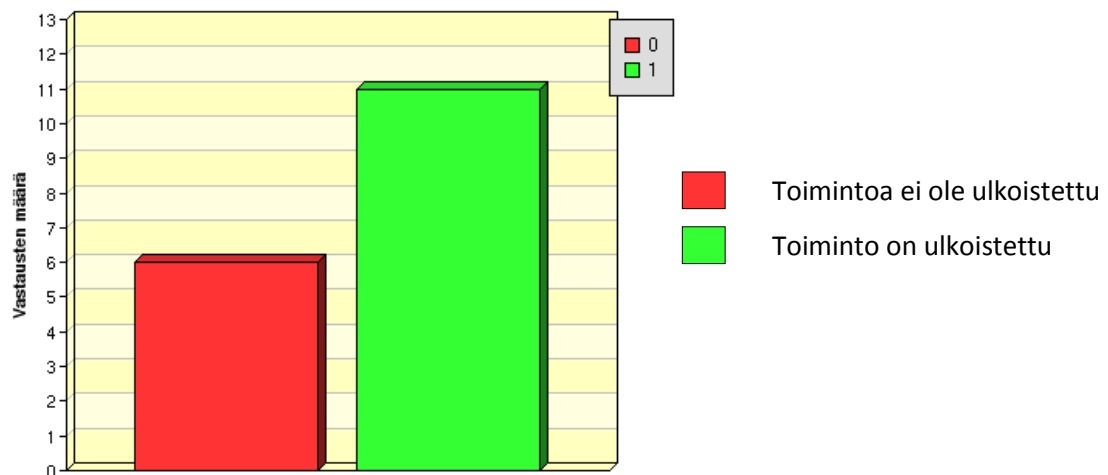
Liikenne ja viestintäministeriön tekemän logistiikkaselvityksen mukaan noin 25 prosenttia koko Suomen teollisuuden ja kaupan yrityksistä ei ole ulkoistanut huolintaa. Selvityksestä käy myös ilmi, että seuraavan viiden vuoden aikana huolintaa ei tulla todennäköisesti ulkoistamaan nykyistä enempää. (Solakivi ym. 2010, 110-112.)

Tutkielmamme ja vuoden 2010 logistiikkaselvityksen tulokset ovat ristiriidassa keskenään. Ristiriitaisuus voi johtua tutkielmamme osallistuneiden yritysten maantieteellisen sijainnin edullisuudesta.

### 5.1.2 Jakelu

Jakelu on toiminto, jossa tuotteet toimitetaan tuotannosta lähemmäs loppumarkkinoita tai loppukäyttäjälle asti (Karrus 2003, 406). Liikenne ja viestintäministeriön teettämässä logistiikkaselvityksessä vuonna 2006 on kerrottu jakelun olevan eniten ulkoistettu toiminto. Jakelun ulkoistamisesta on ennustettu, että sen kasvun rajat alkavat olla lähellä. (Naula, Ojala & Solakivi 2006, 12.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 5: Jakauma jakelun ulkoistaneista yrityksistä.

Jakelun ovat ulkoistaneet yli puolet yrityksistä, eli 11 yritystä 17:sta. Tuloksista (Kaavio 5) näkyy, että jokaiselta toimialalta löytyy jakelun ulkoistanut yritys. Jakelu oli tutkimuksemme mukaan eniten ulkoistettu toiminto. Suurimmat syyt jakelun ulkoistamiseen olivat tutkielman mukaan erikoistuminen, kustannussäästöt, mittakaavaetu, organisaation joustavuuden lisääminen ulkoistamisen avulla ja vuokratyövoiman mahdollistama joustavuus. Jakelun ulkoistaminen tuli esille tekemässämme haastattelussa, jossa tukku- ja vähittäiskaupan alalla toimivan yrityksen myyntijohtaja kertoi, että jakelun ulkoistaminen vapauttaa pääomaa ja resursseja oman ydintoiminnan kehittämiseen. Ulkoistettu palveluntarjoaja sitoutuu omaan ydintoimintaansa, pitäen kuljetuskaluston ja ammattitaitonsa määräysten mukaisena. Myyntijohtaja kertoi, että ulkoistettu yritys voi joskus unohtaa toimivansa palvelun ostajan edustajana. Tämän hän oli kokenut erääksi ulkoistamisen haitaksi.

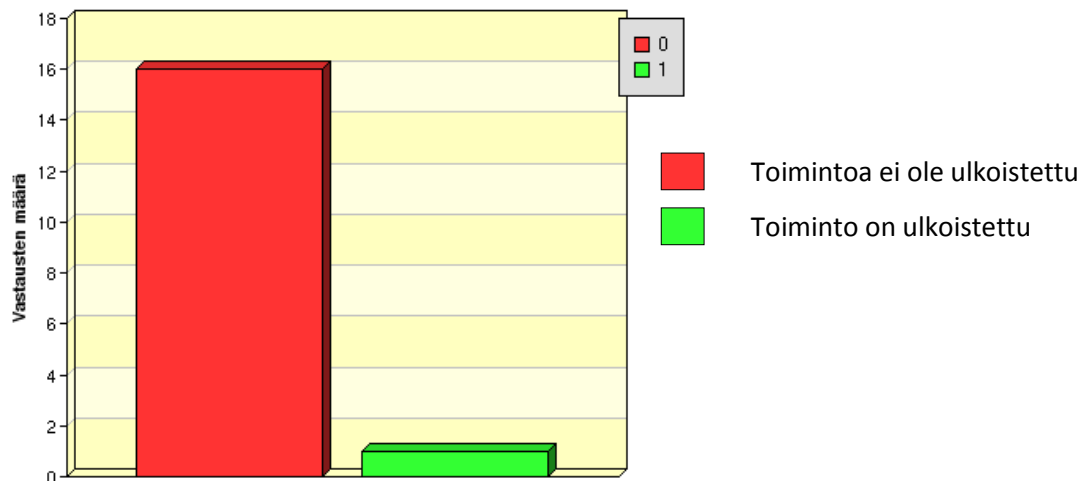
Vuonna 2010 valmistuneen logistiikkaselvityksen mukaan Suomen teollisuuden ja kaupan yrityksistä jakelu on ulkoistettu noin 80 prosentilla kyselyyn osallistuneista yrityksistä. Selvityksestä käy ilmi myös, että seuraavan viiden vuoden aikana jakelua ei tulla ulkoistamaan sen enempää kuin tänäkään päivänä, koska se on jo niin suurelta osin ulkoistettu. (Solakivi ym. 2010, 110-112.)



### 5.1.3 Laskutus

Laskutuksella tarkoitetaan myytyjen tuotteiden veloittamista asiakkaalta tietyn maksuajan sisällä. Laskutus on yritykselle erittäin kriittinen toiminto. Mikäli laskutusprosessissa on virheitä tai aikaviiveitä, voi koko toiminta vaarantua heikon likviditeettitilanteen seurauksena. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 6: Jakauma laskutuksen ulkoistaneista yrityksistä.

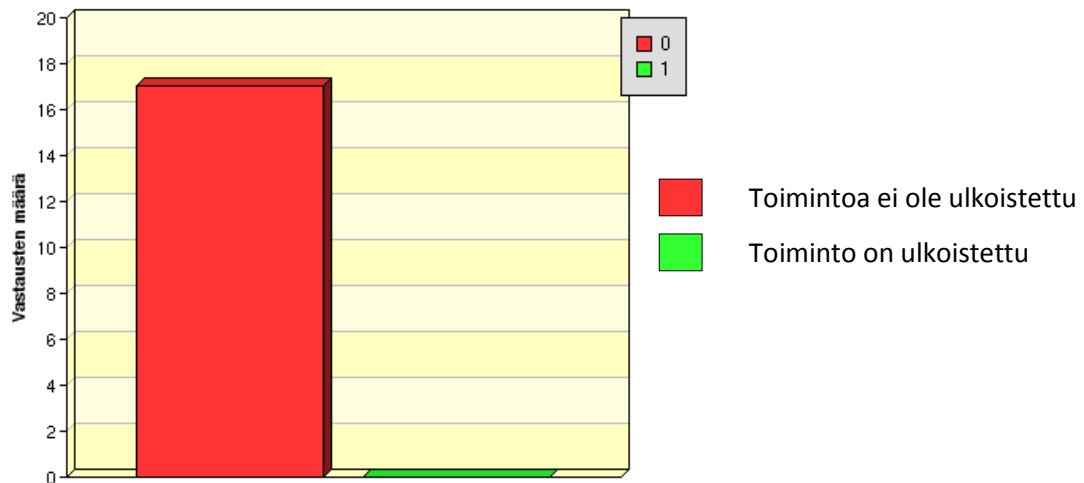
Tuloksista (Kaavio 6) kävi ilmi, että tutkielmaan sisältyneistä yrityksistä laskutuksen on ulkoistanut ainoastaan yksi yritys. Tämän yrityksen toimiala on informaatio ja viestintä. Laskutuksen ulkoistanut yritys on suuri, 250-500 työntekijän yritys, jolla on 14 toimipistettä ympäri Suomea. Tämä yritys ei ole ulkoistanut toiminnoistaan mitään muuta, kuin laskutuksen ja jakelun. Suurimmat syyt tämän toiminnon ulkoistamiseen olivat laadun parantaminen, organisaation joustavuuden lisääminen ja vuokratyövoiman käytön mahdollistama joustavuus.

Logistiikkaselvityksessä vuonna 2010 on laskutuksen ulkoistanut vain hieman alle 20 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Laskutus ulkoistettuna toimintona ei siis tämän päivän yritysmaailmassa ole muotia. Selvityksessä tutkittiin myös ulkoistamisen kehittymistä ja näyttää, että viiden vuoden päästä laskutus toimintoa tullaan ulkoistamaan melkein 12 prosenttia enemmän kuin nyt. Selvityksestä käy ilmi, että laskutus tulee kokemaan kaikista ulkoistetusta toiminnoista suurimman kasvumurroksen. (Solakivi ym. 2010, 110-112.)

#### 5.1.4 Myynti

”Myynti on toiminto, jonka välittömänä tavoitteena on saada aikaan vaihdantatapahtuma tai sopimus vaihdannasta.” Myynti voi kohdistua yrityksille, kuluttajille ja julkiselle hallinnolle. (Karrus 2003, 408.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 7: Jakauma myynnin ulkoistaneista yrityksistä.

Tuloksista (Kaavio 7) kävi ilmi, että tutkielmaan osallistuneet yritykset hoitavat itse myyntitoiminnan. Myyntitoiminta on tärkeää yrityksen menestykselle ja sen ulkoistaminen voi olla erittäin suuri riski.

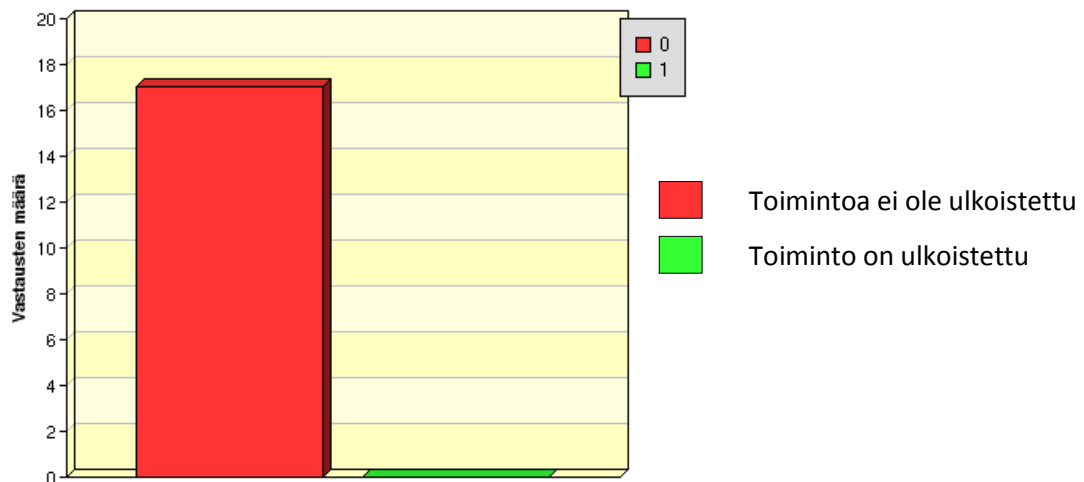
Myynti koetaan usein osana ydinliiketoimintaa. Actional Oy:n konsulttina toimiva Heikki Luoma mainitsee yritysten tulevan usein liian riippuvaisiksi myyntiä tekevästä kumppanistaan. Myynnin ulkoistaminen käytännössä lopettaa myynnin kontrolloimisen. Asiakassuhteiden kehittäminen häiriintyy ja vaikutusmahdollisuudet myyjien toimintaan ovat pienet. Ulkoistetun myynnin sivuvaikutuksena voi olla ennen pitkään yrityksen kasvun häiriintyminen. (Luoma 2011.)

Bill Donaldsonin (2007, 87-89) mukaan sisäistä myyntiä kannattaa käyttää, jos myyntitilanteessa vaaditaan tiukkaa kontrollia, tietoa tuotannosta tai teknisen tiedon määrän on oltava suuri. Myynti kannattaa ulkoistaa erityisesti esimerkiksi maantieteellisistä syistä, jolloin ulkopuolisella toimijalla saattaa olla alueella menestyksellisesti toimimiseen paljon paremmat tiedot ja taidot. Myynnin ulkoistaminen ei poista yrityksen johdon vastuuta myynnistä. Yrityksen tulee silti luoda myyntistrategia, ja kouluttaa sekä motivoida myyntihenkilöstöä.

### 5.1.5 Ostotoiminta

*”Ostotoiminta on materiaalien (raaka-aineiden, komponenttien, tuotteiden) ja tarvittavien palveluiden hakua, niistä sopimista ja niiden tilaamista sekä toimitusvalvontaa. Se keskittyy työnä yhä enemmän tarveanalyysiin, hankintalähteiden ja -vaihtoehtojen kartoitukseen, tarjouspyyntöjen tekemiseen ja niiden sekä tarjoajien arviointiin sekä hankintasopimuksien neuvotteluun”. (Karrus 2003, 408.)*

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 8: Jakauma oston ulkoistaneista yrityksistä.

Tuloksista (Kaavio 8) kävi ilmi, että tutkimukseen osallistuneet yritykset hoitavat itse ostotoiminnan. Ostotoiminnan ulkoistamisen syynä voi olla mittakaavaedun hyödyntäminen. (Procurement Leaders 2011.)

Ostotoiminta on kokenut suuria muutoksia viimeisen 25 vuoden aikana. Se on muuttunut kaapeasti määritellystä yrityksen toiminnosta tärkeäksi osaksi toimitusketjun hallintaa. Se mielletään ydintoiminnoksi toimitusketjussa. Halukkuutta pitää ostotoiminta tiukasti yrityksen hallinnassa lienee lisännyt sitä kohtaan kasvanut kiinnostus. Yritykset ovat havainneet muuttuvansa tuottoisammiksi lisäämällä läpivirtausta, pienentämällä varastoja ja vähentämällä operatiivisia kuluja. (Benton 2010, 13.)

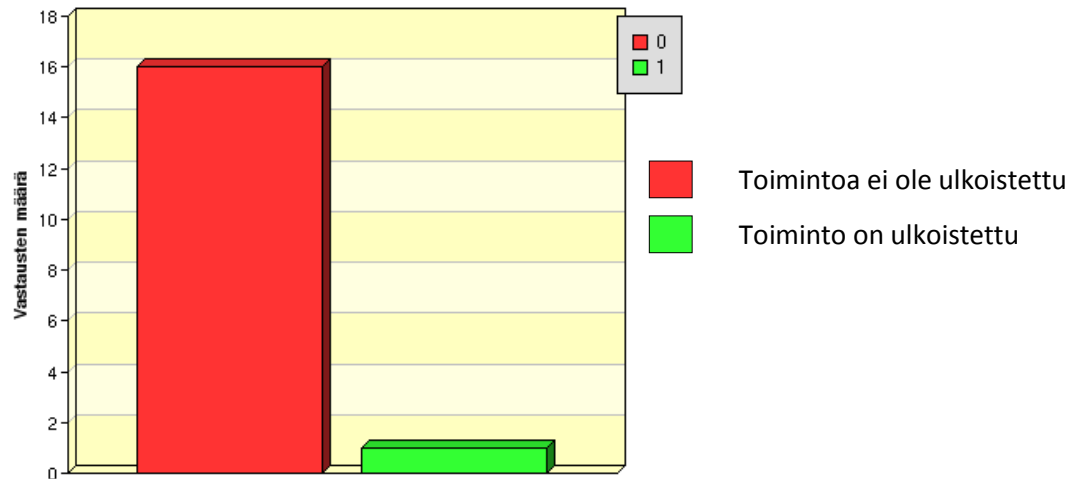
Ostotoiminta on yhä tiukemmin yhteydessä yrityksen strategiseen suunnitteluun. Ostotoiminta nähdään yrityksen ulkoisten resurssien hallintana, jota määrittelee asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. (Isokangas & Kinkki 2002, 114.)

Ostetut osat, komponentit ja muut toimitukset, muodostavat yleensä 40-60 prosentin osuuden lopputuotteen hinnasta. Tässä korostuu ostojen tärkeys, sillä pienikin vähennys ostohinnoissa vaikuttaa tuottoihin. (Ballou 2004, 447.)

### 5.1.6 Pakkaustoiminta

Pakkaustoiminta on tuotteiden saattamista kuljetusmuotoon, mikä mahdollistaa niiden lähettämisen eteenpäin. Pakkauksella on useita tärkeitä tehtäviä, joiden täyttäminen on edellytyksenä pakatun tuotteen laadun ja hinnan optimoimiselle. Nämä tehtävät liittyvät suojaamiseen, markkinointiin ja logistiikkaan. (Suomen kuljetusopas 2011.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 9: Jakauma pakkastoiminnan ulkoistaneista yrityksistä.

Tuloksista (Kaavio 9) kävi ilmi, että pakkaustoiminnan on ulkoistanut yksi pk-yritys. Tämä yritys toimii Vantaalla ja Turussa. Yritys toimii tukku- ja vähittäiskaupan alalla. Pakkaustoiminnan lisäksi se on ulkoistanut huolinnan, jakelun ja tietotekniikan ylläpidon sekä tietotekniikan huollon. Syinä ulkoistamispäätöksilleen yritys mainitsee pääoman vapautumisen, työvoiman joustavuuden ja keskittymisen ydintoimintaan. Ulkoistamisen haittana yritys mainitsee suurentuvan valvonnan tarpeen ulkoistamisen jälkeen.

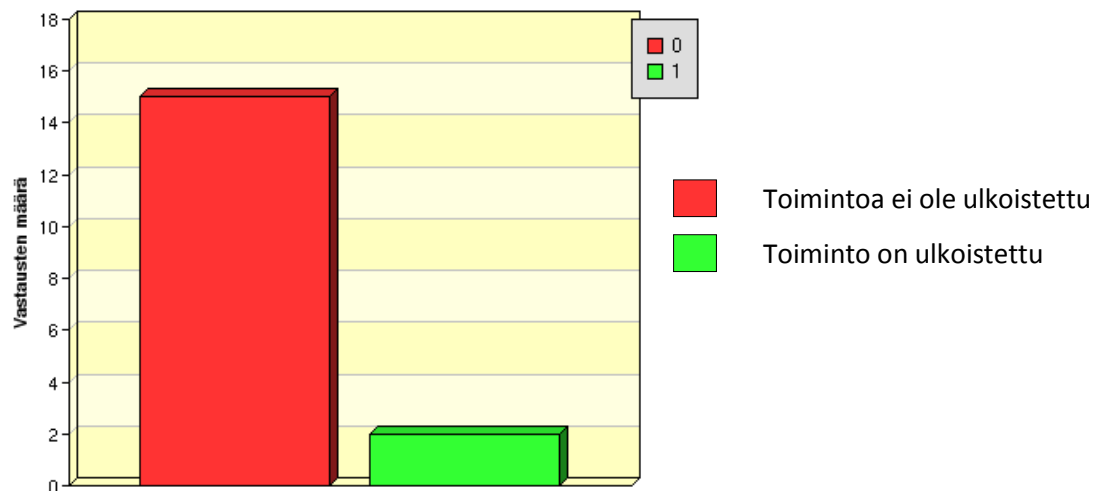
Pakkausten pääasiallinen tehtävä on suojella tuotetta, eli saattaa se juuri oikeanlaisena, hyvälaatuisena ja ehjänä vastaanottajalleen. Muita pakkausten tehtäviä ovat tuotteen suojaaminen pilaantumislta, rikkoutumiselta, häviämiseltä ja varastamiselta. Pakkausten tulee myös soveltua parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen ja sen asiakkaidensa logistisiin järjestelyihin. (Suomen Kuljetusopas 2011.)

Myymläpakkausten purkaminen kuljetuspakkauksesta, niiden hinnoittelu ja asettelu myymälähyllyyn, tulisi jo kuulua historiaan. Valitettavan usein valmistajat eivät vielä ole ottaneet huomioon tällaisen työskentelyn ergonomisia ja taloudellisia haittoja. Nykyaikainen myymälätyöskentely perustuu vähäiseen henkilökuntaan ja kustannusten minimointiin. (Karjalainen & Ramsland 1992, 8.)

### 5.1.7 Toimistotukipalvelut

Toimistotukipalvelut tarkoittavat aula- ja vastaanottopalveluita, joiden tehtävänä on huolehtia päivittäisistä yrityksen toiminnoista, kuten puhelinvaihteen hoitamisesta ja infotiskin toiminnasta. Tukipalveluiden ulkoistaminen antaa yritykselle mahdollisuuden kohdentaa resursinsa oman toiminnan kannalta oleellisiin tehtäviin ja mitoittaa oma toimintakapasiteettinsa vastaamaan alati muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia. (ISS 2011.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 10: Jakauma toimistotukipalveluiden ulkoistaneista yrityksistä.

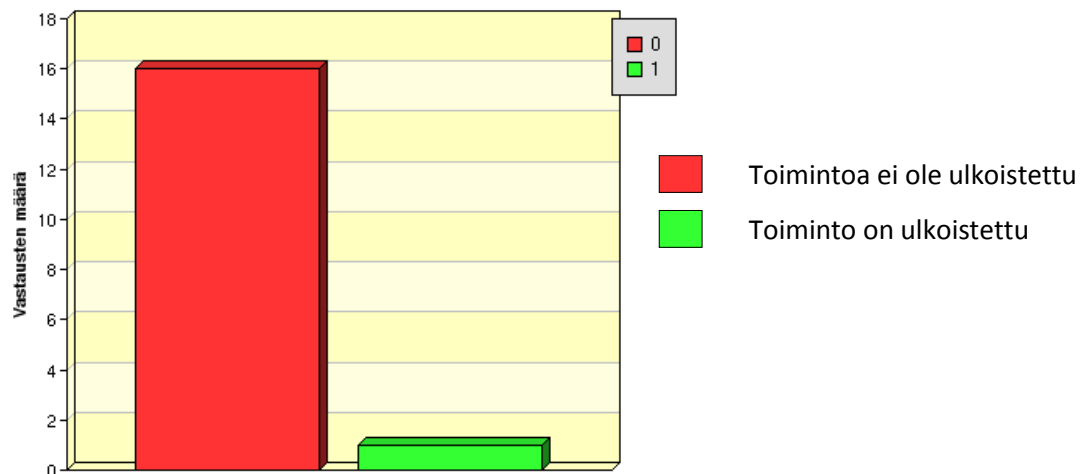
Tuloksista (Kaavio 10) kävi ilmi, että toimistotukipalvelut on ulkoistettu kahdessa tutkielmaamme kuuluneessa yrityksessä. Toimialat, joilla nämä kaksi yritystä toimivat, ovat tukku- ja vähittäiskauppa sekä kuljetus ja varastointi. Toinen näistä yrityksistä on ulkoistanut myös huollinnan ja jakelun toiminnot. Tutkielmassamme ilmeni, että suurimpina syinä tähän ulkoistamispäätökseen ovat tietotekniikkaratkaisut, jotka on helppo ostaa palvelun tarjoajalta. Toimistotukipalveluita tarjoavat yritykset tarjoavat usein myös vartiointipalveluita. Ulkoistettu toimistotukipalvelu hoitaa yrityksen asioita pintapuoleisesti koskematta sisäisiin ja suuriin ratkaisuihin tai toimintoihin.

