

Pekka Hurskainen ja Anssi Laitinen

ULKOISTAMISEN VAIKUTUS  
KULUTTAJAN  
OSTOKÄYTTÄYTYMISEEN JA  
ASENTEISIIN

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Marraskuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  9.12.2011				
<b>Tekijä(t)</b>  Pekka Hurskainen, Anssi Laitinen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalouden koulutusohjelma				
<b>Nimeke</b>  Ulkoistamisen vaikutus kuluttajan ostokäyttäytymiseen ja asenteisiin					
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli tutkia kuluttajien mielipiteitä ulkoistamista kohtaan ja selvittää kuinka se vaikuttaa heidän ostokäyttäytymiseensä. Tutkimuksen avulla selvitimme myös ulkoistamisen tuomista vaikutuksista yrityksen tai tuotteen imagoa kohtaan. Lisäksi kysyimme vastaajien mielipiteitä niiden maiden imagosta tuotteiden tuotantopaikkana, joihin Suomalaiset yritykset ovat ulkoistaneet tuotantoaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä toimeksiantajalle uutta tietoa ulkoistamiseen liittyen ja luoda kehitysehdotuksia kuluttajien ostokäyttäytymiseen vaikuttavien tietojen pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus suoritettiin kyselylomakkeen avulla 2.11.2011 – 6.11.2011 välisenä aikana Mikkelin alueen kuluttajien parissa. Vastauksia kyselyyn saatiin 133 kappaletta. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 28 kohtaa, joihin vastaajat antoivat omaa mielipidettensä lähinnä olevan vastauksen. Tulosten analysointi suoritettiin SPSS -ohjelmalla, jonka avulla tulosten yhteenveto saatiin parhaiten julkaisukelpoiseen muotoon.</p> <p>Tutkimuksen avulla saimme selville tärkeää tietoa kuluttajien ostopäätöksiin ja kulutuskäyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä. Tuloksista selvisi, että kuluttajat suosivat ennen kaikkea kotimaisuutta ja ovat valmiita maksamaan kotimaisesta tuotteesta lisähintaa. Tuloksista oli myös pääteltävissä, että kotimaista tuotetta pidetään yhä parempilaatuisempana, mitä ulkomailla valmistettua tuotetta. Kotimaisen tuotteen valintaa puolsi myös se seikka, että kuluttajat uskoivat mahdollisten reklamaatiotilanteiden sujuvan paremmin, mikäli tuote on kotimaassa valmistettu.</p> <p>Kuluttajien asenteet ulkoistamista kohtaan olivat hieman varaukselliset. Tuloksista oli havaittavissa kuluttajien mielipide-erot tietyissä ulkoistamiseen liittyvissä osa-alueissa. Kuluttajat haluaisivat yhä enemmän tietää hankkimiensa tuotteiden alkuperästä ja yrityksiltä toivotaan avoimuutta markkinoinnissa, mikäli tuote on valmistettu alihankkijan toimesta. Kuluttajat näkivät kotimaan sisällä ulkoistamisen positiivisena asiana.</p>					
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Ulkoistaminen, Ostokäyttäytyminen, Asiakkuuksien hallinta					
<b>Sivumäärä</b> 60, liitteet 12	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"><b>Kieli</b></td> <td style="width: 33%;"><b>URN</b></td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td>URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A1985</td> </tr> </table>	<b>Kieli</b>	<b>URN</b>	Suomi	URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A1985
<b>Kieli</b>	<b>URN</b>				
Suomi	URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A1985				
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>					
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Terttu Liimatainen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>				

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  9 December 2011
<b>Author(s)</b>  Pekka Hurskainen, Anssi Laitinen	<b>Degree programme and option</b>  Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  The influence of outsourcing on customers' buying behaviour and attitudes		
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of this bachelor's thesis was to research consumers' views on outsourcing and to find out how it affected their buying behaviour. With this survey we tried to find out how outsourcing affected to consumers' opinions towards enterprises' or products' image. We also tried to investigate consumers' views towards countries where companies have outsourced their operations. The target of this thesis was to gather new information about effects to the client company's business and give suggestions based on this study that would improve the client company's capacity to make profit.</p> <p>The study was carried out with an inquiry form between 2 November 2011 and 6 November 2011 within the region of Mikkeli, and there were 133 persons that replied to the inquiry. There were 28 arguments in the inquiry form where the answerers crossed the alternative that was closer their own opinion. The results of the inquiry were analysed by using a computer program which helped us to present the results in a comprehensive and presentable form.</p> <p>The survey revealed useful information about the factors that affected consumers' purchase decisions and consumer behaviour. According to the survey consumers prefer domestic products and they were willing to pay more for domestically produced items. The results showed that domestic products are considered to be better of quality than foreign products and according to the consumers' opinions complaints were easier when the product was domestically manufactured.</p> <p>Consumers' attitudes towards outsourcing were slightly negative. The results showed that there were differences in answers concerning some areas of outsourcing. Consumers would like to know the origin of the product they are buying. They also wished that companies should be more transparent in their marketing operations, especially when the products were manufactured by subcontractors. According to the survey outsourcing was seen as a positive thing when it will be carried out by within the home country.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Outsourcing, Buying behavior, Customer relationship management,		
<b>Pages</b>  60 pages, app. 12 pages	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>  URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A1985
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Terttu Liimatainen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN .....	2
2.1	Ulkoistamisen tunnusmerkit .....	2
2.2	Ulkoistamisen hyödyt .....	4
2.3	Haittoja .....	6
2.4	Riskit.....	7
2.5	Ulkoistamisen taloudelliset vaikutukset .....	9
2.6	Ulkoistamisen vaiheet.....	12
2.6.1	Ulkoistamisen valmistelu ja ulkoistamispäätös .....	13
2.6.2	Alihankkijan valinta.....	14
2.6.3	Alihankkijan valintakriteereitä.....	15
2.6.4	Ulkoistamissopimus.....	17
2.6.5	Resurssien siirto .....	20
2.6.6	Toiminnan suorittaminen ja jatkon arviointi.....	21
2.7	Ulkoistettavia toimintoja .....	22
2.8	Ulkoistamiseen vaikuttavat tekijät.....	25
3	KULUTTAJAKÄYTTÄYTYMINEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	27
3.1	Kuluttajan tarpeet kuluttajakäyttäytymistä muokkaavana tekijänä .....	27
3.2	Ostokäyttäytymisen määräytyminen kuluttajan motiivien mukaan .....	29
3.3	Psykologiset, demografiset ja sosiaaliset tekijät ostopäätökseen vaikuttavina tekijöinä.....	30
3.4	Asiakkuuden hallinta .....	32
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	34
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	34
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	35
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	36
5	KULUTTAJIEN YLEISET MIELIPITEET ULKOISTAMISESTA JA SEN VAIKUTUKSESTA OSTOKÄYTTÄYTYMISEEN.....	37
5.1	Vastaajien perustiedot.....	37
5.2	Ulkoistamisen vaikutus ostokäyttäytymiseen.....	39
5.3	Yleiset mielipiteet ulkoistamiseen liittyen.....	45
5.4	Vastaajien mielikuvat ja asenteet tuotteiden valmistusmaita kohtaan.....	51