Markkinoilla toimii yrityksiä, jotka tarjoavat monien eri tukitoimintojen ulkoistamista. Usein toimistotukipalvelut tulevat saman palveluntarjoajan kautta kuin turvallisuuspalvelutkin. Esimerkiksi yrityksen toimitilojen aulassa toimiva vartija voi samalla hoitaa aula- ja vastaanottopalveluita.

### 5.1.8 Tuotanto (tuotteiden/komponenttien valmistus)

Tuotantoprosessi voidaan määritellä siten, että se kattaa koko prosessin, jossa tuote viedään yrityksen tuotannon lävitse. Sisään tulevista tuotannon tekijöistä ja resursseista muokataan asiakkaalle toimitettava tuotteiden ja palveluiden kokonaisuus. (Heikkilä & Ketokivi 2005, 19.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 11: Jakauma tuotannon ulkoistaneista yrityksistä.

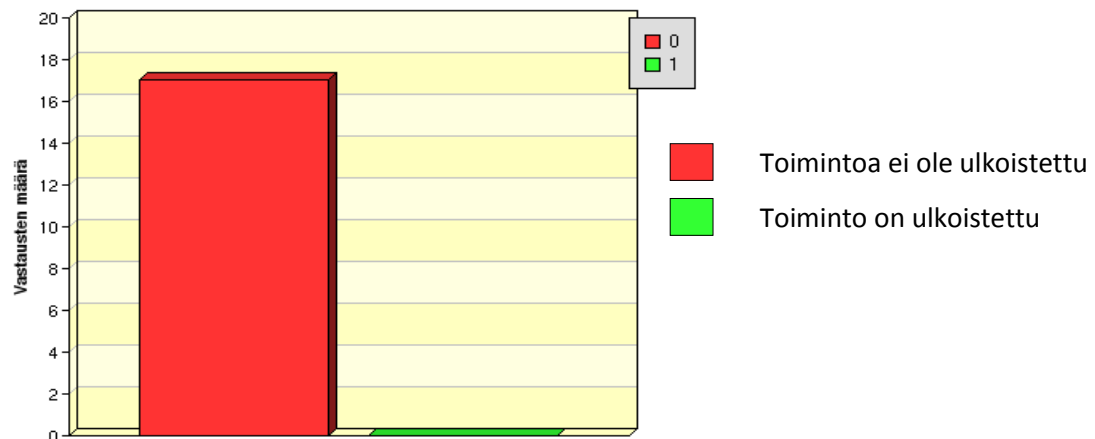
Tuloksista (Kaavio 11) kävi ilmi, että tutkielmassamme yksi yritys on ulkoistanut tuotantotoiminnan. Tämä yritys on myös ulkoistanut jakelutoiminnon. Yrityksen syy toiminnan ulkoistamiseen oli tilan puute tuotannossa. Lisäksi, ulkoistamalla tuotannon ja jakelun toiminnot, yritys voi keskittyä ydinosamiseen. Suuria päätökseen vaikuttaneita syitä olivat kustannussäästöt ja tuotannon määrän kasvattaminen.

Tuotantoa koskevat päätökset ja mahdollinen ulkoistaminen liittyvät kiinteästi yrityksen muihin toimintoihin. Tuotannon määrä riippuu kysynnästä, jolloin tuotantokapasiteetin on nopeasti sopeuduttava kysyntään ja sen vaihteluihin. Voimakkaan kysynnän aikana tuotanto voi joutua tilanteeseen, jossa sen on hankittava lisäkapasiteettia alihankkijoilta tai teetettävä ylitöitä omalla henkilöstöllä. Ylitöiden teettäminen ei aina ratkaise tilannetta, jos tuotantokapasiteetti on jo täysin käytössä. Yrityksen kannalta tilanne on vaikein, jos tuotanto ei pysty tyydyttämään kysyntää. Tässä tilanteessa asiakkaat, jotka eivät saa haluamaansa tuotetta, ostavat sen kilpailijoilta. Ulkoistamispäätöksessä tuotannon osalta on pohdittava oman tuotannon ja ulkoistetun tuotannon välistä osuutta. (Ritvanen ym. 2011, 46-47.)

### 5.1.9 Tuotteiden ja palveluiden suunnittelu

Tuotteiden ja palveluiden suunnittelulla tarkoitetaan tuotekehitystä, joka on erikoisosaamisen ala. Yrityksen on pystyttävä kehittämään huippuluokan tuotteita ja palveluita pysyäkseen mukana kilpailussa. Verkostoitumalla yritykset voivat hyödyntää yhteistyökumppaneidensa kehitystyötä ja osaamista. Yrityksen tulee valita, mitä tuotteita tai palveluita ne kehittävät itse, ja mitä ne ostavat markkinoilta. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2005, 363.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 12: Jakauma tuotteiden ja palvelun suunnittelun ulkoistaneista yrityksistä.

Tutkimustuloksista (Kaavio 12) kävi ilmi, että tuotteiden ja palveluiden suunnittelua ei ole ulkoistettu tutkielmaan osallistuneissa yrityksissä. Tämän toiminnon ulkoistaminen on varmasti erittäin haastavaa, vaaten syvällistä tietoa tuotteesta, yrityksestä ja asiakaskunnasta.

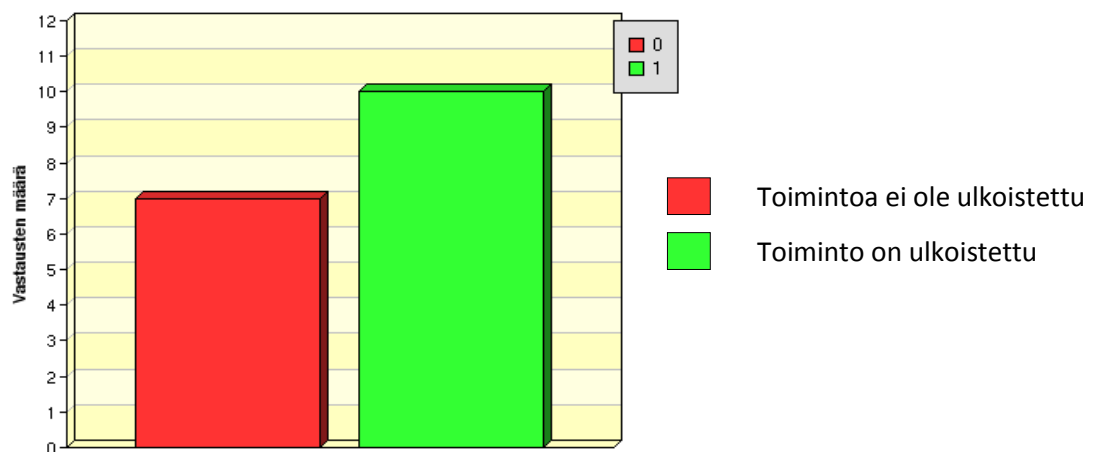
Tuotekehitys luetaan yhdeksi yrityksen tärkeimmäksi toiminnoksi, jonka avulla säilytetään yrityksen asema markkinoilla. Kärjistäen voidaan sanoa, että tuotekehitys on saneerauksen vastakohta. Tuotekehitys voi olla kokonaan uuden tuotteen suunnittelua, tai se voi olla jo markkinoilla olevan tuotteen parantamista, jolla pyritään tyydyttämään paremmin asiakkaiden tarpeita. Tuotekehityksen tavoitteena on kehittää uusia, asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ja kilpailukykyisiä tuotteita nopeasti ja taloudellisesti. Tuotekehityksen kannalta on tärkeää seurata markkinoiden nopeaa kehitystä ja kerätä asiakaspalautetta. Vaikka tuotekehityksen taustalla on usein asiakkaiden tarpeet ja niiden tyydyttäminen, voi tuotekehityksen kautta syntyä uusia tuotteita, jotka olemassaolollaan luovat tarpeen tuotteen käytölle. (Raatikainen 2008, 59-60.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (ETLA) vuonna 2007 teettämän tutkimuksen mukaan t&k-toiminnan ulkoistukset ovat merkittäviltä osin täydentäviä yrityksen sisäiselle t&k-toiminnalle (Ali-Yrkkö 2007, 11).

### 5.1.10 Tietotekniikan huolto ja ylläpito

Tietotekniikan ylläpidolla ja huollolla tarkoitetaan yrityksen käyttämien tietojärjestelmien kokonaisuutta. Toiminta on erityisosaamista vaativaa, ja useassa yrityksessä suuri osa toiminnasta perustuu toimiviin tietoliikenneyhteyksiin ja -järjestelmiin. Tietotekniikan huolto ja ylläpito hankitaan yleensä palveluntarjoajalta. Tällöin tehdään palvelusopimus, jossa on määritetty ulkoistettut palvelut, palvelun laatuksiteerit ja hinnat. (Tiirikainen 2010, 59-61.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 13: Jakauma tietotekniikan ja ylläpidon ulkoistaneista yrityksistä.

Tuloksista (Kaavio 13) kävi ilmi, että kymmenen yritystä on ulkoistanut tietotekniikan huollon ja ylläpidon toiminnot. Ulkoistaneet yritykset ovat pk-yrityksiä ja suuria yli 500 työntekijän yrityksiä. Toimialat, joilla yritykset toimivat ovat tukku- ja vähittäiskauppa, kuljetus ja varastointi sekä teollisuus. Kolmelle yritykselle tämä on ainoa ulkoistettu toiminto. Näiden kolmen yrityksen ulkoistamispäätöksiin ovat vaikuttaneet osaamisen jatkuva kehitys ilman koulutusta, huolettomuus toiminnossa ja se, että apua on aina saatavilla. Tämän toiminnon ulkoistamisen haitaksi on joskus havaittu luottamus väärään kumppaniin, mikä johtaa turhiin ylimääräisiin lisäkustannuksiin.

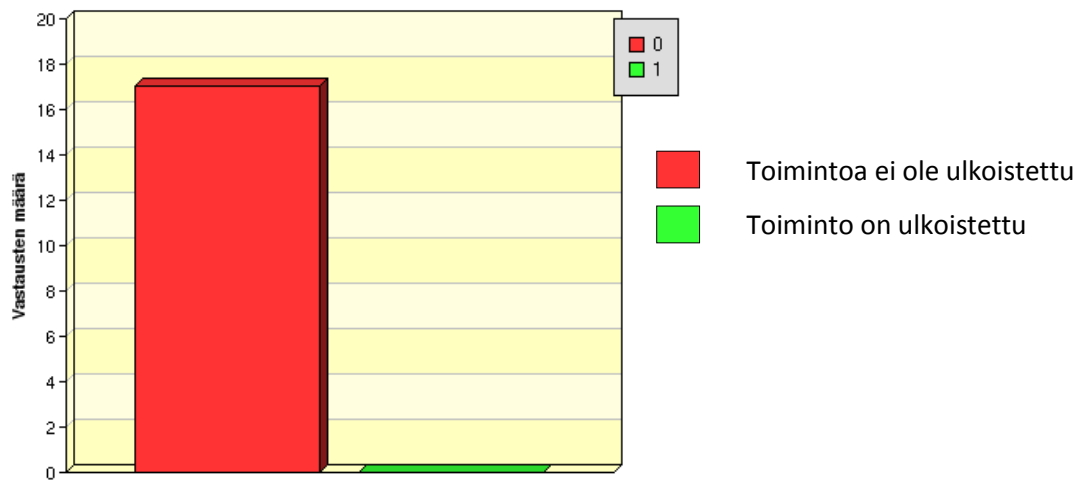
Vuoden 2010 logistiikkaselvityksen mukaan logistiikan tietojärjestelmien ulkoistus on käytössä noin 40 prosentilla tutkituista yrityksistä. Logistiikan tietojärjestelmien ulkoistus tulee logistiikkaselvityksen mukaan seuraavan viiden vuoden aikana kokemaan melkein yhtä suuren kasvumurroksen kuin laskutus. Viiden vuoden kuluttua logistiikan tietojärjestelmät on ulkoistettu noin 11 prosenttia suuremmassa osassa yrityksiä kuin nykyään. (Solakivi ym. 2010, 110-112.)



### 5.1.11 Toiminnanohjaus

Toiminnanohjaus tarkoittaa yrityksen tietojärjestelmää, jolla hallinnoidaan esimerkiksi tuotantoa, jakelua, varastohallintaa, laskutusta ja asiakasrekisteriä. Toiminnanohjausjärjestelmä tunnetaan myös nimellä ERP (Enterprise Resource Planning). Toiminnanohjausjärjestelmän tarkoitus on tukea toiminnan- ja tuotannonohjausta keräämällä ja välittämällä tietoa yrityksen eri toiminnoista. (Ritvanen ym. 2011, 56-57.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 14: Jakauma toiminnanohjauksen ulkoistaneista yrityksistä.

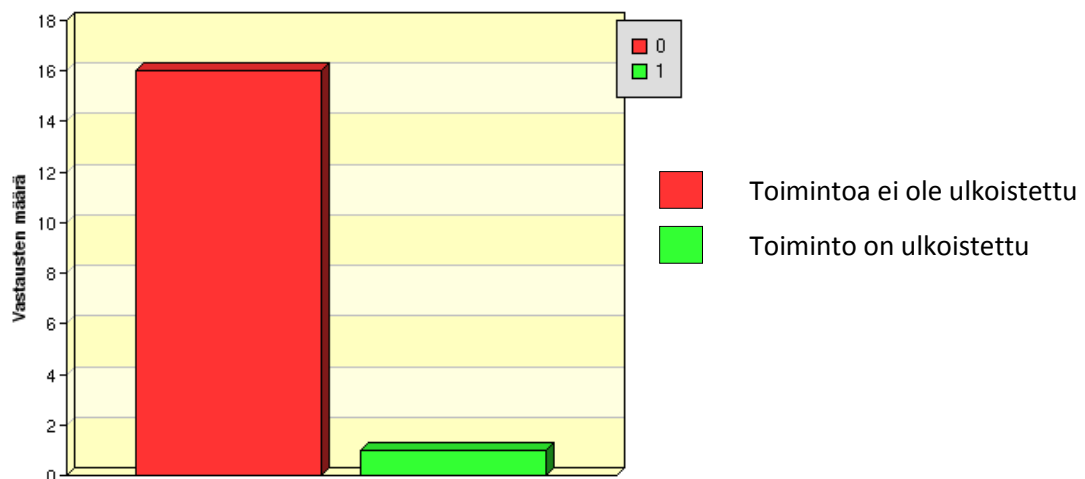
Tuloksista (Kaavio 14) kävi ilmi, että toiminnanohjausta ei ole ulkoistettu yhdessäkään tutkielmaan osallistuneista yrityksistä. Toiminnanohjauksen ulkoistaminen on hankintana iso ja sen käyttöönotto on vaativa projekti, jossa epäonnistumisen riskit ovat suuret (yli 50%), jos hankintaa ei suunnitella huolella. Usein apuna käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita. (Ketonen 2008.)

Toiminnanohjausjärjestelmä on käytössä jo hyvin monessa suuryrityksessä, mutta pienemmissä sen käyttö on harvinaisempaa. ERP koostuu moduuleista, joista teollisuudessa käytetään yleensä hankintaa, myyntiä, taloushallintoa, tuotannosuunnittelua ja -ohjausta, jakelua sekä kustannuslaskentaa. Laadun- ja henkilöstöhallinnan moduulit ovat harvemmin käytössä. ERP:n ominaisuuksiin kuuluu, että siitä voidaan ottaa käyttöön vain tarvittavat moduulit. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto voi olla työlästä ja kallista. (Ritvanen ym. 2011, 56-57.)

### 5.1.12 Tuotteiden kokoonpano

Tuotteiden kokoonpano nähdään tarpeellisena, mutta resursseja tuhlaavana tehtävänä. Suurinta osaa nykypäivän tuotteista ei kuitenkaan pystytä valmistamaan yhdestä osasta, joten kokoonpanon kehittämistä tehokkaaksi ja kokoamisen huomioimisesta tuotteiden suunnittelussa seuraa suoraa säästöä. (Korkeamäki, Hyrsky & Hyytiäinen 2008, 2.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 15: Jakauma tuotteiden kokoonpanon ulkoistaneista yrityksistä.

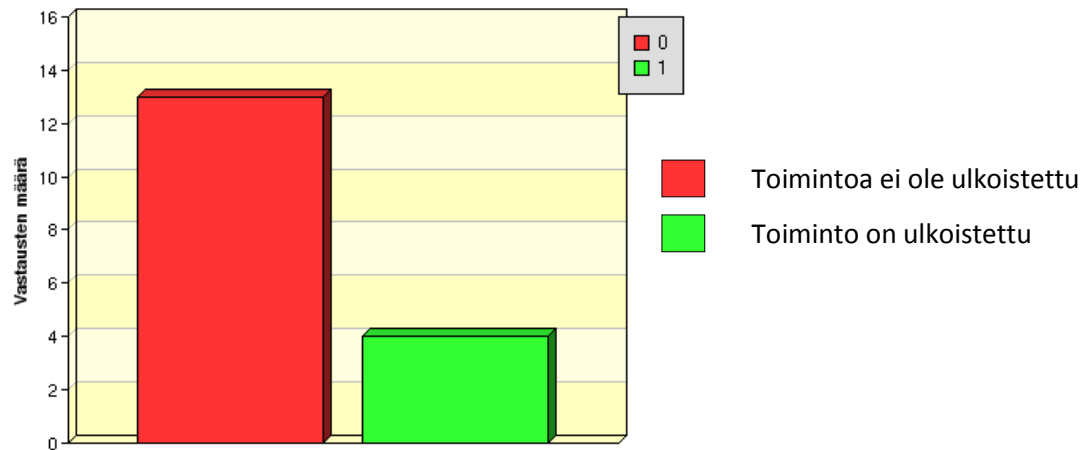
Tuloksista (Kaavio 15) kävi ilmi, että yksi yritys on ulkoistanut tuotteiden kokoonpanon. Tämän toiminnon ulkoistanut pk-yritys toimii kuljetuksen ja varastoinnin alalla. Se ei ole ulkoistanut mitään muuta toimintiaan. Syynä tähän ulkoistamispäätökseen on ollut mahdollisuus keskittyä omaan ydinosaamiseen, erikoisosaamista omaavien työntekijöiden määrän pienentäminen, kustannussäästöt ja vuokratyövoiman käytön mahdollistama joustavuus.

Tuote on valmis silloin, kun se luovutetaan asiakkaalle. Tuotteiden kokoonpanon ulkoistusta käytetään laajalti autokaupan alalla. Autoa tilatessaan asiakas valitsee siihen haluamansa lisävarusteet. Autoa myyvä yritys voi ulkoistaa eräiden lisävarusteiden, esimerkiksi kalvoilla tummennettujen ikkunoiden, toimituksen palveluntarjoajalle. Tämä asentaa tummennuskalvot asiakkaalle tilatun auton ikkunoihin, ennen kuin se luovutetaan asiakkaan käyttöön. Tämänkaltaisissa tilanteissa valmiin tuotteen kokoonpano on siis osittain ulkoistettu. (Varaosamyyjä X 2011.)

### 5.1.13 Varastointi

Varastointi on olennainen osa jokaista logistiikkajärjestelmää. Varastointi voidaan määritellä osaksi yrityksen logistiikkatoimintoja. Varasto on paikka, jossa säilytetään tuotteita väliaikaisesti alkuperän ja kulutuksen välinen aikaväli. (Grant, Lambert, Stock & Ellram 2006, 229.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 16: Jakauma varastoinnin ulkoistaneista yrityksistä.

Tuloksista (Kaavio 16) kävi ilmi, että neljä yritystä olivat ulkoistaneet varastoinnin. Näistä yrityksistä kolme olivat ulkoistaneet myös jakelutoiminnon. Suurimpia syitä varastoinnin ulkoistamiseen olivat olleet erikoistuminen omaan ydinosaamiseen, ICT, kustannussäästöt, mitatakaavaedun saaminen ja vuokratyövoiman käytön mahdollistama joustavuus. Yritykset kokivat tämän toiminnon turhaksi rasitteeksi ja saivat samalla minimoitua riskit. Varastointi on toimintona kallista, koska siihen tarvitaan fyysinen tila, jossa tuotteita säilytetään, sekä varastoitavien tuotteiden käsittelyyn tarvittavat koneet ja osaavat työntekijät.

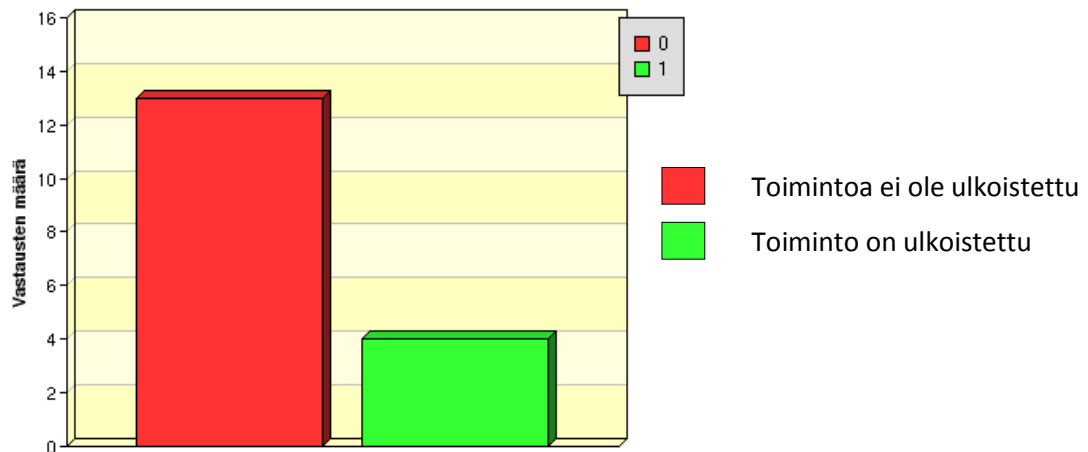
Haastattelemamme toimitusjohtaja teknisen kaupan alalta kertoo, että heillä varastointi hoidetaan pääsääntöisesti omassa varastossa. Tilapäistapauksissa varastotilan puutteet hoidetaan vuokraamalla paikalliselta kuljetusyrittäjältä varastotilaa. Toimitusjohtaja painottaa myös, että yrityksellä on pyrkimyksiä jatkuvasti lisätä suoratoimituksia ja välttää turhaa välivarastointia. (Haastateltava X 2011.)

Liikenne- ja viestintäministeriön teettämässä tutkimuksessa koko Suomen teollisuuden ja kaupan yrityksissä on varastointi ulkoistettu noin 25 prosentissa yrityksistä. Tulokset ovat lähes samanlaiset kuin tekemässämme tutkielmassa. Selvityksen mukaan tulevaisuudessa varastointipalveluita tullaan käyttämään noin yhdeksän prosenttia enemmän, kuin tällä hetkellä. (Solakivi ym. 2010, 110-112.)

### 5.1.14 Varastonhallinta

Varastonhallinta käsittää monia eri toimintoja. Näitä ovat tavaran purku ja lastaaminen, varaston sisällä tapahtuva tavaran liikuttelu, sekä keräys eli asiakaserien kokoaminen myynnin tilausten mukaan. (Ballou 2004, 477-478.)

(0 = Ei ole ulkoistettu, 1 = On ulkoistettu)



Kaavio 17: Jakauma varastonhallinnan ulkoistaneista yrityksistä.

Tulosten (Kaavio 17) mukaan varastonhallinnan oli ulkoistanut neljä yritystä. Nämä yritykset toimivat tukku- ja vähittäiskaupan alalla. Kolme näistä yrityksistä on ulkoistanut myös varastoinnin ja jakelun toiminnot. Tutkielmastamme kävi ilmi, että suurimmat syyt tämän toiminnon ulkoistamispäätöksiin olivat yrityksen keskittyminen omaan ydintoimintaan, ICT, kustannussäästöt, mittakaavaedun saaminen ja vuokratyövoiman käytön mahdollistama joustavuus. Lisäksi yrityksissä koettiin tämä toiminto turhaksi rasitteeksi ja minimoitiin näin riskejä.

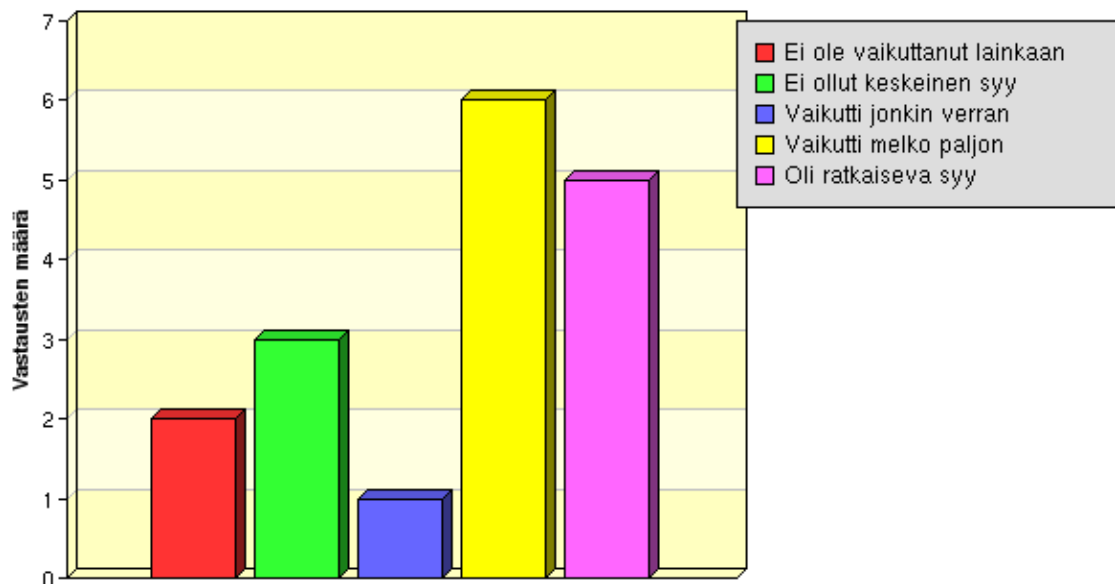
Logistiikkaselvityksessä on tutkittu inventaarin hallinnan ulkoistamista. Varastonhallinta on mielestämme rinnastettavissa inventaarin hallintaan. Tutkielmamme mukaan tämän toiminnon on ulkoistanut noin kymmenen prosenttia vastanneista yrityksistä. Viiden vuoden aikana varastonhallinnan ulkoistaminen tulee logistiikkaselvityksen mukaan yleistymään noin kymmenen prosenttia nykyisestä. (Solakivi ym. 2010, 110-112.)

## 5.2 Ulkoistamispäätökseen vaikuttaneet syyt

Seuraavissa alaluvuissa on esitelty ulkoistamispäätöksiin johtaneita syitä, ja niiden merkitystä tutkielmaan osallistuneille yrityksille. Suurimmat syyt ulkoistamispäätöksiin olivat yrityksen saavuttamat kustannussäästöt, erikoistuminen yrityksen omaan ydinosaamiseen ja organisaation joustavuuden lisääminen.

### 5.2.1 Erikoistuminen yrityksen ydinosaamiseen

Yrityksen ydinosaaminen on sen liiketoimintastrategian ydin ja strateginen työväline, jota on kehitettävä koko ajan markkinoiden kehittyessä. Ydinosaamisen ansiosta yritys on olemassa. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 46-47.)



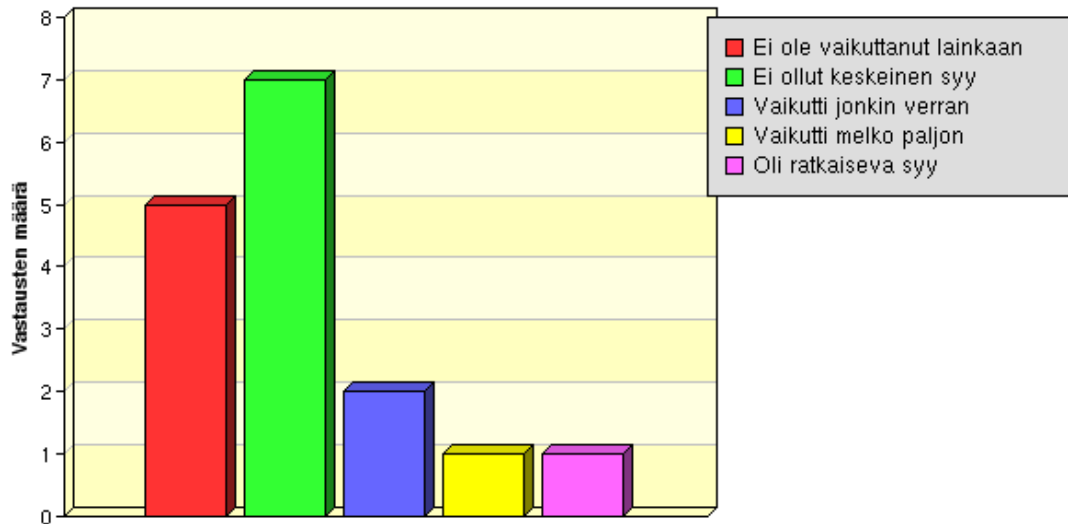
Kaavio 18: Jakauma erikoistumisesta yrityksen ydinosaamiseen vaikutuksesta ulkoistamispäätökseen.

Tutkielmassamme suoritettujen kyselyt osoittivat, että ratkaiseva syy yrityksille ulkoistaa toimintojaan oli tarve saada keskittyä omaan ydinosaamiseensa (Kaavio 18) ja sen kehittämiseen. Yritysten joukossa oli viisi, joiden kohdalla ulkoistamisen pääasiallisena syynä ei ollut omaan ydinosaamiseen keskittyminen. Haastattelemamme myyntijohtaja rakennustarvikkeiden ja materiaalien erikoisliikkeestä mainitsi, että heidän ulkoistamispäätöksiinsä on ollut vaikuttavana tekijänä erikoistuminen omaan ydinosaamiseen.

Logistiikkaselvitys 2010 on tutkinut ulkoistamispäätöksiin vaikuttaneita syitä. Erikoistuminen omaan ydinosaamiseen sijoitettiin keskimäärin vastausvaihtoehtojen ”tärkeä” ja ”hyvin tärkeä” väliin. (Solakivi ym. 2010, 114.)

### 5.2.2 Erityisosaamista omaavan henkilöstön määrän pienentäminen

Erityisosaamista omaavan henkilöstön määrän pienentäminen perustuu nollavirheajatteluun. Periaatteena nollavirheajattelussa on, että tehdään ne tehtävät, jotka joka tapauksessa on tehtävä, oikein ja ilman turhaa työtä. (Gunther, Salmenkari & von Bagh 2000, 9-10.)



Kaavio 19: Jakauma erityisosaamista omaavan henkilöstön määrän pienentämisestä syynä ulkoistamispäätökseen.

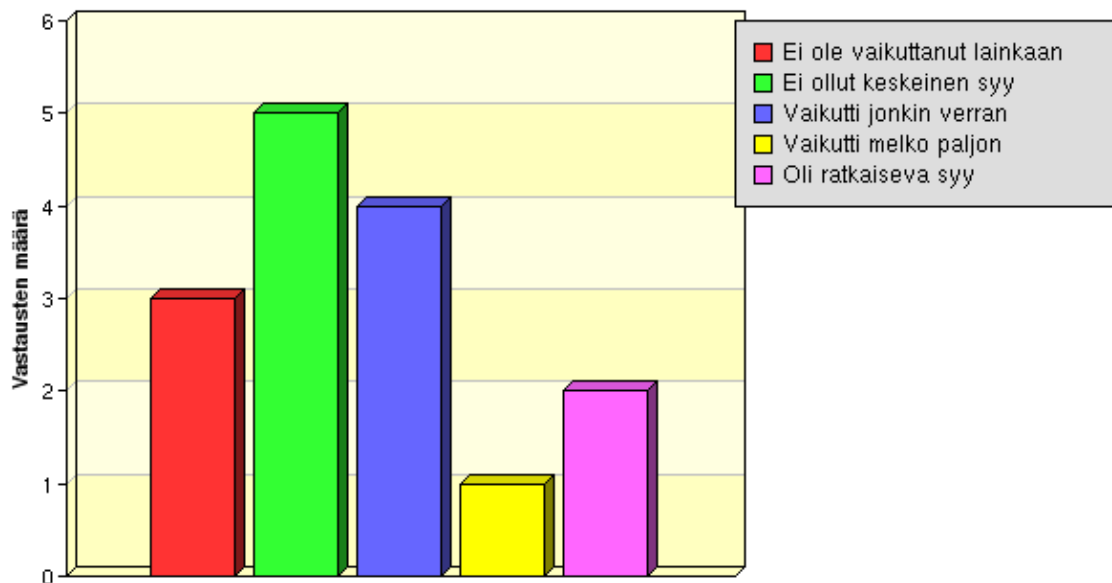
Tuloksista (Kaavio 19) ilmeni, että erityisosaamista omaavan henkilöstön vähentäminen ei ollut keskeisessä asemassa tehtäessä ulkoistamispäätöksiä. Kuitenkin kahdella yrityksellä se on vaikuttanut jonkin verran. Yhdellä yrityksellä se vaikutti melko paljon ja yhdellä yrityksellä se oli ratkaiseva syy.

Erityisosaamista omaavaan henkilöstön määrän pienentämisen tavoite näissä muutamissa yrityksissä saattoi johtua siitä, että kyseisten työntekijöiden kapasiteettia ei pystytty hyödyntämään täysimääräisesti. Satunnaisesti tarvittavaa erikoisosaamista on varmasti järkevintä ostaa palveluntarjoajalta.

### 5.2.3 ICT

ICT tarkoittaa Heikinmäen (2009, 9) mukaan tietoa, viestintää ja teknologiaa. Näiden järjestelmien hoitaminen yrityksen sisällä on kallista ja erityisosaamista vaativaa työtä.

Seuraavassa kaaviossa (Kaavio 20) on esitetty jakauma tiedon, viestinnän ja teknologian vaikutuksesta mukana olleiden yritysten ulkoistamispäätöksiin.



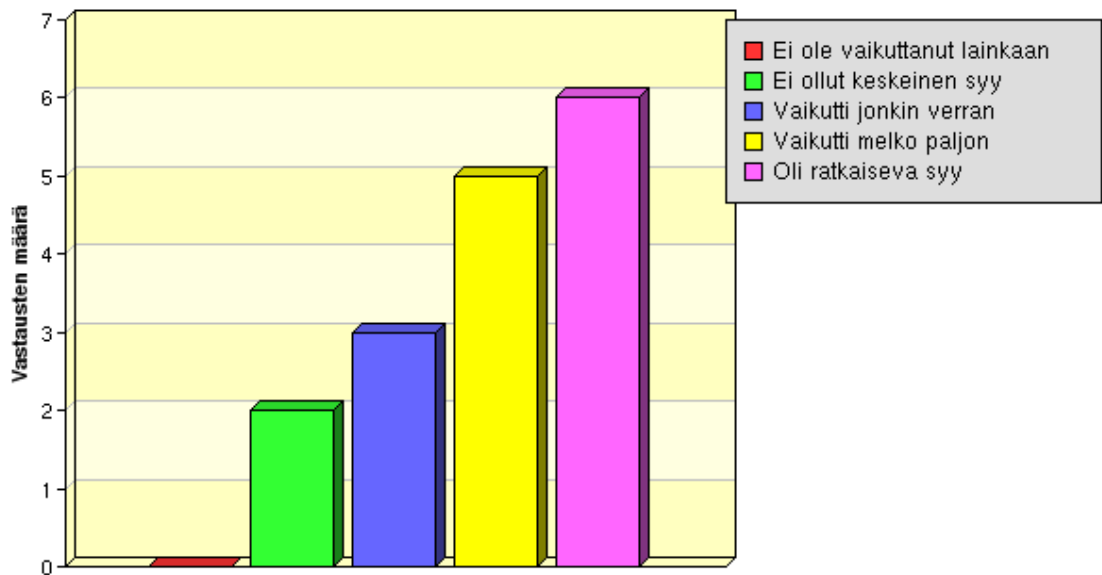
Kaavio 20: Jakauma ICT:n vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

Tutkielmastamme kävi ilmi, että ei ICT ole ollut kovin keskeinen syy ulkoistamispäätöksiä tehtäessä. Joukossa oli kolme yritystä, joille se oli vaikuttanut melko paljon tai ratkaisevasti. Nämä kolme yritystä ovat kaikki ulkoistaneet tietotekniikan huollon ja ylläpidon.

Konsulttiyhtiö Morgan Chambersissa vuonna 2006 toiminut Suomen johtaja Veli Pohjalainen kertoo vuonna 2006 Digitoday-lehden tekemässä artikkelissa, että ICT on tehnyt globaalin ulkoistamisen mahdolliseksi. Globaalilla ulkoistamisella Pohjalainen (2006) tarkoittaa sitä, että kaikki se, mikä voidaan siirtää bitteinä muualle, tehdään siellä, missä se on tehokkainta ja parasta.

#### 5.2.4 Kustannussäästöt

Kustannussäästöjen tavoitteena on saada yritys tuottamaan enemmän tulosta. Inkiläisen mukaan “kuljeta enemmän tietoa ja vähemmän tavaraa” - on yksi hyvä keino kustannussäästöjen saavuttamiseen. Hieman toisin lainausta tulkitessa: informaatiovirtojen tulee olla tavaravirtoja paksumpia. Selvää on, että näistä kahdesta tiedon kuljettaminen on merkittävästi halvempaa ja nopeampaa. Esimerkkinä voidaan verrata kuljetuskaluston kuukausittaisia kuluja kännykän kuukausilaskuun. (Inkiläinen 2009, 36.)



Kaavio 21: Jakauma kustannussäästöjen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

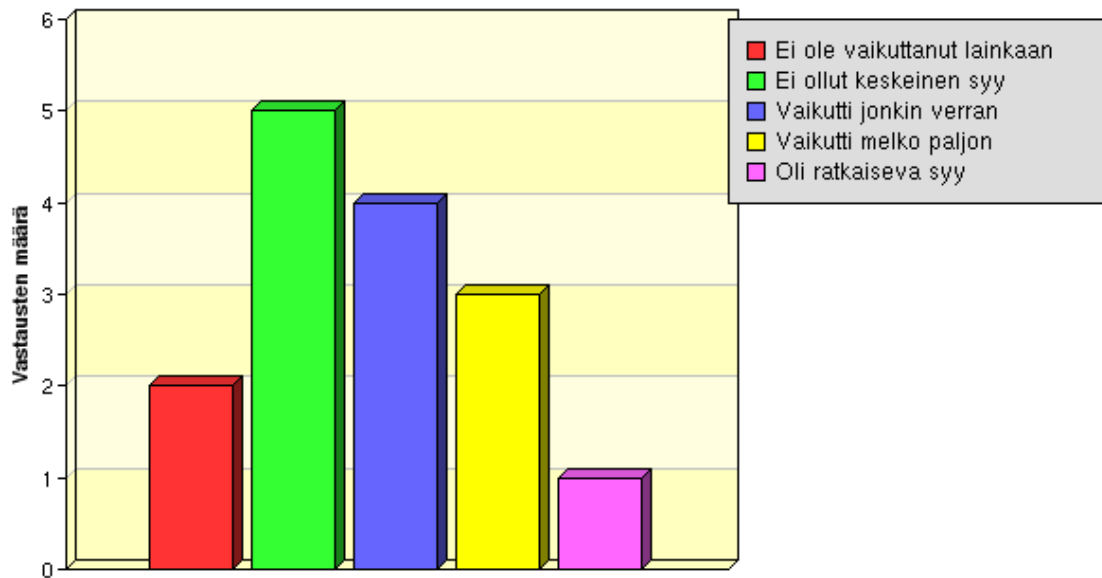
Tuloksista (Kaavio 21) ilmeni, että kustannussäästöt olivat tärkein syy yrityksille ulkoistamispäätöksiä tehtäessä. Tarkastelluissa yrityksissä ei ollut yhtään yritystä, jonka ulkoistamispäätökseen kustannussäästöt eivät olisi vaikuttaneet lainkaan. Tekemissämme haastattelussa kustannussäästöt nousivat suurimmaksi syyksi ulkoistamispäätöksiin. Tuloksistamme havaitsimme, että yhdellekään yritykselle kustannussäästöt eivät olleet ainoa merkittävä syy ulkoistamiseen. Jos yritys ulkoistaisi toimintoja periaatteella, että ostetaan palvelu sieltä mistä halvimmalla saadaan, se ei luultavimmin johtaisi hyviin lopputuloksiin. Toimitusjohtaja teknisen kaupan alalta mainitsee, että yritykset haluavat ostaa palveluita mentaliteetilla ”ostetaan sieltä, mistä saadaan järkevimmin ja luotettavimmin”. Tätä ajattelutapaa uskomme yrityksissä käytettävän myös silloin, kun ulkoistamista suunnitellaan kustannussäästöjä tavoitellen.

Liikenne- ja viestintäministeriön teettämässä vuoden 2010 logistiikkaselvityksessä koko Suomen teollisuuden ja kaupan yrityksissä kustannussäästöt ovat tutkimuksen mukaan olleet hyvin tärkeässä roolissa ulkoistamista suunniteltaessa (Solakivi ym. 2010, 114).



### 5.2.5 Laadun parantaminen

Hyvää laatua kannattaa ylläpitää ja sitä kannattaa parantaa kaiken aikaa. Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset sekä lisää asiakastyytyväisyyttä. Hyvä laatu tuotteissa ja palveluissa pitää asiakkaat yritykselle uskollisina. Uskolliset asiakkaat ostavat enemmän ja viestivät positiivisia kokemuksiaan muille potentiaalisille asiakkaille. Laadukkaan toiminnan seurauksena asema markkinoilla vahvistuu. (Lecklin 2002, 26.)



Kaavio 22: Jakauma laadun paranemisen vaikutuksesta ulkoistamis päätöksessä.

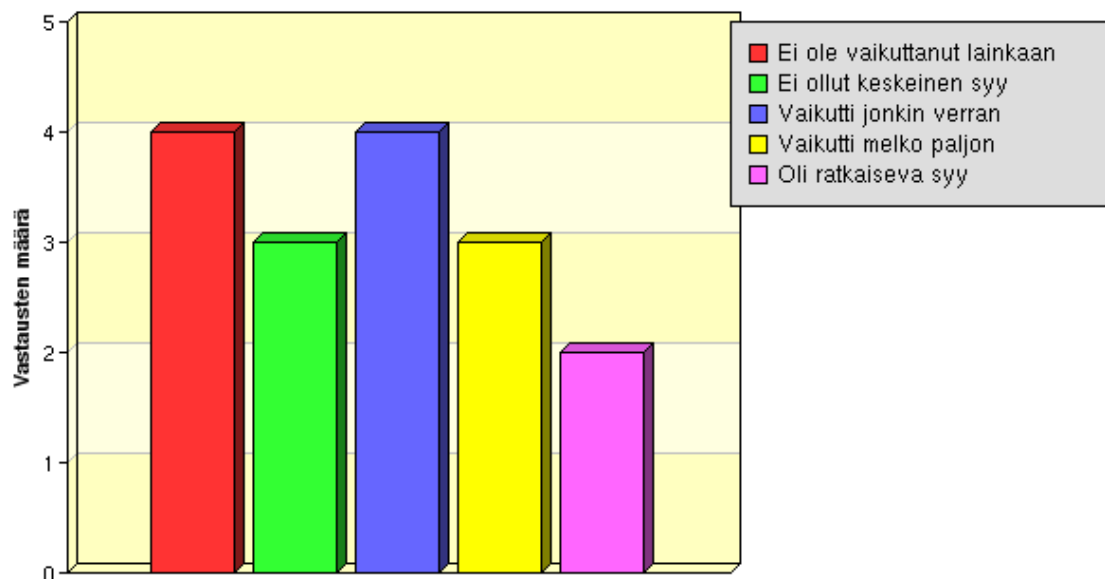
Tuloksista (Kaavio 22) kävi ilmi, että suurelle osalle yrityksistä laadun parantaminen on vaikuttanut jonkin verran tai melko paljon ulkoistamis päätökseen. Kahdelle yritykselle laadun parantaminen ei ole vaikuttanut lainkaan päätöksen tekoon. Nämä yritykset ovat ulkoistaneet varastointia, varastonhallintaa, tietotekniikan huollon ja ylläpidon sekä jakelua. Yhdelle yritykselle laadun parantaminen on ollut ratkaiseva syy ulkoistamiseen. Tämä yritys toimii informaation ja viestinnän alalla. Se on ulkoistanut toiminnoistaan jakelun ja laskutuksen.

Jos yritys tavoittelee ulkoistamisella laadun parantamista, sen tavoitteena on käyttää hyväksi palveluntarjoajan erikoisosaamista tai käyttää hyväksi palveluntarjoaja yrityksen hyvää mainetta. Laadun parantamisella voidaan tarkoittaa jopa pienien tukitoimintojen parempaa toimimista, kuten esimerkiksi laskutuksen toimivuutta. Toimintoja, joiden laatua yrityksen tulisi parantaa, olisi hyvä etsiä laatupalkintomalleihin perustuvalla yrityksen itsearviointilla. Tämä on käytännöllinen apuväline yrityksen etsiessä parannuskohteita. Itsearviointi voidaan suorittaa monella eri tavalla. Kevyin tapa on suorittaa pika-analyysi. Yrityksen tai tulosyksikön johdolle ilmaisee kantansa ennalta laadittuihin kysymyksiin. Suurissa yrityksissä arviointi suoritetaan usein moniportaisena. (Lecklin 2006, 297.)