5.5	Avoimien vastausten tulokset .....	52
6	POHDINTA .....	54
6.1	Ostokäyttäytymiseen liittyvien tulosten johtopäätökset .....	54
6.2	Ulkoistamiseen liittyvien tulosten johtopäätökset .....	55
6.3	Kehittämissuhteet .....	56
7	PÄÄTÄNTÄ .....	58
	LÄHTEET .....	59
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Yritysmailmassa kilpailun koveneminen on pakottanut organisaatiot pohtimaan uudenlaisia strategioita ja ratkaisuja selviytyäkseen yhä kiristyvässä kilpailussa. Ulkoistaminen on noussut yhä tärkeämmäksi menetelmäksi kilpailukyvyn parantamisessa ja yrityksen taloudellisen tilanteen kohentamisessa. (Kiiskinen ym. 2002, 9.)

Opinnäytetyön aihe muodostui yhdessä toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijöiden mielenkiinnosta ulkoistamisen vaikutuksia kohtaan. Opinnäytetyön tutkimusosan tarkoituksena oli selvittää ulkoistamisen vaikutus normaalin kuluttajan ostopäätökseen ja yleiseen ostokäyttäytymiseen. Tutkimme myös minkälaisia mielikuvia kuluttajilla on tuotteiden valmistusmaista. Viitekehyksessä kerrotaan ulkoistamiseen liittyvistä peruseriaatteista ja prosesseista, unohtamatta ostokäyttäytymisen liittyviä peruselementtejä.

Ulkoistamiseen liittyvään tutkimukseen oli toimeksiantajan puolesta tarvetta, koska nykypäivänä vallitsevien suuntauksien mukaan toimeksiantaja halusi erityistä lisätietoa kuluttajien mielikuvista ulkoistamista kohtaan. Opinnäytetyön aihe tarkentui muuttaman yhteisen tapaamisen jälkeen. Toimeksiantajan nimen tai toimialan mainitseminen on yhteisymmärryksessä jätetty mainitsematta aiheen arkaluonteisuuden takia.

Opinnäytetyön viitekehys rajattiin ulkoistamisen peruskäsitteiden pintapuoliseen selvittämiseen, jonka avulla lukijalle muodostuu kokonaiskuva ulkoistamisprosessista. Rajasimme markkinointiin liittyvän teoriaosuuden kuluttajan ostokäyttäytymiseen liittyviin tekijöihin.

Tutkimuksen toteutus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista kyselylomaketta, jossa oli myös kaksi avointa kysymystä. Kenttätutkimus suoritettiin 2.11.2011 – 6.11.2011 välisenä aikana Mikkelin alueen kuluttajien parissa.

## 2 TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen on elänyt yritysmaailmassa jo pitkän aikaa. Sen merkitys on kasvanut koko ajan yhä tärkeämmäksi yritysten toimintastrategioissa. Nykypäivänä ulkoistaminen ei ole enää uusi keksintö, vaan se katsotaan aivan normaaliksi toiminnoksi yrityksen toiminnassa. Ulkoistamista pidetään tietyllä tapaa organisaation muutosprojektina. (Kiiskinen ym. 2002, 11.)

Ulkoistamisella tarkoitetaan periaatteessa yritystoiminnan tietyn tai tiettyjen osa-alueiden uudelleen organisointia. Ulkoistamisessa pyritään kiinnittämään huomiota yrityksen ydinosaamisen ulkopuolisiin osa-alueisiin, joiden ylläpitoa yrityksessä ei katsota hyödylliseksi. Yrityksen ennen itse hoitaman palvelun tai toiminnon siirtämien toisen yrityksen hoidettavaksi luokitellaan ulkoistamiseksi. (Kiiha 2002, 1.) Ulkoistamisella tarkoitetaan sopimuksella tehtävää yrityksen sisäisten toimintojen siirtämistä ulkoiselle palveluntarjoajalle (Greaver 1999, 3).

### 2.1 Ulkoistamisen tunnusmerkit

Ulkoistaminen sanaa on käytetty suomen kielessä jo pitkän aikaa. Ulkoistaminen sanana muodostuu englanninkielisestä sanasta *outsourcing*. Termi *outsourcing* taas muodostuu englannin kielen sanoista *outside* ja *resource*. (Kiiha 2002,1.) Sanojen *outside* ja *resource* suomenkieliset käännökset: ulkopuolinen ja voimavara kertovat jo sinänsä ulkoistamisen merkityksestä ja periaatteesta yritykselle.

Yritysten ulkoistamiskohteet ovat laajentuneet vuosien saatossa. Alkujaan ulkoistaminen on aloitettu esimerkiksi siivouspalveluista tai samantapaisista yksittäisistä toiminnoista, mutta nykyään on totuttu ulkoistamaan jo kokonaisia prosesseja ja toimintoja. (Kiiskinen ym. 2002, 78.) Greaver (1999, 15) kirjoittaa, että vuosien 1989 ja 1994 välillä ulkoistamista tarjoavien yritysten määrä on noussut 65 % mikä johtuu siitä, että yritykset tajusivat hyödyntää ulkoistamista elvyttääkseen toimintaansa laman jälkeen.

Aikaisemmin ulkoistamista käytettiin parantamaan esimerkiksi tuotannon volyyymia, jos oma tuotantokapasiteetti tai teknologia ei riittänyt. Nykyään ulkoistaminen on myös keino järjestellä uudelleen organisaatorakennetta. (Greaver 1999, 13.) Kirjas-

saan Greaver (1999, 3) kirjoittaa myös, että usein ulkoistamisen yhteydessä kyseisen osa-alueen tuotannontekijät ja päätöksenteko-oikeus siirtyy myös alihankkijalle. Tämä tarkoittaa siis sitä, että alihankkija vastaa tuotantoon liittyvästä henkilöstöstä, laitteista ja muista käytännön toteutukseen liittyvistä asioista sekä kyseisen toiminnon päätöksenteosta.

Patrik Ekström erottelee Lumijärven (2007, 196) kirjassa ulkoistuksen kahteen eri muotoon. Kaukoulkoistuksella toiminta siirretään pysyvästi halvan työvoiman maahan ja lähiulkoistamisella tarkoitetaan esimerkiksi paikallisen alihankkijan palkkaamista. Ekströmin mukaan paras hyöty ja tehokkuus ulkoistamisesta saadaan käyttämällä näitä kahta ulkoistamismuotoa rinnakkain.

Ulkoistaminen mielletään pienemmissä organisaatioissa lähinnä työvoiman tai työpanoksen ostamiseksi yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistamista pidetään tietyntyyppisena tukitoimintona omien palveluiden parantamiseksi. Suuremmissa organisaatioissa ulkoistamisella voidaan siirtää jopa kokonaisia osastoja toisen yrityksen hoidettavaksi ja ulkoistaminen tapahtuu selvästi suuremmissa koossa, mitä pienten organisaatioiden tapauksissa. (Kauppinen ym. 2002, 15–16.)

Englanninkieliseen termistöön tutustuminen ja niiden vertaaminen suomenkieliseen sanastoon auttaa ymmärtämään ulkoistamisen monipuolisuutta. Ulkoistamiselle ei löydy yhtä ainoaa kaiken kattavaa termiä, vaan se muodostuu monesta eri käsitteestä. Englanninkielisellä termillä *Re-engineering* tarkoitetaan pääpiirteittäin yrityksen toimintojen uudelleen organisoimista ja toimintojen järjestelyä. Termi *downsizing* viittaa taas toimintojen ja yrityksen koon pienentämiseen, joka liittyy läheisesti ulkoistamisen periaatteeseen vähemmän hyödyllisten toimintojen siirtämisestä muiden organisaatioiden hoidettavaksi. Käsite *out-tasking* tarkoittaa palveluiden ostamista organisaation ulkopuolelta, mutta tehtävän organisointi säilyy yrityksen sisällä. Tätä termiä voisi kuvailla suomenkielisellä sanalla ostopalvelu. Palveluiden ostamisen termistö on myös laaja ja yksiselitteistä käsitettä sille ei löydy. *Contracting out* käsite selitetään yrityksen toimilla, jossa yrityksen tarvitsema palvelu tai toiminto ostetaan organisaation ulkopuolelta. *Contracting out* liittyy vahvasti suomenkieliseen alihankinta- termiin. (Kauppinen ym. 2002, 15–16.)



Ulkoistaminen käsitteenä ei ole ollut aina organisaatioiden välisen yhteistyön periaatteena, vaan ulkoistamista on suoritettu lähinnä palveluiden ostamisena toiselta. Organisaatioiden välisen yhteistyön kehittyminen on muokannut käsitteitä yhä enemmän ulkoistamisen suuntaan historian saatossa. Yhteistyö on kehittynyt yksittäisten palveluiden ostamisesta organisaatioiden tiiviiksi yhteisen päämäärän tavoittelemiseksi. (Kauppinen ym. 2002, 17.)

## **2.2 Ulkoistamisen hyödyt**

Ulkoistamisella pyritään Patrik Ekströmin mukaan ennen kaikkea parantamaan yrityksen tuottavuutta. Yrityksen ei tarvitse käyttää resursseja palvelun tai tuotannon tuottamiseen, johon kyseisen organisaation ydinosaaminen ei liity. Hyöty on suuri, kun palvelun tai tuotannon tekee sellainen organisaatio, jolla kyseinen osaaminen on ydinosaamista. (Lumijärvi 2007, 195.)