### 5.2.6 Mittakaavaetu

*”Mittakaavaetujen hyödyntäminen on yksi massatuotannon keskeisimpiä peruseriaatteita. Massatuotannossa pyritään mahdollisimman suureen tehdaskokoon ja suuriin valmistusmääriin kiinteiden yksikkökustannusten minimoimiseksi. Tuotantomäärien kasvattaminen laskee mittakaavaedun mukaisesti kustannuksia.” (Haverila ym. 2005, 368.)*

Seuraavassa kaaviossa (Kaavio 23) on havainnollistettu mittakaavaedun vaikutus yrityksissä ulkoistamispäätöksiä tehtäessä. Tulokset ovat jakautuneet todella tasaisesti kaikille vastausvaihtoehdoille.



Kaavio 23: Jakauma mittakaavaedun vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

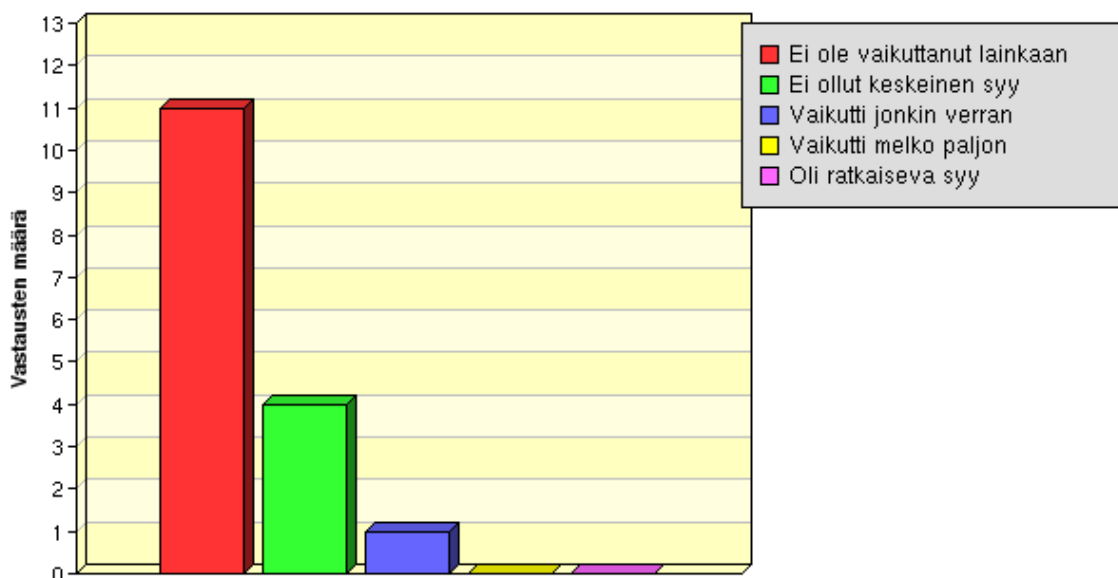
Mittakaavaedun tavoittelu ulkoistamisen kautta oli jakautunut yritysten välillä melko tasaisesti. Pienelle osalle se on ollut ratkaiseva syy ulkoistamiseen. Loput vastauksista ovat jakautuneet tasaisesti, ei vaikutusta ja melko ratkaisevan syyn välille. Yritykset, joille se on ollut ratkaiseva syy ulkoistamiseen, ovat ulkoistaneet tietotekniikan huollon ja ylläpidon sekä varastonhallinnan.

Tuotteen valmistamiskustannukset eivät todellisuudessa pienene, kun valmistus siirretään paikasta toiseen. Erikoistuneen palveluntuottajan yleiskustannukset jakaantuvat mittakaava- ja käyttöaste- etujen ansiosta suuremmille yksikkömäärille. Lisäksi esimerkiksi materiaaliostohinnat ovat mittakaavaedun ansiosta tyypillisesti alhaisemmat. Erikoistuneella palveluntuottajalla on siis tuotteen valmistamisessa erilainen kustannusrakenne. (Kiiskinen ym. 2002, 90.)

### 5.2.7 Maantieteellinen sijainti

*”Tuotantolaitosten ja varastojen sijaintipäätökset ovat tärkeitä toimialoilla, joissa kuljetus- ja jakelukustannukset ovat suuret. Sijaintipaikka pyritään valitsemaan siten, että kuljetuskustannukset minimoituvat. Teollisuus sijoittuu usein tästä syystä joko raaka-ainelähteen tai asiakaskunnan läheisyyteen. Sijaintipaikan valinnalla voidaan pyrkiä kehittämään yhteistyötä asiakkaan, toimittajan tai yhteistyökumppanin kanssa.” (Haverila ym. 2005, 365.)*

Yrityksen tulisi etsiä paras mahdollinen sijainti toimipisteelleen. (Karrus 2001, 132.) Seuraavassa kaaviossa (Kaavio 24) on havainnollistettu maantieteellisen sijainnin vaikutusta ulkoistamispäätökseen.



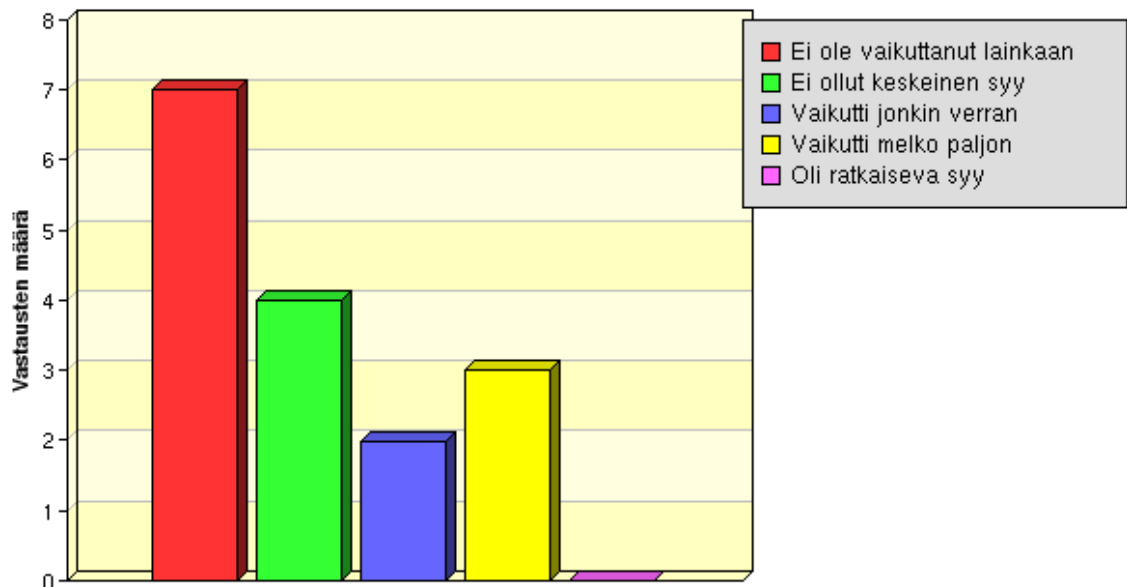
Kaavio 24: Jakauma maantieteellisen sijainnin vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

Tutkielmastamme käy erittäin selkeästi ilmi, että maantieteellisen sijainnin epäedullisuus ei ole ollut syynä ulkoistamispäätökseen. Yhdelle yritykselle se on vaikuttanut jonkin verran. Tämä yritys sijaitsee Espoossa ja se toimii tukku- ja vähittäiskaupan alalla. Tutkielmamme on tehty Etelä-Suomen alueella toimiville yrityksille. Kyseinen alue on maantieteellisesti hyvä paikka yrityksille.

Maantieteellisesti epäedullinen sijainti yritykselle on paikka, jossa kokonaiskuljetusetäisyydet, tai kustannukset eivät ole minimoidut. Epäedullisen sijainnin tunnusmerkkinä on myös sijainnin heikko myyntipotentiaali. Ulkoistamalla toimintoja, joiden tulee olla maantieteellisesti edullisesti sijoitettu, voidaan korjata oman sijainnin epäedullisuutta. (Karrus 2001, 132-136.)

### 5.2.8 Ohjauksen ja konsultoinnin tarve

Yrityksissä nähdään tärkeäksi panostaa henkilöstön, työyhteisön tai tiimien toiminnan suunnitelmalliseen kehittämiseen. Ulkoistamalla ohjauksen, yritys ostaa palveluntarjoajalta koulutusta taitoihin ja tietoihin, jota se ei itse omaa. (Järvinen 2001, 135.)



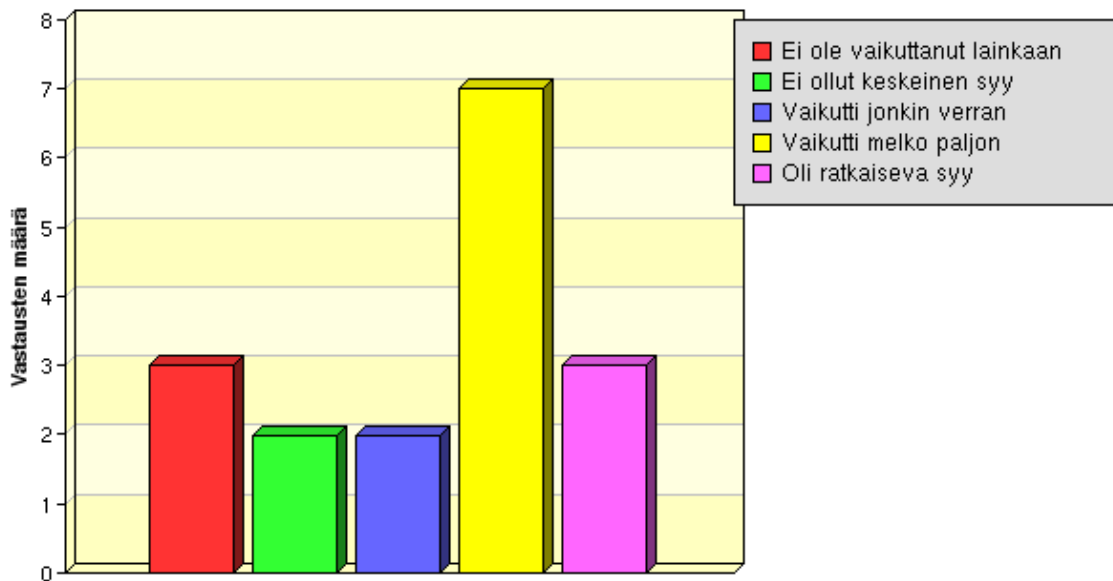
Kaavio 25: Jakauma ohjauksen ja konsultoinnin tarpeen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

Tuloksista (Kaavio 25) ilmeni, että seitsemälle yritykselle ohjauksen ja konsultoinnin tarve ei ole vaikuttanut lainkaan ulkoistamispäätöksen teossa. Yhdelle yritykselle se on ollut vaikuttamassa päätöksen tekoon, mutta ei ole ollut ratkaiseva syy ulkoistamiseen yhdellekään yritykselle.

Organisaatiot käyttävät hyvin paljon ulkoisia konsultteja organisaation kehittämistehtävissä. Konsulttiavussa on paljon hyviä puolia, mutta ongelmiakin saattaa esiintyä. Suurimmat ongelmat yrityksissä koetaan kun konsultteihin kohdistetaan liian suuret odotukset. Konsulttiin kohdistetut toiveet ovat yleensä ongelmatilanteissa epämääräisiä ja epärealistisia. Konsultointi ja ohjaamisen tarve ulkoistetaan usein, kun tilanne yrityksen sisällä on ahdistava ja vaikea. Organisaatioissa koetaan, että pulmatilanteet on helppo ratkaista ulkoistamalla joku ratkaisemaan ongelma ja kehittämään samalla toimintaa siten, että vastaavanlaista tilannetta ei pääse syntymään uudelleen. (Järvinen 2001, 190-194.)

### 5.2.9 Organisaation joustavuuden lisääminen

Toimintojen ulkoistamisella pyritään usein uuden alihankkijan avulla lisäämään organisaation joustavuutta. Monien asioiden hoitaminen edellyttää kokonaisvaltaisempaa näkemystä ja yhä useamman eri osaajan panosta, joita yrityksellä ei itsellään välttämättä ole. Rasitteena organisaatioissa saattaa olla uppoutuminen liian syvälle omiin poteroihinsa, joihin työntekijät ovat koulutettuja. Tähän tilanteeseen pätee hyvin vanha sanonta ”*Ei niinkään se uuden oppiminen, vaan vanhasta pois oppiminen*”. Ulkoistaminen on helppo ratkaisu vanhasta poispäässeen. (Hellman & Värilä 2009, 91-93.)



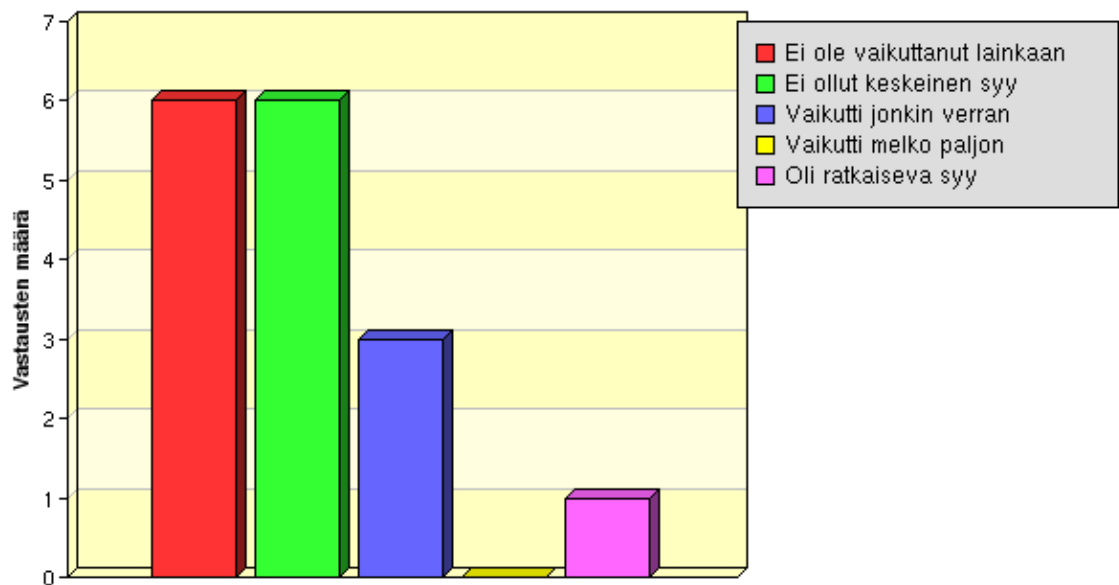
Kaavio 26: Jakauma organisaation joustavuuden lisäämisen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

Tulosten (Kaavio 26) perusteella organisaation joustavuuden lisääminen oli tärkeää suurelle osalle vastaajista ulkoistamispäätöksiä tehtäessä. Vastaajissa oli kuitenkin myös selkeästi joukko, joka ei kokenut tätä asiaa oleelliseksi. Kolmelle yritykselle tämä ei vaikuttanut lainkaan. Suurin joukko vastanneista valitsi ”vaikutti melko paljon” -vastauksen.

Yritykset tuhlaavat usein resurssejaan toimintoihin, joihin työntekijät eivät ole koulutautuneet tarpeeksi hyvin. Näiden toimintojen ulkoistamisella syntyy joustavuutta koko organisaatioon. Ulkoistettu toiminto on myös voinut olla vain lisätyötä aiheuttava rasite organisaatiolle, mikä on vain sitonut resursseja. Ulkoistamalla nämä toiminnot tai tehtävät saadaan yritykseen joustavuutta ja henkilöstö voi keskittyä ydinosaamiseensa.

### 5.2.10 Osaamisen puute

Osaaminen on menestyksen osatekijä. Se näkyy toiminnassa siinä, miten hyvin henkilö suoriutuu tehtävissään tai työryhmä ja yritys saavuttaa tavoitteensa. Perustehtävien toteuttaminen vaatii fyysisiä ja henkisiä resursseja. Yritystasolla tarkastellessa osaaminen kuvaa henkisten voimavarojen yhtä ulottuvuutta, laatua. Osaamiseksi luokitellaan se, miten hyvin organisaatio on oppinut tuottamaan tuotteita tai palveluita. (Ranki 1999, 38-39.)



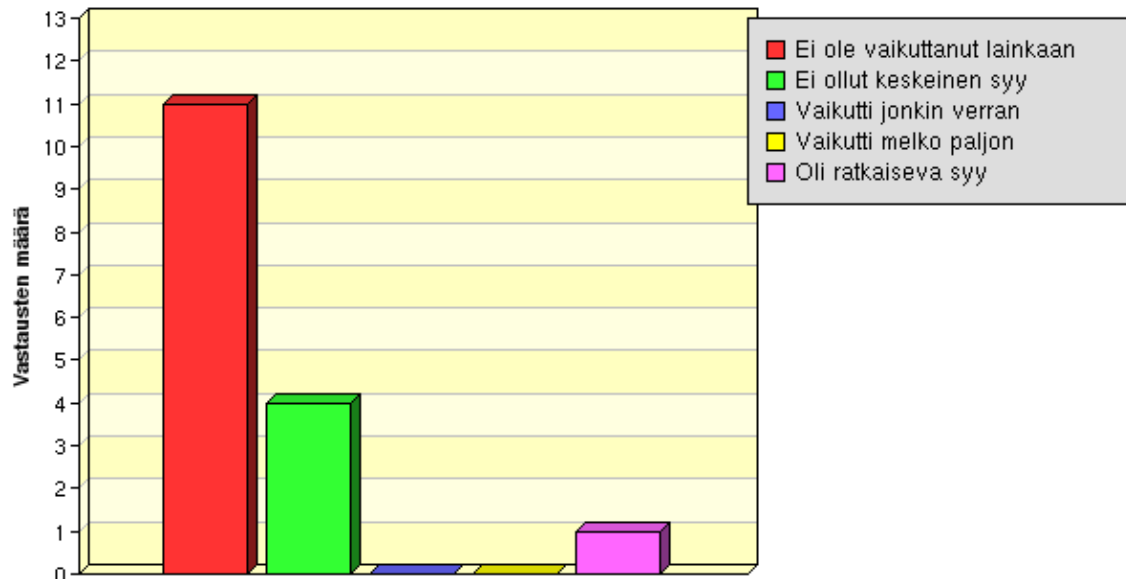
Kaavio 27: Jakauma osaamisen puutteen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

Tuloksista (Kaavio 27) kävi ilmi, että tutkielmamme vastaajista vain yksi mainitsi osaamisen puutteen ratkaisevaksi syyksi ulkoistamispäätökseen. Tämä oli pieni kuljetus- ja varastointialalla toimiva yritys, jonka ulkoistamisen kohteena oli tietotekniikka. Tuloksista käy selkeästi ilmi, miten suurin osa vastaajista kokee, että osaamisen puute ei ole vaikuttanut lainkaan tai ei ollut keskeinen syy ulkoistamisiin. Kolme vastaajaa ilmoitti osaamisen puutteen vaikuttaneen ratkaisuun jonkin verran.

Ulkoistamisen syyksi voidaan pääasiallisesti määritellä yrityksen voimavarojen vapauttaminen. Suurimmalle osalle vastanneista yrityksistä osaamisen puutteellisuus ei ollut ulkoistamisen kannalta oleellisin syy. Tietotekniikka on monesti toiminto, joka ei kuulu yrityksen ydinosamiseen. Tämän vuoksi sen hoitamiseen haetaan osaamista yrityksen ulkopuolelta.

### 5.2.11 Oikeudellinen vastuu

Yrityksen tulee kantaa vastuuta omasta taloudestaan, väestään ja lähiympäristöstään. Suomalaisista yrityskulttuuria kuvaa hyvin sanonta ”rehellisyys maan perii”, sillä Suomessa luja kädenpuristus on merkinnyt, että sopimus on tehty ja se pitää. (Talvio & Välimaa 2004, 9.)



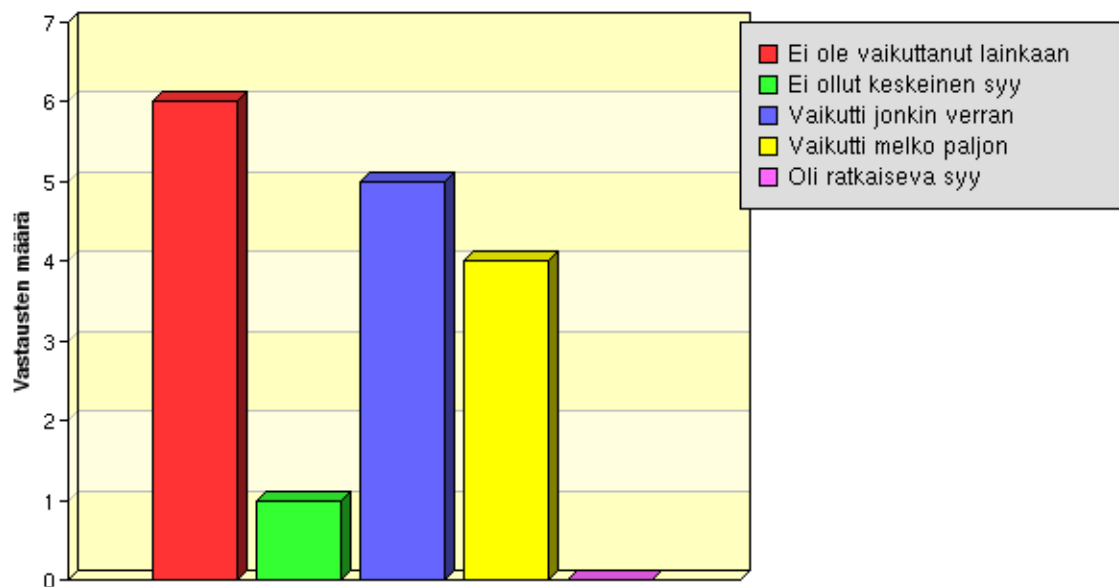
Kaavio 28: Jakauma oikeudellisen vastuun vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

Tuloksista (Kaavio 28) käy ilmi, että vastaajat eivät juuri ollenkaan koe oikeudellisen vastuun vaikuttavan ulkoistamispäätöksiin. Ainoastaan yksi vastaaja ilmoitti sen olevan ratkaiseva syy. Tämä vastaaja oli kuljetus- ja varastointialalla toimiva yrittäjä. Kyseinen vastaaja mainitsi vuokratyövoiman käytön helppouden ulkoistamisen hyväksi puoleksi. Vaihtoehdot ”vaikutti melko paljon” ja ”vaikutti jonkin verran” eivät saaneet yhtään myönteistä vastausta.

Oikeudellisesta vastuusta yrityksen on mahdotonta päästä kokonaan eroon. Ulkoistamalla sellainen tukitoiminto, jonka tekeminen on laissa määriteltyä toimintaa, voi ulkoistava yritys siirtää vastuun tekemisestään palvelua tarjoavalle yritykselle. Ulkoistavan yrityksen on silti pyrittävä olemaan varma, että palveluntarjoaja toimii lain määräämien ohjeiden mukaisesti. Ulkoistavan yrityksen oikeudellinen vastuu tulee esiin taas, kun se myy tuotteensa asiakkaalle. (Talvio & Välimaa 2004, 23-25.)

### 5.2.12 Tuotannon määrän kasvattaminen

Yrityksen valmistaman tuotteen kysynnän kasvaessa on mahdollista kasvattaa tuotannon määrää ulkoistamalla osa tuotannosta palveluntarjoajalle. Tuotannon määrän kasvattaminen ulkoistamalla on hyvä ratkaisu yrityksille, joiden kysyntä vaihtelee suuresti. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi sesonkituotteet. Tuotannon määrän kasvattaminen voidaan rinnastaa tuotantostrategiaan. Siihen liittyy monen tason päätöksiä sekä oman että ulkoistetun tuotannon suhteen. Tuotannon keskeiset sijaintipäätökset ja yleiset kapasiteetti- ja tuotantoteknologiapäätökset tehdään monesti konsernin johtoryhmässä liiketoimintayksikköjen johdon avustuksella. (Heikkilä & Ketokivi 2005, 19.)



Kaavio 29: Jakauma tuotannon määrän kasvun vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

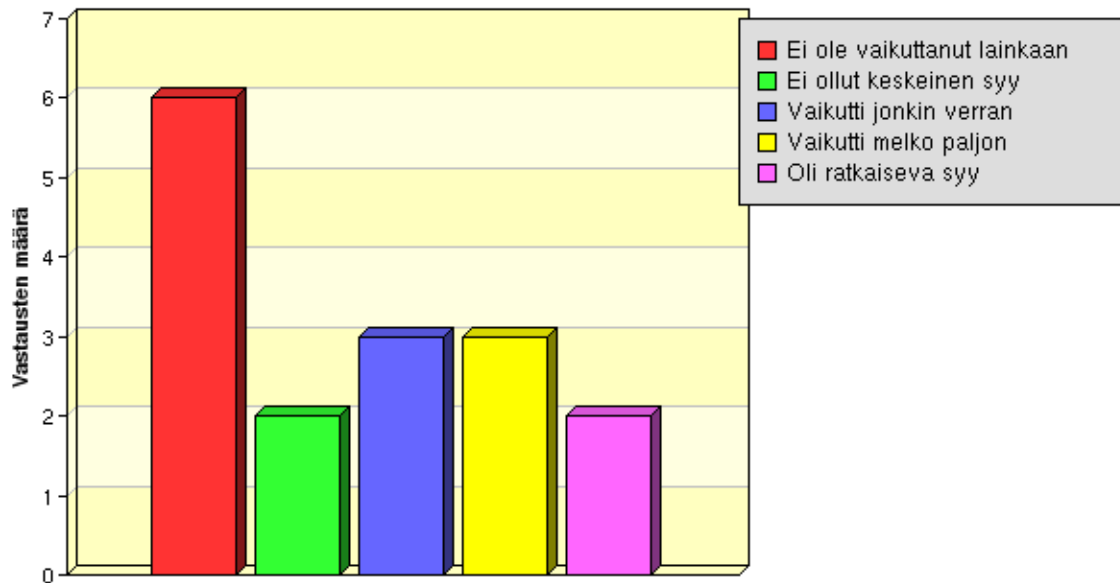
Tutkimustuloksissa (Kaavio 29) tuotannon määrän kasvattaminen jakoi mielipiteitä. Kuusi vastaajaa ei pitänyt tätä keskeisenä syynä. Viisi vastaajaa mainitsi sen vaikuttavan jonkin verran ja neljä kertoi tämän vaikuttavan melko paljon. Yhden vastaajan mielipide asettui edellisten vastausten tulosten välille. Vastaaja ei pitänyt tuotannon määrän kasvattamista kovinkaan keskeisenä syynä ulkoistamistoimenpiteisiin.

Tuotannon ulkoistaminen oman kapasiteetin lisäämiseksi on huomattavasti halvempi ratkaisu vastata kysynnän kasvuun kuin oman tuotantokapasiteetin lisääminen. Ulkoistaminen on myös joustavampi ratkaisu verrattuna uuden tuotantolaitoksen rakentamiseen tai vanhan päivittämiseen. Kysynnän heilahteluihin reagoiminen on nopeampaa ulkoistamista hyödyntämällä.



### 5.2.13 Tietotekniikkaratkaisut

Tietojärjestelmät ovat yksi yrityksen tärkeimmistä tuotantovälineistä. Niiden merkitys kasvaa jatkuvasti. Järjestelmät on nähtävä yrityksissä koneiden ja tuotantolaitosten kaltaisina investointeina. Tietojärjestelmien ylläpito on koettu yrityksissä rasitteeksi ja ongelmaksi koko tietokoneiden olemassaolon ajan, ja panostus niihin on jäänyt vähäiseksi. (Koistinen 2002, 19.)



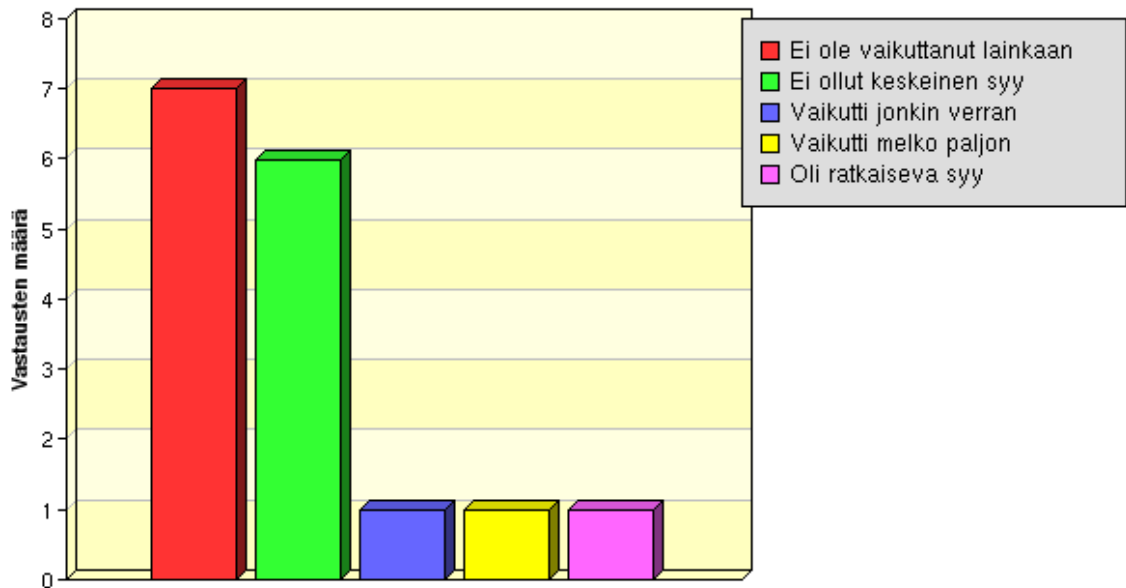
Kaavio 30: Jakauma tietotekniikkaratkaisuiden vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

Tuloksista (Kaavio 30) käy ilmi, että tietotekniikkaratkaisujen ulkoistaminen oli ratkaiseva syy kahdelle vastaajalle. Nämä olivat kohtuullisen pieniä yrityksiä. Melko paljon vaikuttaneeksi syyksi sen ilmoittivat kolme yritystä ja jonkin verran vaikuttaneeksi syyksi sen mainitsivat myös kolme yritystä. Kuusi yritystä ilmoitti, että tietotekniikkaratkaisut eivät vaikuttaneet lainkaan ulkoistamispäätökseen. Tässä vastaajaryhmässä huomattavaa oli erityisesti suurten yritysten iso lukumäärä.

Voidaan tulkita pienten yritysten haluavan helpottaa työtehtäviään ja vapauttaa resurssiaan tietotekniikkaratkaisujen ulkoistamisella. Näin ne välttyvät kouluttamasta omaa henkilöstöään näihin työtehtäviin. Ulkoistamisen kustannukset jäävät alhaisiksi verrattuna henkilöstökustannusten määrään, jos tietotekniikkaratkaisut hoidettaisiin sisäisesti yrityksessä.

### 5.2.14 Turhat toiminnot

Turhaksi koettavat toiminnot ovat aina yrityksen tukitoimintoja, jotka eivät suoranaisesti liity ydintoimintaan, vaan tukevat toimintoja sen ympärillä. Turhiksi toiminnoiksi voidaan laskea toiminnot, joiden mahdolliset puutteet eivät vaaranna yrityksen toimintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 21.)



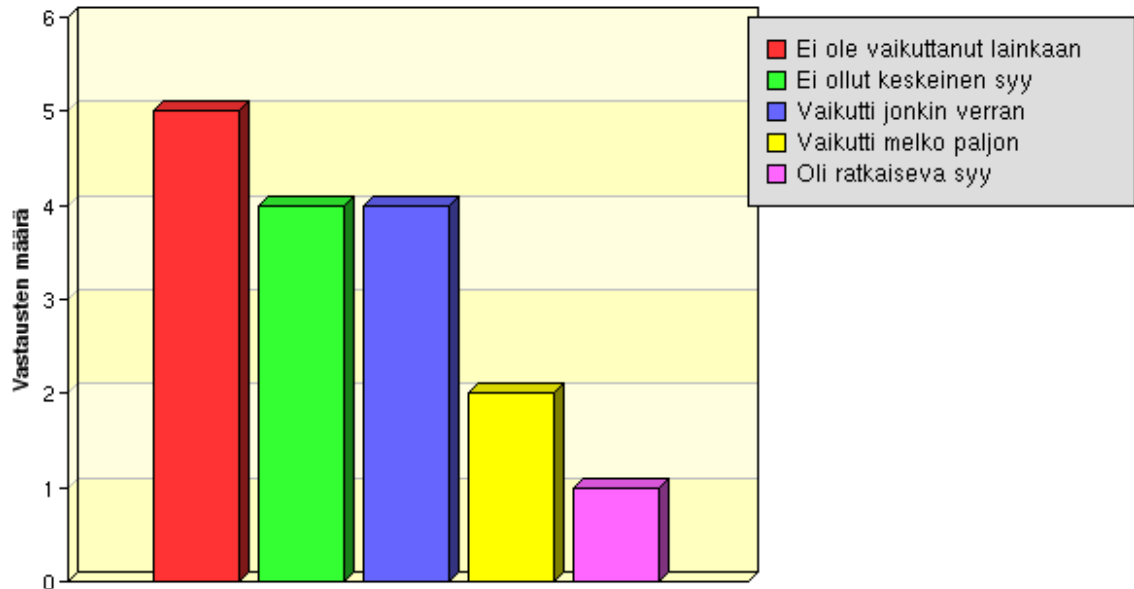
Kaavio 31: Jakauma turhien toimintojen rasitteen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

Tutkimustuloksista (Kaavio 31) käy ilmi, että vastaajien keskuudessa ulkoistamispäätöksen taustalla oli harvoin toiminnon turhaksi rasitteeksi kokeminen. Ainoastaan yksi vastaaja piti ratkaisevana syynä jonkin toiminnon ulkoistamiseen sen kokemista turhaksi. Tuloksistamme kävi ilmi, että joko yrityksillä ei ollut turhaksi koettuja toimintoja tai yritykset ovat jo aiemmin ulkoistaneet tällaiset toiminnot.

Turhaksi rasitteeksi voidaan kokea esimerkiksi toimitilojen siivous. Ulkoistamalla tämän tyyppiset toiminnot yrityksen ei tarvitse uhrata resursseja niihin, vaan se voi uskoa ne kyseisen palveluntarjoajan tehtäväksi. Palveluntarjoajan epäonnistuessa ulkoistavan yrityksen ydintoiminta ei ole vaarassa.

### 5.2.15 Riskien minimointi

Yritystoimintaan liittyy monia riskejä. Riskillä tarkoitetaan vahingon tai tappion uhkaa tai vaaraa. Riskit luokitellaan seuraavasti: liikeriskit, omaisuusvahingot, rikokset, keskeytys- tai riippuvuusvahingot, henkilöriskit ja vahingonkorvausvaatimukset. (Raatikainen 2006, 101-102.)



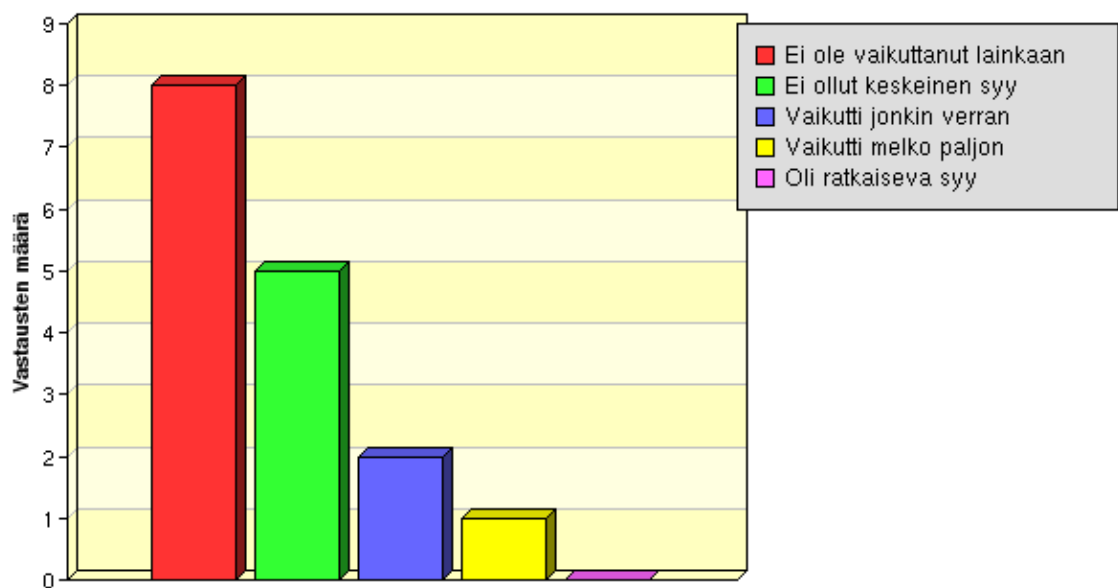
Kaavio 32: Jakauma riskien minimoinnin vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

Tuloksista (Kaavio 32) kävi ilmi, että riskien minimointi ei ollut tärkeimpiä syitä ulkoistamispäätöksille. Viisi vastaajaa ei pitänyt sitä lainkaan syynä ulkoistamisiin ja vain kolme vastaajaa piti sitä näihin melko paljon vaikuttaneena tai ratkaisevana syynä.

Ulkoistettavia toimintoja, jotka voivat ennaltaehkäistä vahinkoja ja tappioita, voivat olla esimerkiksi turvallisuuspalvelut. Turvallisuuspalveluiden palveluntuottajayrityksellä on erikoisosaaminen, jonka avulla ulkoistava yritys pystyy ennalta ehkäisemään vahinkoja ja tappioita. Yrityksen kannattaa arvioida ja pyrkiä poistamaan riskialttiit toimintonsa. Ennakointi on monesti järkevin tapa ehkäistä riskejä ja yrittäjä hyötyy usein myös taloudellisesti ennakkoidessaan riskit oikein. Riskejä sisältävien toimintojen ulkoistamiseen on syynä todennäköisesti oman osaamisen puute näiden toimintojen alueella. (Raatikainen 2006, 106-107.)

### 5.2.16 Verkostoituminen

Verkostoituminen voidaan nähdä kahdensuuntaisena yritysraakenteen muutoksena. Suuret yritykset kasvavat suuremmiksi suoraan joko yritysostojen kautta tai välillisesti erilaisten yhteistoimintasopimusten kautta. Toisaalta suuryritykset hajauttavat toimintojaan ja jakautuvat pienempiin tulosvastuullisesti toimiviin yksiköihin ja tuotantolaitoksiin. Hajauttamisesta johtuen pienten ja keskisuurten yritysten merkitys kasvaa, alihankintasuhteiden luonne muuttuu ja suurten yritysten ympärille muodostuu joustavia osahankintaverkostoja. (Kuitunen, Räsänen, Mikkola & Kuivanen 1999, 13.)

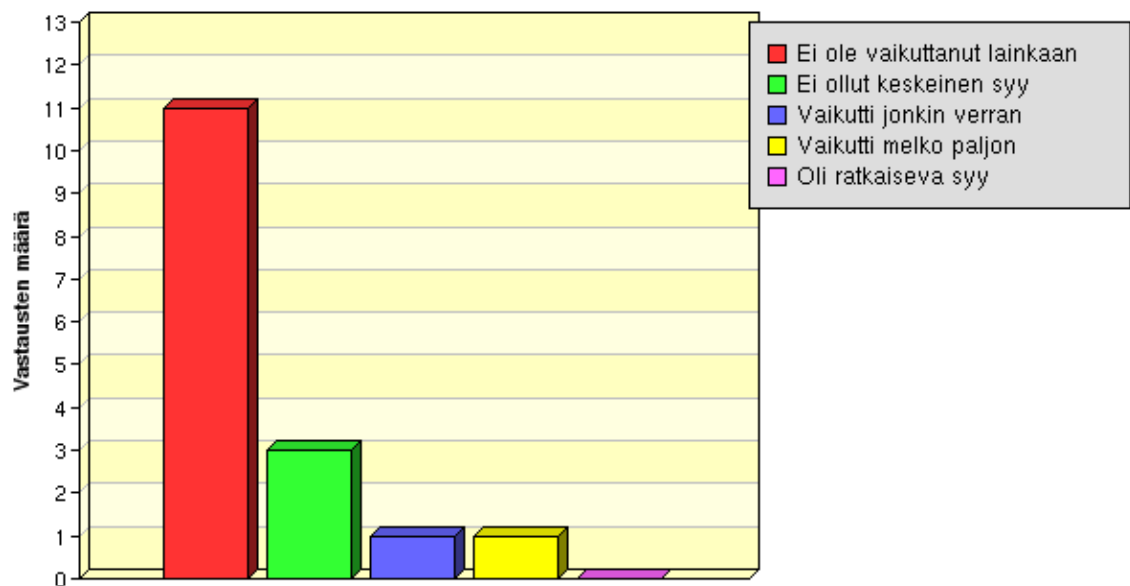


Kaavio 33: Jakauma verkostoitumisen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä.

Tutkimamme tulosten (Kaavio 33) perusteella verkostoitumista ei pidetty vaikuttavana syynä ulkoistamispäätöksissä. Yksikään vastaaja ei nimennyt sitä ratkaisevaksi syyksi. Melkein puolet vastanneista olivat sitä mieltä, että verkostoituminen ei ole vaikuttanut lainkaan ulkoistamispäätökseen. Vain yksi yritys on vastannut ”vaikutti melko paljon”, eli tavoitteena on ollut verkostoituminen ulkoistamisen avulla. Tulostemme perusteella voidaan sanoa, että yritykset ovat hakeneet ulkoistamalla apua resurssipulaansa tai halunneet siirtää jonkin toiminnon kokonaan alihankkijan hoidettavaksi. Yritykset eivät ole lähteneet tavoittelemaan uusia verkostoja ulkoistamisen avulla.

### 5.2.17 Viestintä

”Meidän on panostettava viestintään” on yleinen mantra, jota toistetaan sekä julkisyhteisöissä, että yksityisen sektorin yrityksissä. Viestintää ei voida kuitenkaan pitää taikasanana, jonka avulla asiat hoituvat itsestään. Se vaatii sitoutumista eritoten ylimmältä johdolta ja päättäjiltä. Viestintä on paljon laajempi käsite, kuin tiedottaminen ja julkisuuden hallinta. Se on tapa ajatella asioista. Viestintä on johtamista, asioiden konkretisoimista ja kehittämistä. (Högström 2002, 14.)

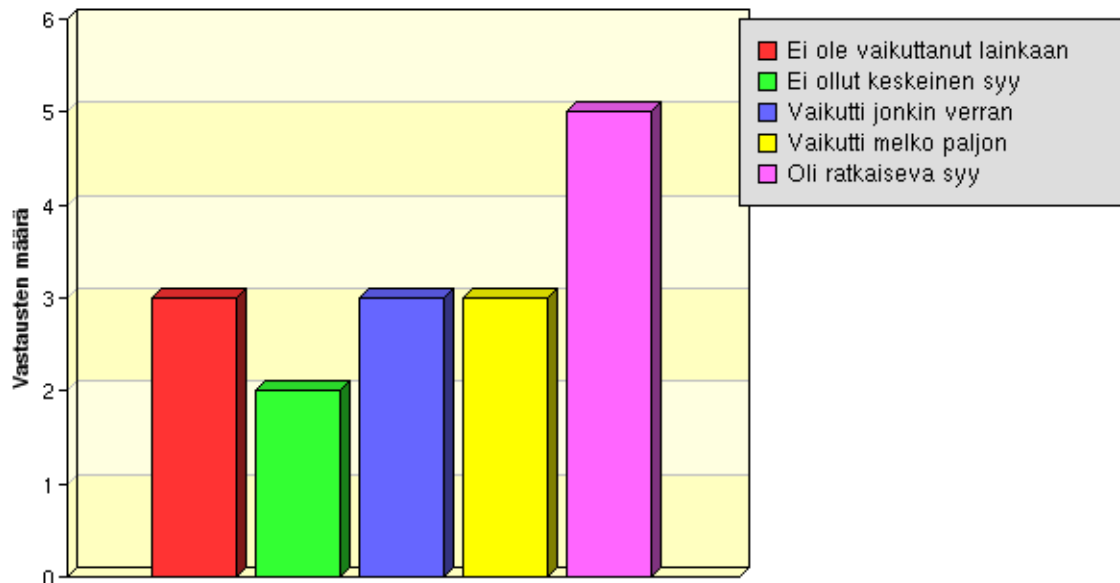


Kaavio 34: Jakauma viestinnän vaikutuksesta ulkoistamispäätökseen.

Tutkielmamme vastausten perusteella viestintä ei vaikuttanut ulkoistamispäätöksiin juuri lainkaan. Kaaviosta (Kaavio 34) ilmenee selkeästi, kuinka suurin osa vastauksista luokitteli viestinnän syyksi, joka ei ole lainkaan vaikuttanut ulkoistamispäätöksiin. Yritykset kokivat hallitsevansa viestinnän itse, eivätkä ole lähteneet tavoittelemaan lisähyötyjä viestinnän ulkoistamisen avulla. Tuloksissa on kuitenkin kaksi yritystä, joille viestintä on ollut synnä ulkoistamispäätökseen, ja ne kokevat hyötyvänsä ulkoistamisesta.

### 5.2.18 Vuokratyövoiman käytön mahdollistama joustavuus

Henkilöstövuokrauksessa on kyse toiminnasta, jossa vuokrausyritys antaa työntekijänsä ulkopuolisen tilaajan käyttöön maksua vastaan. Tilaajalla on työnjohto- ja valvontaoikeus työntekoa koskeissa asioissa. Vuokrausyritys vastaa työnantajavelvoitteistaan työntekijää kohtaan. Työvoiman vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välisellä vuokrasopimuksella yritykset sopivat keskinäisistä oikeuksista ja velvollisuuksistaan. (Sädevirta 2002, 21.)



Kaavio 35: Jakauma vuokratyövoiman mahdollistaman joustavuuden vaikutuksesta ulkoistamispäätökseen.

Tutkimamme vastauksista (Kaavio 35) on luettavissa, kuinka viisi vastaajista piti ratkaisevana syynä ulkoistamiseen vuokratyövoiman käytön mahdollistamaa joustavuutta. Vastaajista löytyi myös kolme yritystä, jotka eivät kokeneet vuokratyövoiman mahdollistamaa joustavuutta ratkaisevaksi tekijäksi.