Ulkoistaminen luo yritykselle mahdollisuuden kustannustehokkuuden parantamiseen. Palvelun tuotannon siirtäminen pois omasta organisaatiosta luo säästöjä, mutta se ei myöskään siinä tapauksessa tuo organisaatiolle suoranaista tuottoa. Ulkoistamisen tuoma hyöty onkin siinä, että ulkoistettavan palvelun tuottava yritys tuottaa palvelun edullisemmin ja tehokkaammin, mitä ulkoistaja yritys omana toimintanaan. Palvelun tarjoaja pystyy tuottamaan palvelua huomattavasti edullisemmin, koska palvelun volyymi on suurempi ja palvelun tarjoajalla on esimerkiksi mittakaava, materiaali ja ammattitaitoetuja. (Kiiskinen 2002, 90.) Kirjassaan Jalanka, Salmenkari ja Winqvist mainitsevat, että mahdolliset erot ulkoistajan ja ulkoistettavan yrityksen työehtosopimuksissa ovat mahdollisuus säästää tuotantokustannuksissa (Jalanka ym. 2003, 11).

Ulkoistaja yrityksellä on Järvisen (2011, 62) mukaan mahdollisuus kilpailuttaa eri alihankkijoita ja näin ollen tämä luo mahdollisuuden valita markkinoiden kustannustehokkain vaihtoehto. Lisäksi kyseisen toiminnon välilliset ja välittömät kustannukset ovat matalammat, kuin kyseisen toiminnon tuottaisi itse.

Yritykseltä vapautuu pääomia ulkoistettavan palvelun siirtyessä toisen organisaation hoidettavaksi. Laite, koulutus ja ylläpitokustannukset siirtyvät toisen yrityksen vastuulle ja yrityksellä on mahdollisuus tehdä tuottoa aiemmin palvelun tai tuotannon tekemiseen käytetyn kaluston myymisellä. Varojen sitominen sellaisiin kohteisiin,

joiden ei nähdä vaikuttavan yrityksen tulokseen positiivisesti, ei ole järkevää ylläpitää organisaatiossa. (Kiiskinen 2002, 92.)

Organisaation kehittyminen keskittyy ulkoistamisen myötä yrityksen ydinosaamiseen ja yritykselle vähemmän hyödylliset kehityskohteet pyritään siirtämään toisen organisaation hoidettavaksi. Strategisten osaamisalueiden kehittäminen on yritysten tulevaisuuden kannalta erittäin tärkeää. (Kiiskinen ym. 2002, 71.)

Ulkoistettaessa yrityksen oma toimenkuva selkeytyy ja organisaation rakenne täsmenyy ydinosaamisen ympärille. Selviä kustannuksellisia säästöjä yritys saa laitteiden, henkilöstön ja muiden kiinteiden kulujen vähentyessä. Ulkoistaminen antaa yritykselle mahdollisuuden reagoida paremmin teknologian kehittymiseen, koska uusien koneiden ja teknologian hankkiminen omaan yritykseen on pidempi prosessi. Kun palvelu tai tuotanto ostetaan ulkopuolelta, on teknologian kehittyessä etu ulkoistajalla. Modernin ja kilpailukykyisen teknologian puuttuminen alihankkijalta antaa ulkoistajalle mahdollisuuden sopimuksen salliessa vaihtaa alihankkijan sellaiseen organisaatioon, jolta tarvittava teknologia löytyy. (Kiiha 2002, 4–5.)

Osaavan henkilökunnan hankkiminen ei aina onnistu, vaan osaamista on ostettava muualta. Ulkoistaminen luo loistavat lähtökohdat siihen, että ulkoistettavan palvelun/toiminnan parissa työskentelee ammattitaitoista henkilöstöä. Teknologian kehittymien on nopeaa ja ajan hermolla pysyminen vaatii jatkuvaa kehittymistä myös henkilöstöltä. Ulkoistaminen antaa yritykselle mahdollisuuden valita aina alan osaavimmat tekijät, jättäen henkilöstön osaamiseen liittyvät paineet alihankkijoille. (Kiiskinen 2002, 92.) Toimintaa ulkoistettaessa kannattaa harkita myös henkilöstön vuokrausta. Vuokrahenkilöstön käyttö auttaa myös johtoa nopeuttamaan päätöksentekoa ja parantaa näin myös sen laatua. (Kiiskinen ym. 2002, 84.)

Ulkoistaminen tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden päästä vastuullisimpiin ja haastavampiin tehtäviin ulkoistamisen myötä. Urakehityksen kehittyminen organisaation ydintoimintojen ulkopuolisissa jaostoissa voi olla mahdotonta, mutta ulkoistamisen myötä tuleva mahdollisuus siirtyä vastuullisimpiin tehtäviin nostaa myös henkilöstön motivaatiota. Ulkoistaminen siirtää palvelun tai toiminnon sellaisen organisaation hoidettavaksi, jossa kyseinen toiminto on ydinosaamista. Tämä luo henkilöstölle mah-

dollisuuden toimia tärkeässä roolissa organisaation ydintoiminnoissa. (Kiiskinen 2002, 94.)

### 2.3 Haittoja

Kuten Gilley ja Rasheed (2000, 767- 769) kertovat, organisaation täytyy olla tarkkana ulkoistaessa toimintojaan, koska ulkopuoliseen tekijään täydellinen luottaminen ja tukeutuminen jättävät oman tuotekehittelyn huomion ulkopuolelle. Yrityksen asema markkinoilla voi heiketä ja kilpailukyky kärsiä. Yrityksen tulee seurata teknologian kehitystä jatkuvasti, jotta se voi vaatia alihankkijoilta ajanmukaisia tuotteita tai palveluita. Ulkoistettavan yrityksen on vaikea valvoa alihankkijansa tekemisiä ja sitoutumista lyhyellä aikavälillä ja tästä voi koitua negatiivisia asioita ulkoistettavan yrityksen vastuulle. (Kiiha 2002, 5.)