Vuokratyövoima mahdollistaa joustavasti työvoimaresurssien lisäämisen esimerkiksi sesonkiajoille. Pienten yritysten ei kannata käyttää aikaansa käynnistämällä suuria rekrytointiprosesseja henkilöstömäärän lisäämiseksi sesonkiluonteista kysyntähuippua varten. Heille on helppompaa, vuokrata työvoimaa tietylle ajalle, jolloin heidän ei tarvitse ennakoida sairaslomia tai muita henkilöstökustannuksia nostavia tekijöitä. Vuokratyövoiman kustannus on helppo budjetoida, kun tiedetään tarvittava työntekijämäärä. (Sädevirta 2002, 21-24.)

### 5.2.19 Muita ulkoistamispäätökseen vaikuttaneita syitä

Haastatteluissa ilmaistuja muita ulkoistamispäätökseen vaikuttaneita tekijöitä olivat:

*”Suurin syy on ollut kausiluonteisten tuotteiden varastoinnin tarve ja ei ole ollut järkeä rakentaa tiloja lisää muutaman kuukauden tarpeita varten.”*

*”Tilan puute.”*

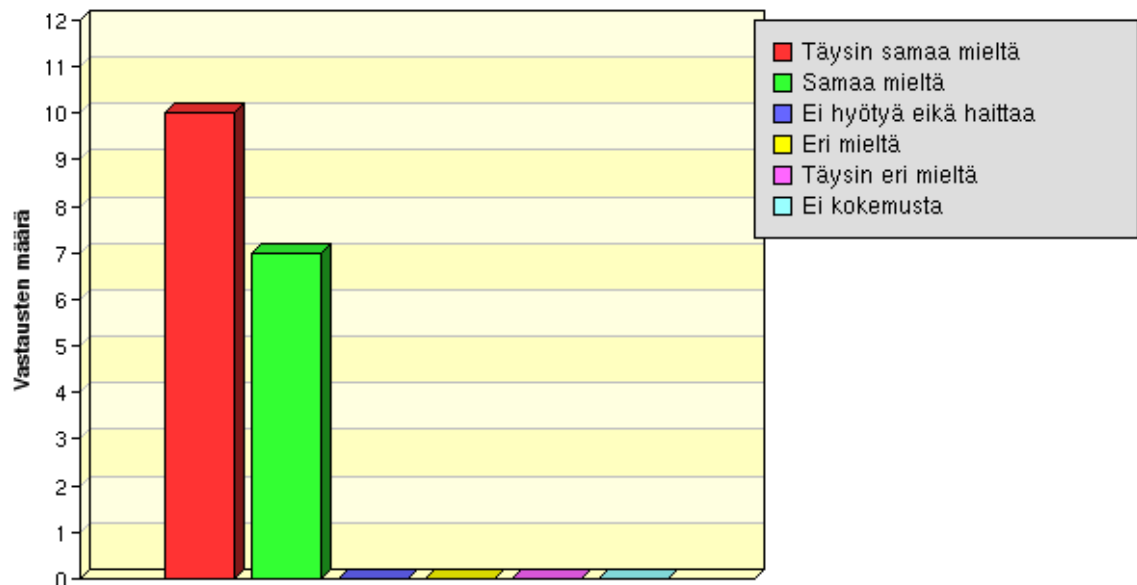
*”Ei tarvinnut sitoa omia pääomia.”*

### 5.3 Ulkoistamisen hyödyt ja haitat

Ulkoistamalla pyritään saavuttamaan kustannussäästöjä, pääoman vapautumista, teknologiaedun saavuttamista, omaan toimintaan keskittymisen avulla tuomia etuja, markkinakilpailun hyödyntämistä ja joustavuutta. Haittapuolet voidaan määritellä seuraavasti: omaa ydinosaamista ei ole selkeästi tunnistettu, toimittajan valintaan ei ole huolellisesti suunniteltu, ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyjä ei ole riittävästi analysoitu tai prosessien johtamista yli organisaatorajojen ei osata. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210-224.)

#### 5.3.1 Ulkoistamisesta hyötyminen

Seuraavassa kaaviossa (Kaavio 36) on havainnollistettu yritysten kokemukset ulkoistamisen kautta saaduista hyödyistä.



Kaavio 36: Jakauma yritysten kokemista hyödyistä ulkoistamisen ansiosta.

Kaikki tutkimukseen vastanneet yritykset kokivat hyötyvänsä ulkoistamisesta. Vastaukset jakautuivat ”täysin samaa mieltä” ja ”samaa mieltä” vaihtoehtojen välille. Tutkimustuloksistamme käy vahvasti ilmi, että yritykset eivät ulkoista mitään toimintoa, elleivät ne hyödy siitä. Yritykset ovat olleet tyytyväisiä ulkoistamiseensa ja alihankkijoiden tuottamiin palveluihin. Seitsemällä tutkielmassa käsitellyllä yrityksellä on vielä yhteistyössään parantamisen tarvetta.

### 5.3.2 Logististen toimintojen ulkoistamisen hyödyt

Kysyimme tutkielmassamme kohdeyrityksiltä, mitä hyötyjä he ovat havainneet logististen toimintojen ulkoistamisesta. Kysymykseen vastattiin vapaamuotoisesti tyhjään tekstikenttään ja seuraavassa otteita annetuista vastauksista.

*” Oman paikallisjakeluliikenteen siirtäminen kotimaankuljettajan hoidettavaksi vähensi työvaiheita ja lisäsi tehokkuutta.”*

*”Vuokratyövoiman käytön helppous. Alihankkija yrityksen mahdollisuudet reagoida nopeasti vaihtuviin työntekijä tarpeisiin.”*

*” nopeampaa toimintaa, joustavampaa, kustannussäästöt, hankala henkilöstön hallinta poistui kokonaan.”*

*” Ei huolta tietotekniikasta, apua aina saatavilla.”*

*” Kustannustehokkuutta, erityisosaamisen laajennusta.”*

*”Ei tarvetta rakentaa tilaa muutaman kuukauden vuosi tarvetta varten - joustavaa henkilöstön hallintaa”*

*”Hinnointelu, sekä ydintoimintojen joustavuus”*

*”Jatkuva kehitys, ilman koulutusta”*

*”Pienempi pääomantarve, työvoiman joustavuus, helpompi keskittyä oleelliseen, voimme keskittyä perusbisnekseemme”*

*”Toiminnan joustavuus”*



Joustavuus ja kustannussäästöt nousivat esiin useassa vastauksessa. Myös ydinosaamiseen keskittyminen koettiin ulkoistamisesta saavutettuna hyötynä. Kaksi yritystä koki henkilöstöhallinnan siirtymisen ulkopuolisen hoidettavaksi helpottavana ja resursseja vapauttavana toimenpiteenä. Vastauksista kuvastuu yleisesti ulkoistamisen tuoma helpotus ulkopuolisen palveluntarjoajan vastatessa toiminnosta.

### 5.3.3 Logististen toimintojen ulkoistamisen haitat

Tutkielmassamme selvitimme vapaasti vastattavaan kysymykseen mitä haittoja yritykset ovat kokeneet ulkoistamisesta. Seuraavassa otteita yritysten vastauksista.

*” Ei haittoja, valvonta tärkeätä.”*

*” Aiheuttaa hieman lisää kuluja. Tiedon välitys kankeaa, eli sanomaliikenteen rakentaminen kallista.”*

*” Kustannustietoisuus ei aina ajantasaista.”*

*” Valvonnan tarve lisääntyy. Hyviä palveluntarjoajia vaikea löytää.”*

*” Joustamattomuus, aikaviive.”*

*”Ohjaus ja koulutus.”*

*”Luottamus väärään kumppaniin aiheuttaa suuria kustannuksia.”*

*”Ajoittain palvelujen saatavuus.”*

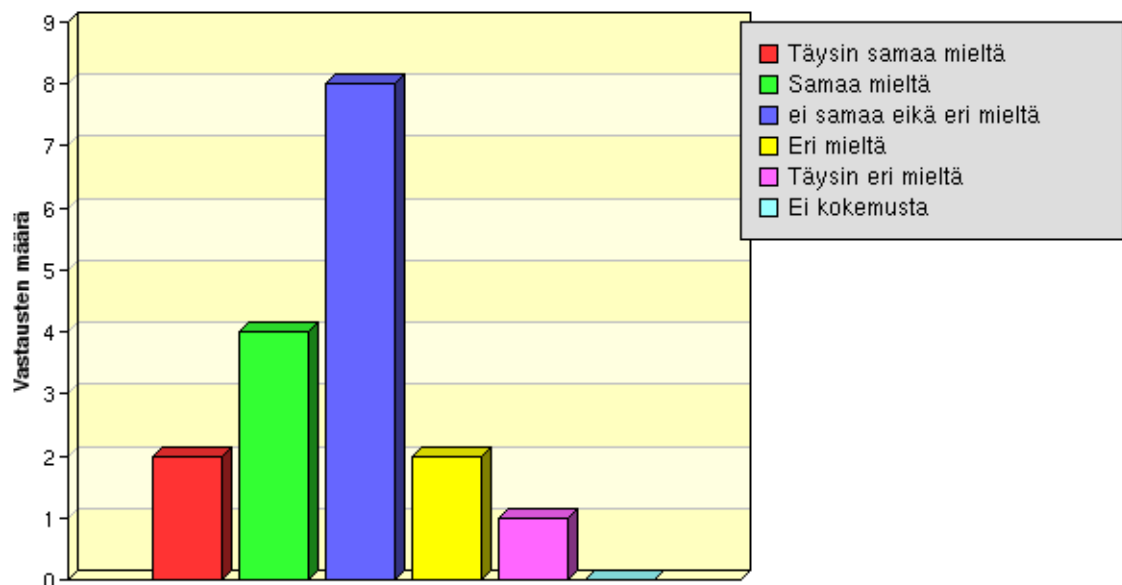
*”Kontrolli heikompi.”*

#### 5.4 Osaamisen kehittäminen ulkoistamisella

Organisaation ylivoimaiset kilpailuedut perustuvat sen avainosaamiseen ja mahdollistavat siten uusien tuotteiden ja palveluiden lanseerauksen markkinoille. Osaamista on mahdollista kehittää ulkoistamalla ja samalla oppia palveluntarjoajalta uusia toimintatapoja. (Haverila ym. 2005, 64.)

##### 5.4.1 Osaamisen kehittyminen ulkoistamalla

Ulkoistamalla on mahdollista saada yritykseen maailmanluokan osaamista. Ostamalla palvelu ulkopuoliselta toimittajalta yrityksen käyttöön voidaan saada erityisosaamista, erikoislaitteistoja ja patenteja. (Lysons & Farrington 2006, 397-401.)



Kaavio 37: Jakauma osaamisen kehittämisestä ulkoistamisen avulla.

Kaaviosta (Kaavio 37) ilmenee, että kahdeksan vastanneista yrityksistä ei ottanut kantaa onko ulkoistamisen kautta saatu uutta osaamista yritykseen. Enemmistö vastanneista on kuitenkin sitä mieltä, että toimintoja ulkoistamalla on saatu osaamista yrityksen käyttöön. Kolme yritystä on taas sitä mieltä, että toimintojen ulkoistaminen ei ole tuonut niiden käyttöönsä uutta osaamista.

#### 5.4.2 Eniten kehittämistä vaativat toiminnot

Kysyimme vapaakentän avulla, että mitkä logistiset toiminnot vaativat eniten osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Vastauksista ilmeni yksittäisinä vastauksina, että varaston hallinta, toiminnan ohjaus sekä osto- ja varastotoiminnot vaatisivat kehittämistä.

Seuraavana otteita saaduista vastauksista:

*"Automatisoinnin osa-alue vaatii jatkuvaa hereillä oloa - työnjohdon ja henkilöstön kouluttaminen katsottu kannattavan panostaa, että ymmärtävät kokonaisuuksien merkityksen"*

*"Esimiestoiminta, vuorovaikutustaidot ja projektityöskentelyn hallinta. Eivät ole pelkästään logistisia toimintoja vaan koskee kaikkia aloja"*

*"FIFO periaatteen noudattaminen"*

*"Logistiikan tietojärjestelmät"*

*"Tietotekniset ratkaisut ja niiden antamat lisäarvot"*

*"IT, kuljetus puolelle tullaus"*

*"Osto- ja varastotoiminnot"*

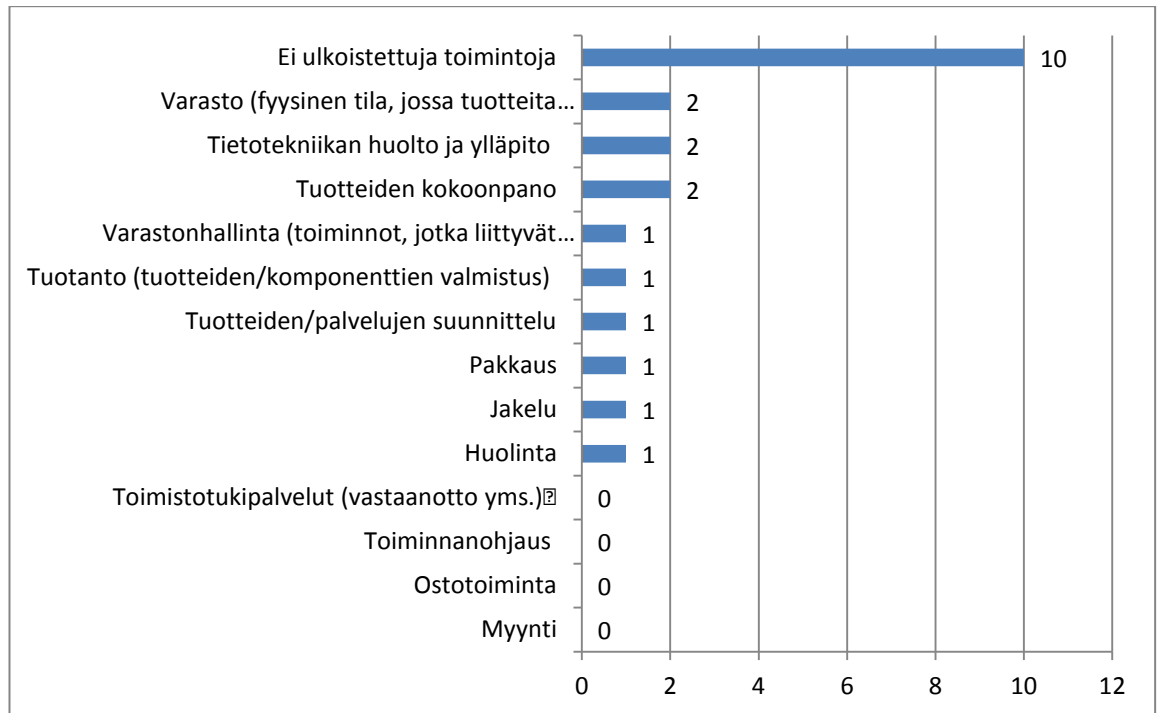
*"toiminnanohjaus"*

*"tietotekniikka"*

Eniten kehitystä vaativat osa-alueet ovat varastotoiminnan ja tietotekniikan kehittäminen. Vastauksista ilmenee, että logistiikkaan kaivattiin tietojärjestelmän kehittämistä. Johdon kehittäminen yleisesti ja henkilöstön kouluttaminen koettiin haasteena. FIFO (first in, first out) eli ensin sisään tullut tavara myös ensin ulos periaatteen noudattaminen mainittiin kehittämistä vaativana toimintona.

### 5.4.3 Lähitulevaisuuden ulkoistamissuunnitelmat

Kysyimme sähköisessä lomakkeessamme yrityksiltä, mitä toimintoja ne aikovat tulevaisuudessa ulkoistaa.



Kaavio 38: Jakauma tulevaisuuden ulkoistamiskohteista.

Edellä olevasta kaaviosta (Kaavio 38) käy selvästi ilmi, että tutkielman piirissä olleissa yrityksissä ei tulla enää ulkoistamaan kovinkaan paljon toimintoja. Ulkoistaminen on yleisesti yrityksissä viety jo niin pitkälle, että se ei nykyisiä palveluntarjoajia käyttämällä tule kasvamaan. Yksittäisiä toimintojen ulkoistamista yrityksissä tehdään myös tulevaisuudessa, mutta suurimmalta osin ulkoistamisen kehittyminen on hidastumassa. Ostotoimintaa ja myyntiä ei tultane ulkoistamaan tulevaisuudessakaan.

## 5.5 Haastattelut

Tutkielmamme haastattelumetodin suunnittelussa keskityimme haastattelun pituuteen, jotta haastateltavan mielenkiinto säilyy ja saadaan laadukkaita vastauksia. Suppeilla kysymyksillä saadaan haastateltava vastaamaan laajemmin ja alkamaan omatoimisesti kertomaan mielipiteitään. Jatkokysymyksillä ja kommentteilla saadaan aikaan mielenkiintoinen ja rikas haastattelu. Usein haastattelut ovat liian pitkiä ja täytetty turhilla kysymyksillä, mikä johtaa huonoon aineistoon. (Kvale & Brinkmann 2009, 161-163.)

### 5.5.1 Myyntijohtaja rakennustarvikkeiden ja materiaalien erikoisliikkeestä

Kävimme haastattelemassa suuren yrityksen myyntijohtajaa. Yritys toimii tukku- ja vähittäiskaupan alalla ja on yksi Suomen johtavimmista puupohjaisten rakennustarvikkeiden ja materiaalien erikoisliikkeistä. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat myös rakennus- ja rautakauppatuotteet. Yrityksellä on 23 toimipaikkaa koko Suomen alueella, yksi toimipiste Virossa ja kolme Venäjällä. Työntekijöitä yrityksellä on noin 600.

Yritys on ulkoistanut logistisista toiminnoista jakelun ja laskutuksen. Haastattelussa nousi esille muutamia syitä toimintojen ulkoistamiseen. Ulkoistamispäätösten takana oli useimmiten kustannussäästöjen tavoittelu. Lisäksi yritys haluaa keskittyä ydinosansaamiseen ja parantaa palveluiden laatua. Yrityksen mielestä suurimmat hyödyt logististen toimintojen ulkoistamisesta saatiin jakelun osalta. Yritys koki sen vapauttaneen pääomaa muun toiminnan kehittämiseen. Yrityksessä kuljetustoiminta on lisäpalvelu. Yritys hyötyy myös siitä, että jakelu on ulkoistettu toimijalle joka sitoutuu juuri tämän työn pitkäjänteiseen kehittämiseen. Jakelun tuottavan yrityksen kalusto ja ammattitaito on jatkuvasti korkealla tasolla.

Ulkoistamisen haitaksi kyseinen vastaaja mainitsee, että ulkopuoliselta yritykseltä voi unohduttaa toimia ja esiintyä tavalla, jota ulkoistamispalvelun ostaja odottaa ja vaatii. Palvelun tarjoajan työntekijä toimii kuitenkin ulkoistavan yrityksen edustajana. Rakennustarvikkeiden kuljetuksessa tulee noudattaa huolellisesti toimitusaikataulua, koska suurien elementtien ja rakennustarvikkeiden purkaminen asiakkaan luona on paljon aikaa vaativaa toimintaa.

Haastattelusta käy ilmi, että yritys on saanut ulkoistamisen kautta käyttöönsä uutta osaamista. Eniten kehittämistä vaativat ne yritysten edustajat, jotka pitävät myyntipisteissä huolen omista tuotteistaan ja tekevät ostotilausehdotukset yritykselle. Kehittämistä vaativia kohteita ovat varastonkierron, hälytysrajojen, toimitusaikojen, alueellisten sijaintien ja sesonkien hallinta. Yritys kertoo varastonkierron määrävän tuotteiden tilausmäärän, eli tavaroiden pitäisi olla toimittajan varastossa eikä kuormittaa kaupan varastoa. Yritys on jo osittain ulkoistanut tämän varastointivelvoitteen tuotteiden toimittajille.

Haastateltava nosti esille sen, että kaikki toimenpiteet yrityksen ydinosaamisen kehittämiseksi ovat erittäin tärkeitä. Yrityksen ydinosaamiseen keskittyminen on siten yksi oleellisimmista syistä ulkoistamispäätöksiin. Tulevaisuudessa yritys uskoo ulkoistavansa toimistotukipalvelut ja varastonhallinnan eli toiminnot, jotka liittyvät varastointiin.

#### 5.5.2 Toimitusjohtaja teknisen kaupan alalla toimivasta yrityksestä

Haastattelimme teknisen kaupan alalla toimivan yrityksen toimitusjohtajaa. Yritys on erikoistunut korjaamolaitteiden maahantuontiin, niiden valmistukseen omassa tehtaassa ja kokonaisten korjaamoiden rakentamiseen. Omaan tuotantoon kuuluvat esimerkiksi erilaiset letkukelatuotteet. Yrityksen palveluksessa on suoraan noin kaksikymmentä työntekijää, mutta erilaisten projektien yhteydessä työntekijöiden määrä saattaa nousta jopa sataan henkilöön. Haastattelemamme toimitusjohtaja arvioi teknisen kaupan alan olevan hyvin vanhoillinen. Perinteisesti alalla on toimittu siten, että tehdas valmistaa jonkin koneen tai laitteen, julkistaa tuotteen ja alkaa myydä niitä. Asiakas puolestaan pohtii, sopisiko mainostettu kone hänen tarpeisiinsa. Haastattelemamme yritys pyrkii tekemään tämän niin, että käy ensin asiakkaan luona selvittämässä tämän toiminnan edellytyksiä ja tarpeita. Kun nämä asiat on selvitetty, yritys voi käyttää laajaa asiantuntemustaan ja kontaktejaan eri laitteiden valmistajiin ja tuottaa asiakkaalle valmiin ratkaisun. Asiakassuhteen kehittyessä asiakkaan tarpeet tunnetaan ja häntä kyetään palvelemaan mahdollisimman hyvin. Tämä johtaa myös hinnan merkityksen alenemiseen, koska asiakas tietää saavansa tarpeeseensa soveltuvan laitteen. ”Mistä halvimmalla” - asenne on vaihtunut ilmaisuun ”mistäärkevimmin ja luotettavimmista”. Yritys kokee menestyvänsä paremmin palvelemalla asiakkaitaan mahdollisimman hyvin ja tuottamalla näille onnistuneita palvelukokonaisuuksia.

Asiakkaan luona käytäessä myös vanhojen laitteiden potentiaali kartoitetaan, ja saatetaan tehdä laitteiden korjaussuosituksia. Yrityksen filosofiana on, että nämä kuntokartoitukset eivät ole ilmaisia, vaan niiden hinta pyritään erottamaan tuotteiden hinnasta ja käsittelemään erillisenä palveluna. Yritys näkee teknisen kaupan alan olevan murrosvaiheessa juuri hinnoittelun suhteen. Ratkaisun hinnoittelussa pyritään eri kokonaisuuksien selkeään erotteluun eli läpinäkyvyyteen. Moni teknisen kaupan alalla toimiva yritys on toimitusjohtajan mukaan ongelmissa, koska käytännöksi on muodostunut todella vaativienkin suunnittelutöiden suorittaminen ilmaiseksi.