Ulkoistaminen hajaannuttaa organisaatiota ja tämä luo johtamiselle uudenlaisia haasteita. Yhtenäistä linjaa on vaikea löytää, kun yrityksen monet toiminnot suoritetaan ulkoisten yritysten kautta. Ulkoistettaessa yksittäisen asiakkaan tarpeet ja toivomukset on vaikea toteuttaa, jos ne liittyvät yrityksen ulkoistettavien toimintojen ja palveluiden piiriin. (Kiiskinen 2002, 99.)

Henkilöstön sisällä ulkoistamista pidetään yleensä negatiivisena asiana, koska tulevaisuus ei ole täysin tiedossa ulkoistamispäätöksen tapahduttua. Yleensä ulkoistaminen johtaa henkilöstömuutoksiin ja muutoksien tapahtuminen ei miellytä kaikkia. (Järvinen 2011, 12.) Kuten myös Karjalainen ym. (1999, 23) mainitsevat, on ulkoistamispäätös henkilöstölle yleensä vaikeasti käsiteltävä asia. Ulkoistamispäätöksen tullessa julki, mahdollisuus työnseisauksiin ja työmotivaation laskuun on suuri. Tämä tuo yritykselle taloudellisia menetyksiä.

Työntekijöiden motivaatio ja uskollisuus työnantajaa kohtaan ovat koetuksella ulkoistamispäätöksen tullessa ilmi. Kahden organisaation yhdistyminen luo aina haasteita toimintojen ja toimitapojen yhdistämiselle ja tähän tulisikin varata resursseja riittävästi. Ulkoistamisprosessi tulisi suunnitella mahdollisimman joustavaksi, jotta yhteistyöstä saataisiin mahdollisimman hyödyllistä molemmille osapuolille. (Kiiskinen 2002, 97.)

Ulkoistaminen luo myös hankaluuksia asiakkaiden palautteen perille menemiseen. Asiakkaat yleensä pääsevät antamaan palautetta, mutta se, että tavoittaako palaute henkilöitä, jotka pystyvät tekemään asialle jotain, onkin eri asia. Palautteeseen liittyviä ongelmia ilmenee lähinnä palveluiden ulkoistamisessa. Ulkoistamisen takia palaute jää matkalle, ennen kuin se saavuttaisi asianomaisen henkilön, puhumattakaan asiakkaaseen yhteydenottamista palautteen tiimoilta. (Okkonen, 2011.)

## 2.4 Riskit

Ulkoistettavan palveluntarjoajalle voi joskus muodostua liian suuri asema palvelun ostajan ja tarjoajan välillä. Palveluntarjoaja tietää tarkkaan ostajan tarpeet ja pystyy näin muokkaamaan omaa toimintaansa siten, että ostajan tulee tyytyä palvelun tarjoajan toimintatapoihin ja palveluihin. Jo valmiiksi solmitun sopimuksen myötä ostajan on työlästä ja kallista lähteä vaihtamaan ulkoistettavan toiminnan tekijää, joten on ensisijaisen tärkeää sopia sopimuksia tehtäessä tarkoista toimitavoista ja mahdollisten muutoksien tuomista vaihteluista. Näin ulkoistettava yritys takaa itselleen mahdollisuuden tehdä muutoksia tarpeen vaatiessa. (Kiiskinen 2002, 96.)

Ulkoistamisesta epäonnistuneista hankkeista on harvoin tietoa ja ulkoistamiseen liittyvät päätökset voidaan tehdä väärin tietojen perusteella. Ulkoistamisen ajankohtaisuuden takia päätöksiä voidaan tehdä pelkästään tunne pohjalta, eikä ulkoistamiseen liittyviä yksityiskohtia tutkita riittävän huolellisesti. Huono suunnittelu ja valmistautuminen luo suuria riskejä. (Bragg 2006.)

Ulkoistavalla yrityksellä ei ole aina täysin tarkkaa tietämystä ulkoistettavan palvelun tai toiminnon ydinmarkkinoista. Hinta, laatu ja toimintatavat eivät välttämättä ole ulkoistaja yrityksen tiedossa ja tämä luo tiettyjä negatiivisia vaikutuksia neuvotteluihin palveluiden ulkoistamisesta. Edellä mainittujen tietojen puutteellinen hallitseminen voi johtaa sopimuksia neuvoteltaessa epäedullisiin sopimusehtoihin ostajan kannalta. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Ulkoistamiseen liittyy yleensä alkuvaiheessa suuria taloudellisia menoeriä ja näihin kustannuksiin varautuminen ei ole aina helposti ennakoitavissa. Kulujen arviointi on vaikeaa ja useimmiten arviot osuvat alakanttiin. Alkupanostus ja ulkoistamisesta syntyvät jatkuvat kustannukset on laskettava tarkkaan, jotta ulkoistamisen taloudellinen

hyöty saadaan tarkasti selville. (Kiiskinen ym. 2002, 97.) Yleensä ulkoistamisen tuomat taloudelliset hyödyt yliarvioidaan varsinkin ulkoistamisen alkuvaiheissa. Kuten Davison (2003) artikkelissaan mainitsee, muutokseen liittyy paljon kustannuksia ja yllättäviä menoja, jotka yleensä vievät pohjaa taloudelliselta menestymiseltä alkuvaiheessa.