Yritys on ulkoistanut toiminnoistaan pintakäsittelyn. Tämän tekeminen itse olisi turhan kallista, koska tuotannossa ei valmisteta tarpeeksi suuria sarjoja. Ulkoistamisella on vältetty erittäin suuri investointi, ja pintakäsittelyyn erikoistunut yritys kykenee valmistamaan korkealaa-tuisia tuotteita. Toimitusjohtajan mukaan pintakäsittely ei kuulu yrityksen ydinosaamiseen. Muita ulkoistettuja toimintoja ovat kuljetukset, jotka on jaettu useampien eri toimijoiden

kesken. Kulloisenkin kuljetusliikkeen valintaperusteena on reittien ja kapasiteetin optimaalisuus ja hinnoittelu. Asennukset ja osa tuotannosta on ulkoistettu. Useat oman tehtaan tuotteet sisältävät alihankkijoiden komponentteja. Varastointi on säilytetty omassa yrityksessä, mutta tilapäisen tilan puutteen yllättäessä on vuokrattu eräältä kuljetusyrittäjältä varastotilaa.

Yritys on päivittänyt vanhan merkkipohjaisen tietojärjestelmänsä uuteen. Syynä oli uusien asiakkaiden palvelumallien käyttöönotto, eli esimerkiksi asiakkaan omista laitteista tehty nettipohjainen laiterekisteri. Tietojärjestelmän päivityksessä saatiin käyttöön CRM, eli asiakkuuksienhallintajärjestelmä, osana uutta kokonaisuutta. Varastointi kuuluu uuteen tietojärjestelmään, mutta tuotannonohjausta ei ole vielä liitetty siihen. Kirjanpito oli aikoinaan ulkoistettu, mutta IT-järjestelmän vaihdoksen myötä yritys koki saavansa etuja sen siirtämisestä takaisin omaksi toiminnoksi.

Logistiset toiminnot, jotka vaativat jatkuvaa kehittämistä ovat ulkomaisten kuljetusten seuranta ja yhteistyö vaatii jatkuvaa huoltoa. Yrityksellä on jatkuva pyrkimys lisätä suoratoimituksia ja vähentää omaa varastointia. Yrityksen tavoitteena on uudistaa varastointijärjestelmää, eli automatisoida sitä esimerkiksi viivakoodien käyttöä lisäämällä. Nyt sisään tulevan tavaran lisääminen saldoihin on työlästä.

Alihankkijoiden ohjaus aiheuttaa ongelmia ulkomaisten kumppaneiden ja alihankkijoiden toimitusten oikea-aikaisuus. Lisäksi ulkopuolisten asentajien kouluttaminen ja yrityksen linjan, sekä imagon noudattaminen vaatii jatkuvaa työtä. Virossa yrityksellä on tytäryhtiö, jossa työskentelee vain yksi työntekijä. Tuotevalikoima on periaatteessa sama kuin Suomessa, mutta sitä on täydennetty kiinalaisilla hieman edullisimmilla tuotteilla. Yritystä kiinnostaa toiminnan laajentaminen Pietariin.

## 6 Tutkimustulosten tarkastelu

Tässä luvussa on yhteenveto suorittamamme tutkielman tuloksista. Tulosten pohjalta on esitetty pohdintaa ja johtopäätöksiä. Luku sisältää myös itsearviointin ja ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi.

### 6.1 Tutkielman yhteenveto

Tutkielmamme toimi esitutkimuksena Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishankkeeseen. Tarkoituksenamme oli tutkia, miksi yritykset ulkoistavat logistiikkatoimintoja, ja mikä merkitys osaamisella on ulkoistamispäätöksissä. Tutkielmamme varten kehitimme sisällön internetissä täytettävään sähköiseen lomakkeeseen. Lomakkeen avulla selvitimme, mitä logistiikkatoimintoja Etelä-Suomen alueen yritykset ovat ulkoistaneet. Lisäksi meitä kiinnosti tietää, miten suuri merkitys yritysten omalla osaamisella on ulkoistamispäätöksiin. Sähköisen kyselylomakkeen lisäksi teimme tutkimushaastattelut kahden eri yrityksen edustajalle. Haastatteluissa saimme syvällisempää näkökulmaa ja perusteellisempia vastauksia tutkimusongelmasta.

Tutkimme kahta eri aihealuetta: Yrityksissä ulkoistettuja toimintoja ja yrityksen oman osaamisen merkitystä ulkoistamispäätöksissä. Sähköisen kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa selvitimme, mitä toimintoja kohdeyrityksemme olivat jo ulkoistaneet, ja mitkä syyt olivat vaikuttaneet näihin ulkoistamispäätöksiin. Lisäksi kartoitimme logististen toimintojen ulkoistamisesta koituneita hyötyjä ja haittoja. Toisessa osiossa selvitimme osaamisen merkitystä ulkoistamispäätöksien kannalta. Osiossa kysyttiin, onko yritys saanut käyttöönsä uutta osaamista ulkoistamisen myötä. Kohdeyritykseltä tiedusteltiin, mitkä ovat niitä logistisia toimintoja, jotka vaativat eniten kehittämistä, ja onko yritys harkinnut näiden ulkoistamista. Meitä kiinnosti myös osaamisen jatkuvan kehittämisen tarpeen yhteys ulkoistamispäätöksiin. Osion lopuksi yrityksiä pyydettiin valitsemaan toimintoja, joita he uskoivat ulkoistavansa lähitulevaisuudessa.

Analysoimalla ensimmäisen osion tuloksia pystyimme määrittelemään, mitkä ovat Etelä-Suomessa toimivien pk-yrityksien eniten ulkoistamat toiminnot. Vastauksista ilmeni selkeästi, että eniten ulkoistetut toiminnot olivat jakelu ja tietotekniikan huolto ja ylläpito. Tietotekniikan ulkoistaminen ei yllättänyt, koska se kaipaa paljon erikoisosaamista, ja lähdekirjallisuuden valossa, se oli ensimmäisiä toimintoja, joiden tilaamisen yhteydessä luotiin ulkoistamisen nykyistä termistöä. Toiseksi eniten ulkoistetut toiminnot olivat varastointiin ja huoltoon liittyvät toiminnot. Toiminnot, joita yrityksissä ei ole ulkoistettu, ovat myynti- ja osto-toiminta, toiminnanohjaus sekä tuotteiden ja palveluiden suunnittelu. Havaintojemme mu-



kaan ja lähdekirjallisuuden valossa nämä ovat yritysten ydinosoamista ja toimintoja, joihin halutaan säilyttää suora kontrolli. Saaduista vastauksista havaitsimme, että ulkoistetut toiminnot olivat jakautuneet tasaisesti eri yritysten kesken. Joukossa ei ollut yhtään yritystä, joka hoitaisi kaikki toimintonsa itse. Suurin osa yrityksistä on ulkoistanut yhdestä neljään toimintoa. Muutamalla yrityksellä on viisi ulkoistettua toimintoa. Yksi yritys oli ulkoistanut jopa kuusi toimintoa. Toiminnot olivat huolinta, jakelu, toimistotukipalvelut, varastointi, varastohallinta sekä tietotekniikan huolto ja ylläpito. Nämä toiminnot ovat samat kuin kaikissa tutkielmaamme osallistuneissa yrityksissä eniten ulkoistetut toiminnot. Kyseinen yritys edustaa tukku- ja vähittäiskaupan alaa ja se työllistää 10-49 henkilöä.

Ensimmäisessä osiossa tarkastelimme myös syitä, jotka ovat vaikuttaneet ulkoistamispäätöksiin yrityksissä. Suurimmat syyt ulkoistamispäätöksiin olivat yrityksen saavuttamat kustannussäästöt, erikoistuminen yrityksen omaan ydinosoamiseen ja organisaation joustavuuden lisääminen. Lähdekirjallisuutemme tuki erittäin hyvin näitä tuloksia. Havaitsimme tuloksista, että mittakaavaedun tavoittelu, vuokratyövoiman mahdollistama joustavuus, laadun parantaminen, tuotannon määrän kasvattaminen, ICT, tietotekniikkaratkaisut ja riskien minimointi ulkoistamisen avulla jakoivat vastaajayritykset todella tasaisesti. Osalle yrityksistä nämä syyt olivat ratkaisevia ja osalle ne eivät vaikuttaneet lainkaan ulkoistamispäätöksiä tehtäessä. Tulokset jakoutuivat tasaisesti näiden ääripäiden välille.

Saatujen tulosten perusteella pystyimme erottamaan syyt, joilla ei ollut vaikutusta ulkoistamispäätöksen teossa juuri ollenkaan, lukuun ottamatta yksittäisiä tapauksia. Näitä syitä olivat verkostoitumisen tavoittelu, ulkoistettavien toimintojen turhaksi rasitteeksi kokeminen, viestinnän tavoittelu, ohjauksen ja konsultoinnin tarve, maantieteellisen sijainnin epäedullisuus, osaamisen puute, oikeudellisen vastuun siirtäminen ja erityisosaamista omaavan henkilöstön määrän pienentäminen. Vastanneet yritykset eivät ilmeisesti käsittäneet toimintojen ulkoistamista varsinaiseksi verkostoitumiseksi, eli tiiviiksi yhteistyösuhteeksi. Kyse voi olla vain käsitteiden erilaisesta ymmärtämisestä tai täysin erilaisesta tavasta nähdä tilaajan ja ulkoistetun toiminnon palveluntuottajan välinen suhde. Vastaajajoukkomme ei kokenut maantieteellistä sijaintiaan epäedulliseksi, minkä päättelimme johtuvan yritysten sijainnista Etelä-Suomen alueella. Täällä etäisyydet ovat suhteellisen pieniä ja satama, tie-, rautatie-, sekä lentokenttäverkostot kattavia. Tutkimallamme alueella on myös suuri määrä erilaisia yrityksiä, joten yhteistyömahdollisuudet ovat kattavat ja asiakkaat kohtuullisen lähellä. Yritysten ensisijainen tavoite ei suinkaan ollut ulkoistamalla hävittää erikoisosaamisen omaavia henkilöitä palveluksestaan. Tämä kuitenkin sisältynee tietoisesti tai tiedostamatta kustannussäästöjen tavoitteluun.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä jokainen kertoi hyötyvänsä ulkoistamisesta. Ulkoistamisen hyödyiksi vastaajat mainitsivat erityisesti toiminnan tehokkuuden parantumisen ja joustavuuden lisääntymisen. Myös kustannussäästöt nousivat tuloksista vahvasti esille. Joustavuudeksi mainittiin erityisesti vuokratyövoiman käytön helppous. Vastaajat kokivat siis vahvasti saavansa ulkoistamisesta konkreettista hyötyä verrattuna toiminnon suorittamiseen itse.

Suurimpina haittoina ulkoistamisesta yritykset kokivat suurentuneen valvonnan tarpeen, hyvien palveluntarjoajien löytämisen vaikeuden ja kankean tiedonkulun. Vastauksista ilmenee erityisesti ohjaamisen vaikeus. Päätelimme, että tätä voisi korjata järjestämällä koulutusta hyviksi havaituista toimintamalleista. Tilaajan ja palveluntoimittajan huono yhteydenpito voi johtua yrityksen osaamisen puutteesta. Ulkoistamisen prosessissa on esitelty yksinkertainen malli yhteydenpidosta. Yritykset joiden ydinliiketoimintana on tuottaa ulkoistettuja palveluita asiakkailleen, voisivat pohtia hyvän yhteydenpidon periaatteita ja luoda itselleen vakiintuneita viestintämalleja. Tavoitteena olisi välttää asiakkaiden tällä hetkellä kokema kontrollin puute.

Kyselyn toinen osio kartoitti osaamisen merkitystä ulkoistamispäätöksissä. Yritysten mielipiteet uuden osaamisen saamisesta ulkoistamisen avulla vaihtelivat suuresti. Suurin osa vastaajista ei ollut muodostanut vahvaa mielipidettä kumpaankaan suuntaan. Eniten uutta osaamista kokivat saaneensa pienet yritykset ja täysin kielteisellä kannalla oli eräs vastaajajoukko isoimmista yrityksistä. Päätelimme tästä, että henkilöstöltään pienen yrityksen osaamis pohja on väistämättä pienempi. Suurten yritysten henkilöstön ja erilaisten toimintojen lukumäärä on luonut niille laajempaa osaamista. Suurempien yritysten kohdalla ulkoistamispäätös on siis useimmin tehokkuuden ja joustavuuden kuin osaamisen lisäämisen tavoittelua.

Vastaajat luettelivat kyselyssä vapaamuotoisesti eniten osaamisen jatkuvaa kehittämistä vaativat toimintonsa. Tietotekniikka ja tietojärjestelmät tulivat erittäin vahvasti esille. Erikseen mainittiin toiminnan ohjausjärjestelmien kehittämisen tarve ja logistiikkaan liittyvät järjestelmät. Varastonhallinta nähtiin logistiikan osa-alueena, jonka kehittämiseen tulee keskittyä. Tietojärjestelmät ovat jatkuvassa muutoksen tilassa, ja nämä auttavat tai ovat jopa yhä useamman toiminnon mahdollistava edellytys. Mielestämme tulevaisuudessa tietotekniikalla on yhä suurempi rooli kaikissa logistiikan toimitusketjuissa.

Tietotekniikan ulkoistamisesta saadut vastaukset jakautuivat hieman. Osa vastaajista oli ulkoistamassa tietojärjestelmiä niiden erikoisosaamista vaativan luonteen takia. Yksi vastaajista piti taas logistiikan tietojärjestelmää tärkeänä kilpailuetuna. Vastaajista osa oli jo ulkoistanut mainitsemansa jatkuvaa kehittämistä vaativat toiminnot.

Osaamisen jatkuvan kehittämisen tarpeen merkitystä ulkoistamispäätöksissä melkein kaikki vastaajat kuvailivat erittäin tärkeäksi. Nämä toiminnot ovat siis osaamisen kannalta kriittisiä, ja oletettavasti niiden kehittäminen vie paljon resursseja. Yksi vastaajista koki osaamisen jatkuvan kehittämisen merkityksen ulkoistamispäätökselle pieneksi, koska toiminnon itsellään pitäminen oli paljon tärkeämpää kilpailukyvyyn säilyttämiselle. Tämä yritys ei siis koe kehittämiseen kuluvia resursseja tuhlauksena, vaan mahdollisuutena ydinosaamisensa kehittämiseksi.

Sähköisen kyselylomakkeen viimeisessä osassa tiedusteltiin yritysten tulevia ulkoistamisaikaita. Yllätykseksemme yrityksillä oli todella vähän suunnitelmia toimintojen ulkoistamiseksi. Vastauksista kävi ilmi, että suurin osa ulkoistamispäätöksistä oli yritysten itsensä mielestä jo tehty, ikään kuin yritysten lopullinen organisaatorakenne olisi tässä suhteessa loppuun asti hiottu. Muutamat vastaajat aikoivat ulkoistaa varastoinnin, tietotekniikan huollon ja ylläpidon, sekä tuotteiden kokoonpanon. Varastohallinnan, tuotannon, tuotteiden/palvelujen suunnittelun, pakkauksen, jakelun ja huolinnan alueilla yksi vastaaja aikoi ulkoistaa kunkin toiminnon.

Tutkielmassamme selvitimme syitä yritysten logististen toimintojen ulkoistamiselle. Tulostemme perusteella tärkeimmät syyt olivat kustannussäästöjen, tehokkuuden ja joustavuuden tavoittelu. Logististen toimintojen ulkoistamisella haluttiin edistää myös omaan ydinosaamiseen panostamista. Toimintoja ei koettu turhiksi, mutta ne eivät olleet yritysten liiketoiminnan perusta, eli syy yrityksen olemassaoloon. Yritysten osaaminen tai sen puute ei yleensä ollut ratkaiseva syy ulkoistamispäätöksissä. Se vaikutti kyllä päätöksiin, mutta tärkeimmät tekijät olivat muualla.

## 6.2 Itsearviointi

Itsearvioinnissa pohdimme tutkielman rakennetta, sisältöä ja tutkimusmenetelmiä. Esitämme ajatuksia ja kritiikkiä työmme onnistumisesta.

Tutkielman ulkoasussa johtavana ajatuksena on ollut selkeyteen pyrkiminen. Työn laajuuden vuoksi halusimme helpottaa lukijan tiedonhakuja kolmiportaisella otsikoinnilla. Tämä muodosti sisällysluettelosta kahden sivun mittaisen. Sisällysluettelosta tuli mielestämme juuri sopivan mittainen ja selkeä, mutta kuitenkin tarpeeksi yksityiskohtainen tehokkaaseen tiedonhakuun. Ulkoasun selkeyttä haettiin sisällön selkeällä jaottelulla. Uudet luvut alkavat aina uudelta sivulta ja luvut ovat keskenään tasapainossa. Teksti on tasoitettu kummaltakin sivulta saadaksemme sen näyttämään levolliselta, selkeältä ja julkaisunomaiselta. Teoriaosuuksien lähdekirjallisuuden perusteella mukailten tehdyt kaaviot ja kuvat tehtiin samankaltaisella tyyllillä, ja yhteneväisellä värimaailmalla. Kaavioista ja kuvioista tehtiin mahdollisimman yksinkertaisia. Tuloksia esittelevissä kaavioissa käytettiin paljon selkeyttäviä värejä. Kaavioiden selitetekstit

ovat helppolukuisia. Tyhjäksi jäävää turhaa tilaa on pyritty välttämään. Ulkoasusta muodostui mielestämme kokonaisuudessaan hyvin yhtenäinen ja selkeä.

Tutkielman kansilehdessä oleva nimi on ”Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen yrityksissä ja osaamisen merkitys ulkoistamispäätöksiin”. Alkuperäinen nimi oli kysymysmuodossa ”Miksi yritykset ulkoistavat logistiikkatoimintoja ja mikä on osaamisen merkitys ulkoistamispäätöksiin?”. Halusimme työn nimestä jämäkemmän, mutta samalla kuitenkin halusimme säilyttää sen selkeänä, eli nimen piti mielestämme kuvastaa molempia tutkittavia kysymyksiä. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää ulkoistettuja toimintoja ja syitä näiden ulkoistamiseen, mutta myös osaamisen merkitystä ulkoistamispäätöksissä ja tulevia ulkoistamisen kohteita. Tutkittavat yritykset rajattiin Etelä-Suomen alueelle työn tilaajan ESLogC:n tutkimushankkeen takia. Tutkielmaa rajattiin, jotta saisimme vastaukset perus-tutkimuskysymykseemme. Aihe oli laaja, mutta löysimme olennaisen alueen jonka sisältä kerätystä tutkimustiedosta oli mahdollista jalostaa vastauksia kysymykseemme. Itse aiheemme on hyvinkin ajankohtainen.

Tutkimusmenetelmiimme kuulunut puolistrukturoitu sähköinen kyselylomake (Liite 1) toimi tehtävässään hyvin. Lomakkeessa oli sopiva määrä valmiit vastausvaihtoehdot omaavia kysymyksiä, jotka helpottivat vastaamista ja tulosten käsittelyä. Vapamuotoisesti vastattavia kysymyksiä käytimme aiheista, joiden kaikkia vastauksia emme pystyneet ennustamaan ja joista saimme myös arvokasta lisätietoa. Lomakkeen suurimmaksi ongelmaksi havaitsimme vastaustilanteen kontrollin puutteen. Emme kyenneet oikomaan esimerkiksi mahdollisia käsitteellisiä eroavaisuuksia tai seuraamaan lomakkeen täyttöön käytettyä huolellisuutta. Vastusten saamiseksi jouduimme myös muistuttamaan uudelleen valittua vastaajajoukkoa. Vastusten määrä jäi toivomaamme pienemmäksi. Suuremman joukon saaminen olisi nostanut tulosten luotettavuutta ja helpottanut yleistysten tekoa. Huolellisesti työstettyyn lomakkeeseen olimme pääosin tyytyväisiä, mutta tulevaisuuden ulkoistettavien toimintojen listalta oli virheellisesti unohtunut ”laskutus”. Tämän laskemme lomakkeen suurimmaksi epäonnistumiseksi, koska Logistiikkaselvitys 2010 mukaan laskutuksen ulkoistaminen on yleistymässä. (Solakivi ym. 2010, 110-112.)

Sähköisen kyselylomakkeen lisäksi halusimme ESLogC:n kanssa tutkielman tueksi haastatteluja. Kävimme tekemässä kaksi haastattelua. Lähetimme haastattelurungon (Liite 2) haastateltavalle, jotta tämä voisi tutustua etukäteen keskeisiin kysymyksiin. Haastattelut avasivat hyvin yritysten näkökulmaa ulkoistamiseen ja osaamisen merkitykseen. Vaikka halusimmekin haastattelusta laajan ja rönsyilevän keskustelun aiheesta, niin jälkikäteen ajatellen tiukempi kontrolli tilanteesta olisi ollut paikallaan. Haastattelu eksyy muuten herkästi aiheen viereen ja tämä vie helposti huomiota aiheena olevista asioista. Mielestämme tutkielmassamme käytetyt menetelmät olivat erittäin hyvin tutkittavan aiheen kartoittamiseen soveltuvia.

Tutkielma olisi mielestämme erittäin hyvin toistettavissa. Tässä opinnäytetyössä olemme avanneet keskeiset käsitteet ja kuvanneet tarkasti tutkittavan aiheen. Kyselylomake (Liite 1) oli laadittu tarpeeksi huolellisesti tuottamaan tarpeeksi tietoa juuri tutkittavasta aiheesta. Haastatteluiden pohjana ollut runko (Liite 2) noudattelee sähköisen e-lomakkeen kaavaa. Tulokset olemme esittäneet mielestämme riittävän yksityiskohtaisesti ja seikkaperäisesti, jotta mahdollisesti toistettavan tutkielman tuloksia pystyy vertailemaan tämän työn kanssa. Lähde-luettelomme käsittää suuren määrän tutkittavaan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita ja sähköisiä lähteitä. Tutkielmaa toistettaessa teorian ja analyysien taustalla ollut tieto on näin jäljitettävissä ja tarkistettavissa.

### 6.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Tutkielman edetessä saimme ajatuksen ulkoistettujen toimintojen kustannustehokkuuden tarkemmasta tutkimisesta. Tähän voisi sopia laajempi kartoitus yritysten kokemuksista, eli tarkkojen kustannuslaskelmien vertailu ennen ja jälkeen ulkoistamispäätöksen. Tutkimuksen pääpainona olisi selvittää ulkoistamisen avulla syntyneiden kustannussäästöjen määrä.

## Lähteet

### Kirjallisuus

Aaltonen, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Ws Bookwell Oy.

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 2005. Purchasing Principles and Management. Ninth edition. England: Pearson Education Limited.

Ballou, R.H. 2004. Business Logistics / Supply Chain Management. Fifth edition. US New Jersey: Pearson Education, Inc.

Benton, W.C. 2010. Purchasing and supply chain management. Second edition. Singapore: McGraw Hill.

Brannen, J. 1992. Combining qualitative and quantitative approaches. Teoksessa Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Burgess, R. G. 1982. Field research: A sourcebook and field manual. Teoksessa Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Cloase, R.H. 1937. The nature of the firm. Teoksessa Hätönen, J. & Eriksson, T. 2008. Journal of International Management 15. Fox School of Business.

Denzin, N. K. 1970. The research act. Teoksessa Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Donaldson, B. 2007. Sales management - Principles, process and practice. Third edition. Palgrave Macmillan.

Elster, J. 1980. Metode. In PaxLeksikon vol. 4. Teoksessa Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009. Interviews. Second edition. California: SAGE Publications Inc.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. Painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Gunther, C., Salmenkari, R. & von Bagh, A. 2000. 2000-luvun logistiikan johtaminen. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys Ry.