Jos ulkoistaminen ei välttämättä tuota toivottua tulosta, on entiseen toimintamalliin palaaminen erittäin vaikeaa. Henkilöstön, koneiden, toimintatapojen ja osaamisen uudelleenjärjestely vaatii paljon panostusta, joka johtaa negatiivisiin taloudellisiin vaikutuksiin. Oman tiedon ja osaamisen päivittäminen ulkoistamisen aikana ei ole ollut tarpeellista ulkoistettavaa toimintoa kohtaan, joten asiantuntemuksen ja ajan tasalle pääseminen vie paljon aikaa. Myös henkilöstön edestakainen liikuttaminen ei miellytä kaikkia ja tämä voi johtaa henkilöstöhallinnollisiin ongelmiin. Ulkoistettavan palvelun laatuun liittyy myös yleensä tiettyjä riskejä. Palveluntarjoaja ei välttämättä ole yhtä vastuuntuntoinen hoidettavaa palvelua kohtaan, vaan tehtävää hoitamaan voidaan palkata henkilöstöä, jonka osaaminen ei ole riittävää, mutta esimerkiksi palkkakustannukset ovat matalammat. Riskinä on siis se, että palveluntuottaja lähtee tavoittelemaan mahdollisimman suurta voittoa laadun kustannuksella. (Kauppinen ym. 31.)

Myös eri kulttuureiden kohtaaminen ulkoistamisen siirtyessä oman maan rajojen ulkopuolelle voivat tuottaa ongelmia. Väärinkäsityksiä voi syntyä tahattomistakin tilanteista. Toimintatavat voivat vaihdella eri kulttuureiden välillä paljonkin ja sopimuksia solmittaessa molempien osapuolien tulisi sopia yhteisistä linjauksista. (Davison 2003.)

Luottamussuhteen hajoaminen voi johtaa ongelmiin, koska yhteistyössä on tarvittu luottamuksellista tietoa ja näiden tietojen jääminen toisen osapuolen haltuun voi johtaa negatiivisiin asioihin. Mitä tiiviimmäksi yhteistyö on mennyt, sitä vaikeammaksi yhteistyön lopettaminen muodostuu. Yritykset voivat käyttää tietoja toisiaan vastaan tai omaksi hyödykseen tulevaisuudessa. Palveluntuottajan asenne ulkoistajaa kohtaan voi olla myös vähäpätöinen ja tämä voi johtaa laadun heikentymiseen. Ulkoistajan on myös tehtävä yhteistyötä palveluntuottajan kanssa, jotta palveluntuottaja ei jäisi yksin mahdollisten ongelmien kanssa. (Jalanka ym. 2003, 12.)

Palveluntarjoajan olosuhteiden muutos voi myös aiheuttaa yhteistyölle ongelmia. Palveluntarjoajan taloudelliset ongelmat, toisen yrityksen kanssa fuusioituminen ja stra-

tegiset muutokset voi tuottaa ongelmia ulkoistajan ja palveluntarjoajan välille. Ulkoistajan tarpeet ja vaatimukset voivat nousta liian suuriksi palveluntarjoajalle esimerkiksi teknologian nopean kehityksen takia. Tämä aiheuttaa laadussa puutteita ja ei ole koskaan hyväksi yhteistyölle. (Bragg 2006.)

Palveluntarjoajan liian suuri koko voi myös aiheuttaa sitoutumiseen liittyviä ongelmia ulkoistajalle. Jos palveluntarjoajalla on paljon eri asiakkaita, on sen vaikea panostaa kaikkiin asiakkaisiin yhdenvertaisesti. Muutamat pääasiakkaat saavat palveluntarjoajan päähuomion ja muut jäävät vähemmälle huomiolle. (Kiiskinen ym. 2002, 79.)

## **2.5 Ulkoistamisen taloudelliset vaikutukset**

Taloushallinnon hoitaminen on noussut aikojen saatossa yhä tärkeämpään rooliin organisaatioissa. Yrityksissä talousjohtajat ovat lähes yhtä suuressa roolissa, mitä yrityksen keulakuva toimitusjohtaja. Taloushallinnosta vastaavan talousjohtajan vastuulla on kehittää yrityksen taloutta positiiviseen tulokseen tähtäävään suuntaan. Talousjohtajan vastuulla on uusien strategioiden toteuttaminen ja suunnitteleminen, joiden avulla yritys muovautuu yhä kilpailukykyisemmäksi. Taloushallinnon rooli ulkoistamisessa on siis varsin suuri, koska ulkoistamisen ensisijaisena tavoitteena on taloudellisten tuloksien tekeminen. (Loikkanen & Rätty 2007, 151.)

Ulkoistamisen huolellista suunnittelua ei voi korostaa koskaan liikaa. Taloudellisten hyötyjen saaminen vaatii tarkkoja lukujen tutkimisia ja kaikkien mahdollisten tekijöiden vaikutuksien arvioimista ulkoistamisen tuomiin taloudellisiin muutoksiin. Kuten Jaakko Hirvola toteaa Hallikaisen (2009) artikkelissa ulkoistamisen tuovan lyhyellä aikavälillä säästöjä, mutta jos ulkoistamista ei ole suunniteltu oikeaoppisesti ja huolellisesti, ulkoistamisen tuoma taloudellinen hyöty voi kääntyä negatiiviseksi pidemmällä aikavälillä.

Yritysten on siis tehtävä taloudellisia laskelmia ennen ulkoistamisen aloittamista. Taloudellisten laskelmien tekeminen perehdyttää organisaatiota yleensä siihen, minkälaisia taloudellisia vaikutuksia ulkoistamisesta yritykselle syntyy. Laskelmilla ei juuri-kaan haeta ulkoistamispäätökseen liittyvää vastausta, vaan se on jo tehty yrityksen

strategisissa päätöksissä. Laskelmien tekeminen on myös erinomainen tapa käydä läpi ulkoistamisen eri prosesseja ja niihin liittyviä asioita. (Karjalainen ym. 1999, 30.)

Ulkoistamisella pyritään ensisijaisesti taloudelliset näkökulmat huomioon ottaen kustannustehokkuuden parantamiseen. Ulkoistettaessa aiemmat henkilöstöön liittyvät kiinteät kulut muuttuvat alihankkijalta suoritettuihin ostoihin. Kiinteiden kustannusten vaihtumien muuttuviksi kustannuksiksi vaikuttaa yrityksen kulujen rakenteisiin. Kustannukset ovat näin helpommin hallittavissa ja yrityksen taloudellinen tulos on helpommin ennakoitavissa. (Kiiskinen ym. 2002, 85.)

Ulkoistaminen antaa myös mahdollisuuden vapauttaa yrityksen käyttöön pääomia. Aiemmin ulkoistettavaan palveluun tarvittu kalusto ja muu omaisuus siirretään ulkoistettavan palvelun mukana tai myydään, joten tämä vähentää yrityksen sidottua pääomaa ja tuo lisää varallisuutta yrityksen kassaan. Kaluston siirtämisellä alihankkijalle ulkoistamissopimuksen myötä tehdään käytännössä vaihtokauppaa ulkoistajan ja alihankkijan välillä. Alihankkija saa ulkoistajalta kalustoa tai muuta käyttö- tai vaihtoomaisuutta, kun taas ulkoistaja hyötyy ostettavien palveluiden hintojen alentumisella. (Kiiskinen ym. 2002, 91–92.)

Lehtinen ym. (2000, 22) mainitsevat, että yleiskustannusten tarkastelun sijaan, ulkoistamisen taloudellisia vaikutuksia tulisi tutkia kokonaiskustannusten kannalta. Tutkimukset osoittavat, että ulkoistamisen onnistumisen arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota muihinkin osa-alueisiin, kuin taloudellisiin. Yritykset, jotka ovat ulkoistaneet pelkästään taloudellisista syistä, ovat päätyneet negatiiviseen lopputulokseen ulkoistamisen hyödyistä. (Karisto 2006, 81.)

Ulkoistamiseen liittyvät kulut eivät ala yrityksen saadessa ensimmäisiä palveluita tai tuotteita palveluntuottajalta. Ulkoistamiseen liittyvät kulut alkavat heti, kun yritys alkaa edes suunnitella ulkoistamiseen liittyviä asioita. Palveluntarjoajalta tehtyjen ostojen lisäksi yrityksen on otettava huomioon ulkoistamista edeltäviä kustannuksia ja ulkoistamisen aikana syntyviä erikoiskustannuksia. (Kiiha 2002, 49.)

Ennen ulkoistettavan toiminnan suorittamista yritykselle tulee kustannuksia oman toiminnallisen strategian järjestelyssä, mahdollisen palveluntarjoajan etsinnässä ja valitsemisessa. Myös sopimuksien laatimiseen ja solmimiseen tarvitaan panostusta,

unohtamatta ulkoistamiseen liittyvien tavoitteiden valvontaan liittyvistä kustannuksista. Nämä edellä mainitut asiat liittyvät varsinaista ulkoistamista edeltäviin vaiheisiin. (Kiiha 2002, 49.)

Yritykselle voi syntyä lisäkustannuksia ulkoistamisen aikana tapahtuvista muutoksista ja mahdollisista epäonnistumisista. Yrityksen on otettava huomioon palveluntarjoajan mahdolliset virhesuoritukset, jotka tuovat automaattisesti lisäkustannuksia. Virheistä syntyvien kustannusten neuvotteluun on varattava voimavaroja ja myös muiden erimielisyyksien ratkaisuun on tarvittaessa panostettava taloudellisesti. (Kiiha 2002, 50.)

Yrityksen on otettava huomioon yhteistyöstä muodostuviin tiedonsiirtokustannuksiin varautuminen. Mitä tiiviimmäksi yhteistyö menee, sitä tärkeämpänä tiedonsiirtoa yrityksien välillä pidetään. Esimerkiksi tuotannon ulkoistamisessa on erittäin tärkeää, että ulkoistaja pystyy lähettämään alihankkijalle nopeasti tietoja tarvittavista komponenteista. Ulkoistajan pitää pystyä reagoimaan kysyntään nopeasti ja nopea tiedonsiirto alihankkijalle luo kysyntään vastaamiseen hyvät lähtökohdat. Nopean tiedonsiirtoverkoston rakentaminen vaatii kuitenkin panostuksia molemmilta organisaatioilta. (Kiiha 2002, 95.)

Alihankkija tietysti veloittaa ulkoistajaa palveluistaan ja näiden kustannusten laskeminen ei ole aina täysin yksinkertaista. Ulkoistaja ja alihankkija yleensä sopivat palveluiden hinnasta ennen yhteistyötä solmittavissa sopimuksissa, mutta esimerkiksi tuotannon ulkoistamisessa lopullinen hinta määräytyy vasta yhteistyön aikana. Ulkoistajan on hyvä varautua puitesopimuksen tuomiin kustannuksiin, jossa ulkoistaja ja alihankkija sopivat keskeisimpiä hintoja. Lisäkustannuksia syntyy mahdollisesti myös toimitussopimusten tuomista kuluista, joissa yhteistyön tiiviyttä määritellään vuosittaisen markkinatilanteen mukaan. Kuten Koivisto ym. (1999, 33) mainitsee, että kustannuksia voi syntyä myös yksittäistilauksista, jotka voivat tulla kesken sopimuskauden yllättävän kysynnän nousun mukana. (Kiiha 2002, 96.)