Grant, D., Lambert, D., Stock, J. & Ellram, L. 2006. Fundamentals of logistics management. European edition Berkshire: The McGraw-Hill Companies.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Teoksessa Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. Painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hamel, G. & Prahalad C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen kilpailukyky. HM&V Research Oy.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2005. Teollisuustalous. 5. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Heikkilä, J. & Ketokivi, M. 2005. Tuotanto murroksessa. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 7. Uudistettu painos 2008. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hokkanen, S., Karhunen, J. (toim.) & Luukkanen, M. 2011. Logistisen ajattelun perusteet. 6. uudistettu painos. Kangasniemi: Sho Business Development Oy.
- Hymer, S.H. 1972. The United States multinational corporation and Japanese competition in the Pacific. Teoksessa Hätönen, J. & Eriksson, T. 2008. Journal of International Management 15. Fox School of Business.
- Högström, A. 2002. Yhteiskunnallisuuden viestintä. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Isokangas, J & Kinkki, S. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Vantaa: WSOY.
- Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry.
- Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Toinen painos. Porvoo: WSOY.
- Karrus, K. E. 2005. Logistiikka. 3.-5. painos. Helsinki: WSOY.
- Karjalainen, L. & Ramsland, T. 1992. Pakkausalan perusoppikirja. Helsinki: Pakkausteknologiaryhmä ry.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. Uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kiiha J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi: Kauppakaari & Talentum Media Oy.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Koistinen, H. 2002 Tietojärjestelmien ylläpito. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kuitunen, K., Räsänen, P., Mikkola, M. & Kuivanen, R. 1999. Kehittyvä verkosto Espoo: Libella painopalvelu Oy.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009. Interviews. Second edition. California: SAGE Publications Inc.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva: Ws Bookwell Oy.
- Landes, D.S. 1998. The Wealth and Poverty of Nations. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lumijärvi, O.P. 2007. Huipulla: Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Juva: WS Bookwell Oy.

- Lysons, K. & Farrington, B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management. Seventh edition. England: Pearson Eduscation Limited.
- Naula, T., Ojala, L & Solakivi, T. 2006. Logistiikkaselvitys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1987. Discourse and social psychology. Teoksessa Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. Painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari Oyj.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Reijo Rautauoman säätiö.
- Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientists and practioner-researches. Teoksessa Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Rushton R. & Walker S. 2007. International logistics and supply chain outsourcing. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu tutkimus. Tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Seidman, I. E. 1991. Interviewing as qualitative research. Teoksessa Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Smith, A. 2000. The Wealth of Nations. New York: Random House Inc.
- Solakivi, T., Ojala, L., Hälinen, H-M., Lorentz, H., Rantasila, K., Huolila, K. & Laari, S. 2010. Logistiikkaselvitys 2010. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö julkaisuja 36/2010.
- Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman käyttö. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki: Kariston kirjapaino Oy.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstön johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Williamson, O.E. 1975. Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. Teoksessa Hätönen, J. & Eriksson, T. 2008. Journal of International Management 15. Fox School of Business.



## Artikkelit

Balakrishnan, J. 2005. The theory of constraints and the make-or-buy decision. *Journal of Supply Chain Management* 1.1.2005. Viitattu: 25.5.2011.  
<http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-problem-solving/380953-1.html>

Hallikainen, R. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. *Tekniikka ja talous* 26.3.2009. Viitattu 6.9.2011.  
<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/ulkoistaminen+ei+ole+saastokeino/a262324>

Pohjalainen, V. 2006. Ict-ulkoistaminen muuttuu globaaliksi. *Digitoday* 18.10.2006. Viitattu 1.9.2011.  
<http://www.digitoday.fi/data/2006/10/18/ict-ulkoistaminen-muuttuu-globaaliksi/200618029/66>

Thompson, T. 2011. What is outsourcing? *WiseGEEK* 18.8.2011. Viitattu 6.9.2011.  
<http://www.wisegeek.com/what-is-outsourcing.htm>

## Sähköiset lähteet

Ali-Yrkkö, J. 2007. Ulkoistukset Suomen teollisuusyrityksissä - Onko toimialalla merkitystä? Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.  
[http://www.etla.fi/files/1715\\_Dp1070.pdf](http://www.etla.fi/files/1715_Dp1070.pdf)

Bentzen, K. 2002. Logistiikkakeskuskonsepti - Tanskan malli. Oulu. Viitattu 1.9.2011.  
<http://www.logisforum.com/tapahtuma2002/esitysbentzen280802.pdf>

Digert, H., Hakulinen, P., Hermunen, M., Holopainen, A., Lehto, E.L., Lehtonen, V.M., Mansikkamäki, U., Eskola, K., Toukonen, M.L. & Lindeman-Valkonen, M. 2001. Osaamisen johtaminen - kehittämishankkeen loppuraportti. Viitattu 8.9.2011.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/4064/4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf)

Eduix Oy. Pintaa syvemältä. Viitattu 1.9.2011.  
<https://e-lomake.fi/web/osio/pintaasyvemmalta/>

Euroopan unioni 2003. Komission suositus. Euroopan unionin virallinen lehti L 124/36. Viitattu 6.9.2011.  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:fi:PDF>

EslogC. 2011. Viitattu 16.5.2011.  
<http://eslogc.fi/fi/etusivu>

Heikinmäki, A. 2009. Tietojärjestelmät pk-yrityksissä - tehty tutkimus ja kehysmallit. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20054/Antti.Heikinm%C3%A4ki.pdf?sequence=1>

ISS Palvelut. Etusivu. 2011. Viitattu 6.9.2011.  
<http://www.fi.issworld.com/Pages/Frontpage.aspx#>

ISS Palvelut. Tukipalvelut. 2011. Viitattu 16.9.2011.  
<http://www.fi.issworld.com/palvelumme/tukipalvelut/Pages/Tukipalvelut.aspx>

Karjalainen, E. 2006. ULKOISTAMINEN - prosessin kuvaus ja siihen vaikuttavat tekijät. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Tutkintotyö. Viitattu 31.8.2011.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201003063628>

Ketonen, P. 2008. Stratman Oy. Viitattu 18.5.2011.  
[http://www.toiminnanohjaus.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=55](http://www.toiminnanohjaus.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=55)

Korkeamäki, N., Hyrsky, J. & Hyytiäinen, J. 2008. Kokoonpanon robotisointi. Teknillinen korkeakoulu. Tutkintotyö. Viitattu 16.9.2011.  
[http://www.google.fi/url?sa=t&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CBkQFjAA&url=https%3A%2F%2Fnoppa.aalto.fi%2Fnoppa%2Fkurssi%2Fkon-15.4119%2Fmateriaali%2Fseminaari\\_kokoonpano\\_pdf\\_2.pdf&ei=lgpzTp3qOLPV4QTL-tGuDQ&usg=AFQjCNEVRleUBBdV\\_5JGYE4H2qISxvcLXg](http://www.google.fi/url?sa=t&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CBkQFjAA&url=https%3A%2F%2Fnoppa.aalto.fi%2Fnoppa%2Fkurssi%2Fkon-15.4119%2Fmateriaali%2Fseminaari_kokoonpano_pdf_2.pdf&ei=lgpzTp3qOLPV4QTL-tGuDQ&usg=AFQjCNEVRleUBBdV_5JGYE4H2qISxvcLXg)

Laitinen, A. & Rautiainen, R. 2007. Ulkoistaminen - alihankintaa virossa ja kiinassa. CASE: Raute Oyj. Lahden Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 31.08.2011.  
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11311/2008-04-15-20.pdf?sequence=1>

Lemelson-MIT Program. 2006. Viitattu 21.09.2011.  
<http://web.mit.edu/invent/iow/ford.html>

Luoma, H. 2011. Actional Oy. Aloittavan yrityksen myynti. Viitattu 02.09.2011.  
[http://www.actional.fi/Artikkelit/Aloittavan\\_yrityksen\\_myynti.pdf](http://www.actional.fi/Artikkelit/Aloittavan_yrityksen_myynti.pdf)

Procurement Leaders. 2011. Procurement outsourcing. Viitattu 8.9.2011.  
<http://www.procurementleaders.com/learninggroups/procurement-outsourcing/>

Suomen Huolintaliikkeiden liitto. 2011. Viitattu 18.5.2011.  
<http://www.ek.fi/huolintaliikkeidenliitto/fi/huolinta-ala/index.php>

Suomen kuljetusopas sivusto. Viitattu 17.5.2011.  
<http://www.kuljetusopas.com/varastointi/pakkaaminen/>

### **Muut lähteet**

Varaosamyyjä X. Veho Group Oy Ab. Puhelinkeskustelu 8.9.2011. Kerava.

Haastateltava X, haastattelu 6.6.2011. Nurmijärvi.

Haastateltava Y, haastattelu 18.4.2011. Espoo.

## Taulukot

Taulukko 1: ESLogC-hankkeen työsuunnitelma (ESLogC 2011.).....	41
----------------------------------------------------------------	----

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkielman rakenne. ....	14
Kuvio 2: Make or buy-päätöksentekoprosessi mukailen (Lysons & Farrington 2006, 393)..	22
Kuvio 3: Toimintojen luokittelu ja hierarkia mukailen (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 24.) .....	23
Kuvio 4: Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Kiiskinen ym. 2002, 25.).....	24
Kuvio 5: Ulkoistamishankkeen päävaiheet mukailen (Jalanka ym. 2003, 14). ....	25
Kuvio 6: Palveluntarjoajan arvioinnin kohteet mukailen (Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell & Santala 2011, 143). ....	28
Kuvio 7: Kolbin oppimiskehä mukailen (Kauhanen 2006, 153). ....	36
Kuvio 8: ESLogC organisaatiorakenne (ESLogC 2011). ....	39

## Kaaviot

Kaavio 1: Tutkimukseen vastanneiden yritysten toimialat .....	42
Kaavio 2: Tutkimukseen osallistuneiden yritysten henkilöstömäärä .....	43
Kaavio 3: Jakauma ulkoistetuista logistisista toiminnoista .....	46
Kaavio 4: Jakauma huollinnan ulkoistaneista yrityksistä .....	47
Kaavio 5: Jakauma jakelun ulkoistaneista yrityksistä .....	48
Kaavio 6: Jakauma laskutuksen ulkoistaneista yrityksistä .....	49
Kaavio 7: Jakauma myynnin ulkoistaneista yrityksistä .....	50
Kaavio 8: Jakauma oston ulkoistaneista yrityksistä .....	51
Kaavio 9: Jakauma pakkastoiminnan ulkoistaneista yrityksistä .....	52
Kaavio 10: Jakauma toimistotukipalveluiden ulkoistaneista yrityksistä .....	53
Kaavio 11: Jakauma tuotannon ulkoistaneista yrityksistä .....	54
Kaavio 12: Jakauma tuotteiden ja palvelun suunnittelun ulkoistaneista yrityksistä .....	55
Kaavio 13: Jakauma tietotekniikan ja ylläpidon ulkoistaneista yrityksistä .....	56
Kaavio 14: Jakauma toiminnanohjauksen ulkoistaneista yrityksistä .....	57
Kaavio 15: Jakauma tuotteiden kokoonpanon ulkoistaneista yrityksistä .....	58
Kaavio 16: Jakauma varastoinnin ulkoistaneista yrityksistä .....	59
Kaavio 17: Jakauma varastohallinnan ulkoistaneista yrityksistä .....	60
Kaavio 18: Jakauma erikoistumisesta yrityksen ydinosaamiseen vaikutuksesta ulkoistamispäätökseen. ....	61
Kaavio 19: Jakauma erityisosaamista omaavan henkilöstön määrän pienentämisestä syynä ulkoistamispäätökseen. ....	62
Kaavio 20: Jakauma ICT:n vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä .....	63
Kaavio 21: Jakauma kustannussäästöjen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ....	64
Kaavio 22: Jakauma laadun paranemisen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ....	65
Kaavio 23: Jakauma mittakaavaedun vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ....	66
Kaavio 24: Jakauma maantieteellisen sijainnin vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ....	67
Kaavio 25: Jakauma ohjauksen ja konsultoinnin tarpeen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. .....	68
Kaavio 26: Jakauma organisaation joustavuuden lisäämisen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ....	69
Kaavio 27: Jakauma osaamisen puutteen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ....	70
Kaavio 28: Jakauma oikeudellisen vastuun vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ....	71
Kaavio 29: Jakauma tuotannon määrän kasvun vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ....	72
Kaavio 30: Jakauma tietotekniikkaratkaisuiden vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ...	73
Kaavio 31: Jakauma turhien toimintojen rasitteen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ....	74
Kaavio 32: Jakauma riskien minimoinnin vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ....	75
Kaavio 33: Jakauma verkostoitumisen vaikutuksesta ulkoistamispäätöksessä. ....	76
Kaavio 34: Jakauma viestinnän vaikutuksesta ulkoistamispäätökseen. ....	77

Kaavio 35: Jakauma vuokratyövoiman mahdollistaman joustavuuden vaikutuksesta ulkoistamispäätökseen. ....	78
Kaavio 36: Jakauma yritysten kokemista hyödyistä ulkoistamisen ansiosta .....	79
Kaavio 37: Jakauma osaamisen kehittymisestä ulkoistamisen avulla.....	82
Kaavio 38: Jakauma tulevaisuuden ulkoistamiskohteista .....	84

## Liitteet

Liite 1 Kysely logistiikan ulkoistamisesta .....	103
Liite 2 Tutkimushaastattelun runko .....	109

# Kysely logistiikan ulkoistamisesta

Hyvä vastaanottaja,

Olemme Laurea-ammattikorkeakoulusta valmistuvia logistiikan tradenomiopiskelijoita. Opinnäytetyömme aiheena on:

*"Miksi yritykset ulkoistavat logistiikkatoimintoja ja mikä merkitys osaamisella on ulkoistamisessa?"*.

Näitä opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä käsittelemme sähköisen kyselyn avulla, johon toivomme näkemyksiänne. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Vastauksenne ovat erittäin arvokas osa tutkimustamme.

Kyselyn vastauksista kootut tulokset julkaistaan erilaisina koottuina tunnuslukuina, jolloin yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Tuloksia käytetään mahdollisesti myös muiden opinnäytetöiden aineistoina, mutta näissäkään opinnäytetöissä yksittäisen yrityksen vastaukset eivät käy ilmi. Opinnäytetyömme on osana ESLogC-hankkeessa toteutettavia alueellisia selvityksiä.

Lyhyesti ESLogC-hankkeesta ja Laurea-ammattikorkeakoulun kehittämisprojektista osana hanketta:

ESLogC - Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishankkeen (1.10.2009-30.9.2012) avulla kehitetään logistiikkakeskusten verkostoa. Hankkeessa toteutetaan 20 erillistä kehittämisprojektia, joissa yritykset ovat aktiivisesti mukana. Lisätietoa koko hankkeen sisällöistä löydätte [www.eslogc.fi](http://www.eslogc.fi)

Laurea-ammattikorkeakoulu toimii osatoteuttajana ESLogC -hankkeen osaamisen työkonaisuudessa. Tämän kehittämisprojektin tavoitteena on logistiikkatoimijoiden kilpailukykyyn parantaminen osaamista ja osaamisen johtamista kehittämällä. ESLogC-hankkeen tulosten perusteella kehitetään myös logistiikka-alan koulutusta Etelä-Suomen alueella.

Yhteistyöterveisin,

Tatu Hirvensalo, Joonas Ruohola ja Niko Vilkmán

Laurea-ammattikorkeakoulu, Kerava

Otamme mielellämme palautetta vastaan ja vastaamme mahdollisiin kysymyksiin.

[tatu.hirvensalo@laurea.fi](mailto:tatu.hirvensalo@laurea.fi), [joonas.ruohola@laurea.fi](mailto:joonas.ruohola@laurea.fi), [niko.vilkman@laurea.fi](mailto:niko.vilkman@laurea.fi)

Tatu Hirvensalo +358451301790

## Yrityskuvauus

1. Millä toimialalla yrityksenne toimii?

- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus
- Kaivostoiminta ja louhinta
- Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Koulutus
- Kuljetus ja varastointi
- Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Muu palvelutoiminta
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Rakentaminen
- Sähkö-, kaas- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Teollisuus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Tukku- ja vähittäiskauppa
- Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- Muu toimiala

Mikäli vastasitte Muu toimiala, niin käytäkää alla olevaa kenttää

2. Missä yrityksenne sijaitsee?

3. Yrityksenne henkilöstön määrä?

- Alle 5
- 5-9
- 10-49
- 50-249
- 250-500
- yli 500

4. Vastaajan tehtävänimike yrityksessä?



## Yrityksen ulkoistetut toiminnot

5. Mitä toimintojanne olette ulkoistaneet?

- Huolinta
- Jakelu
- Laskutus
- Myynti
- Ostotoiminta
- Pakkaus
- Toimistotukipalvelut (vastaanotto yms.)
- Tuotanto (tuotteiden/komponenttien valmistus)
- Tuotteiden/palvelujen suunnittelu
- Tietotekniikan huolto ja ylläpito
- Toiminnanohjaus
- Tuotteiden kokoonpano
- Varasto (fyysinen tila, jossa tuotteita säilytetetään)
- Varastonhallinta (toiminnot, jotka liittyvät varastointiin)
- Ei ulkoistettuja toimintoja
- Muu

Mikäli vastasitte Muu, niin mitä muita ulkoistettuja logistisia toimintoja yrityksessänne on?

6. Mitkä syyt ovat vaikuttaneet ulkoistamispäätökseen yrityksessänne?

	Ei ole vaikuttanut lainkaan	Ei ollut keskeinen syy	Vaikutti jonkin verran	Vaikutti melko paljon	Oli ratkaiseva syy
Erikoistuminen yrityksen ydinosaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erityisosaamista omaavan henkilöstön määrän pienentäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ICT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannussäästöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Laadun parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittakaavaetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maantieteellinen sijainti epäedullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjauksen ja konsultoinnin tarve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation joustavuuden lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudellinen vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotannon määrän kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekniikkaratkaisut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnot koettiin turhaksi rasitteeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskien minimointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoituminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokratyövoiman käytön mahdollistama joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko yrityksellänne muita ulkoistamispäätökseen vaikuttaneita syitä?  
Kuinka paljon ne ovat vaikuttaneet ulkoistamispäätökseen?

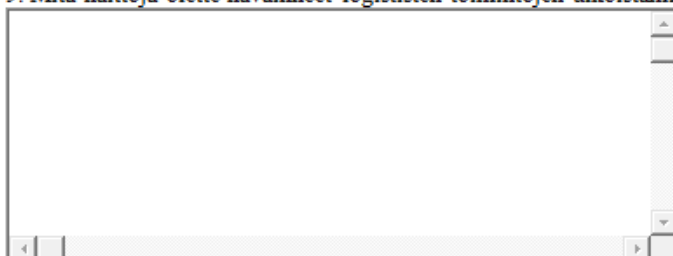
7. Koemme hyötyvämme ulkoistamisesta:

Täysin samaa mieltä   Samaa mieltä   Ei hyötyä eikä haittaa   Eri mieltä   Täysin eri mieltä   Ei kokemusta



8. Mitä hyötyjä olette havainneet logististen toimintojen ulkoistamisesta?

9. Mitä haittoja olette havainneet logististen toimintojen ulkoistamisesta?



## Osaamisen merkitys ulkoistamispäätöksissä

10. Yrityksemme on saanut ulkoistamisen kautta käyttöönsä uutta osaamista?

Täysin samaa mieltä

Samaa mieltä

ei samaa eikä eri mieltä

Eri mieltä

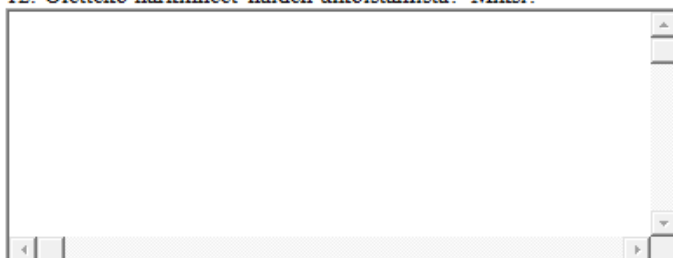
Täysin eri mieltä

Ei kokemusta

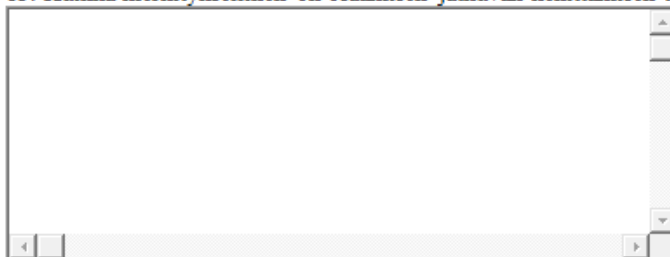
11. Mitkä logistiset toiminnot vaativat mielestänne eniten osaamisen jatkuvaa kehittämistä?



12. Oletteko harkinneet näiden ulkoistamista? Miksi?



13. Kuinka merkityksellinen on osaamisen jatkuvan kehittämisen tarve ulkoistamispäätöksissä?



14. Mitä logistisia toimintoja uskoisitte ulkoistavanne lähitulevaisuudessa?

- Huolinta
- Jakelu
- Myynti
- Ostotoiminta
- Pakkaus
- Toiminnanohjaus
- Tuotteiden/palvelujen suunnittelu
- Tuotteiden kokoonpano
- Tuotanto (tuotteiden/komponenttien valmistus)
- Tietotekniikan huolto ja ylläpito
- Toimistotukipalvelut (vastaanotto yms.)
- Varastonhallinta (toiminnot, jotka liittyvät varastointiin)
- Varasto (fyysinen tila, jossa tuotteita säilytetetään)
- Ei ulkoistettuja toimintoja
- Muu

Mikäli vastasitte muu, niin mitä logistisia toimintoja ajattelitte ulkoistaa?



Kiitämme osallistumisestanne kyselyyn!

Tutkimushaastattelun runko



## Miksi yritykset ulkoistavat logistisia toimintojaan ja mikä merkitys osaamisella on ulkoistamisessa ?

1. Yrityksen toimiala?
2. Missä yritys sijaitsee?
3. Henkilöstön määrä?
4. Haastateltavan tehtävänimike yrityksessä?
5. Yrityksenne ydinosaaminen?
6. Mitä toimintoja olette ulkoistaneet?
7. Mitkä syyt ovat vaikuttaneet ulkoistamispäätökseen yrityksessänne?
8. Kuinka koette hyötyvänne ulkoistamisesta (yleiset toiminnot)?
9. Mitä hyötyjä olette havainneet **logististen** toimintojen ulkoistamisesta?
10. Mitä haittoja olette havainneet **logististen** toimintojen ulkoistamisesta?
11. Onko yrityksenne saanut ulkoistamisen kautta käyttöönsä uutta osaamista?
12. Mitkä **logistiset** toiminnot vaativat mielestänne eniten osaamisen jatkuvaa kehittämistä?
13. Oletteko harkinneet näiden **logistiset** toimintojen ulkoistamista ja jos olette, mistä syystä?
14. Kuinka merkitykselliseksi koette osaamisen jatkuvan kehittämisen tarpeen ulkoistamispäätöksissä?
15. Mitä **logistisia** toimintoja uskoisitte ulkoistavanne lähitulevaisuudessa?