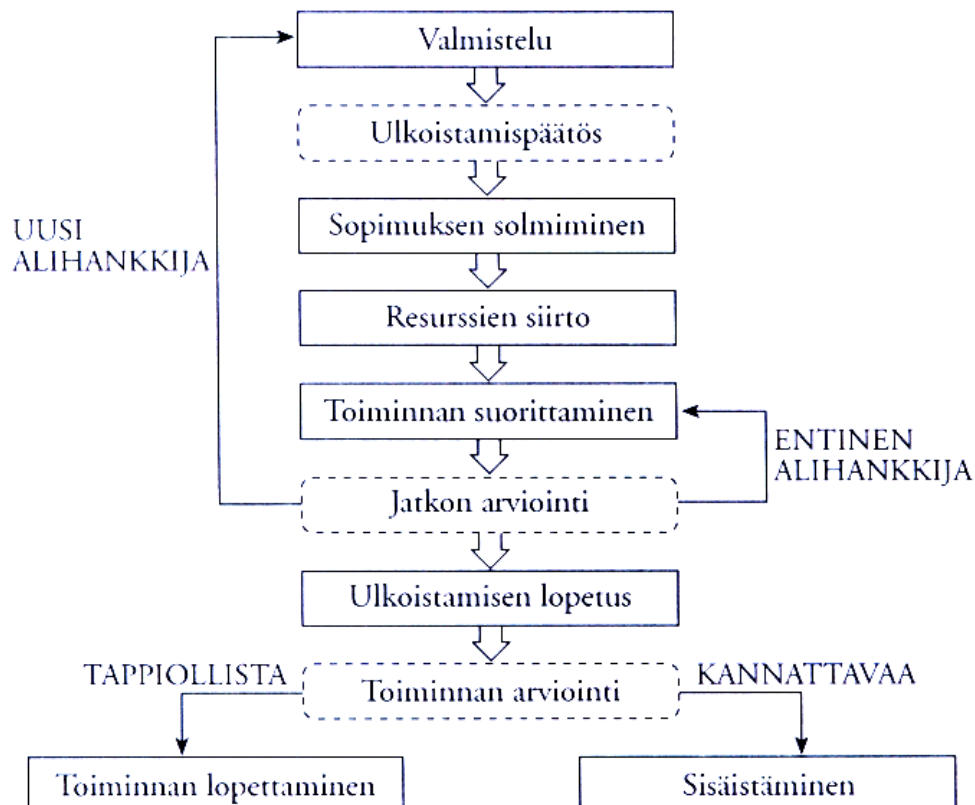
Organisaation työvoimakustannusten väheneminen on ollut yksi ulkoistamisen positiivisimmista vaikutuksista yrityksille. Erityisesti teollisuusyritykset ovat saaneet ulkoistamisen myötä työvoimakustannuksissa suuria säästöjä. Työvoimakustannuksissa säästämistä pidetäänkin tärkeämpänä syynä ulkoistamiselle, mitä muissa kustannuksissa säästämistä. (Rikama, 2008.)



Kausivaihtelu voi luoda yritykselle taloudellisen syyn ulkoistaa palveluitaan. Jos yritys haluaa välttää kausivaihtelun, on viisainta ulkoistaa vaihtelulle altis toiminto organisaatiossa. Tämän tapainen järjestely luo yritykselle kiinteiden kustannusten sijaan muuttuvia kustannuksia, jotka ovat yrityksen taloudellisen hallinnan kannalta mielekkäämpiä. (Karjalainen ym. 1999, 22.)

## 2.6 Ulkoistamisen vaiheet

Ulkoistaminen koostuu Kiihan (2002, 1-2) mukaan kahdesta eri perusosasta, joista ensimmäinen on ulkoistettavan toiminnon alasajo oman yrityksen sisältä, sekä toimintoa varten hankittujen tuotantovälineiden myynnin. Toisessa vaiheessa siirretään toimintoa tekevä henkilökunta ulkoistamisen mukana, mikäli tämä on mahdollista. Kuten Kiiha (2002, 13) selvittää, niin ulkoistamisprosessi voidaan jakaa vaiheisiin ulkoistamisprosessiin liittyvien asioiden hahmottamiseksi (Kuvio 1).



**Kuvio 1. Ulkoistamisprosessin vaiheet (Kiiha 2002,13)**

Ensimmäinen ulkoistamisen vaihe on se, että ulkoistava yritys valmistelee ulkoistamisen. Tämä vaihe sisältää muun muassa ulkoistettavan palvelun määrittämisen ja ulkoistamisen etujen ja haittojen arvioimisen. (Jalanka ym. 2003, 16.) Seuraavana vuorossa on ulkoistamispäätös, jossa käy ilmi tapa, jolla toiminto ulkoistetaan. Ulkoistamispäätös sisältää ulkoistamisvaihtoehdon valinnan ja luo pohjan alihankkijan valintaan ja sopimusneuvotteluille. Ulkoistamispäätöksen jälkeen yritys valitsee alihankkijan, jonka kanssa aloittaa sopimusneuvottelut ja solmii ulkoistamissopimuksen. Seuraavana on vuorossa toiminnon fyysinen ulkoistaminen eli resurssien siirto alihankkijalle ja ulkoistettavan toiminnan suorittaminen alihankkijan toimesta. Tämän jälkeen arvioidaan miten toiminnan siirto on onnistunut ja jatketaanko toimintaa samalla tavalla vai vaihdetaanko alihankkijaa tai lopetetaanko ulkoistamisprosessi kokonaan. Kiiha (2002, 13.)

### **2.6.1 Ulkoistamisen valmistelu ja ulkoistamispäätös**

Ulkoistamisprojektin valmistelua ja projektia hoitamaan valitaan usein projektiryhmä. Ryhmän jäsenten valinta on tärkeää koko ulkoistamisprosessin onnistumisen kannalta ja projektiryhmän tulisi koostua yrityksen eri toimintojen edustajista, koska he tietävät mikä on heidän omalle osaamisalueelleen tärkeää ulkoistamisen kannalta. Yrityksen lakiasioista ja henkilöstöstä vastaavien olisi tärkeää olla osa projektiryhmää, sillä ulkoistamisprosessissa nousee esiin tärkeitä lakiasioita ja henkilöstöä koskevia seikkoja. (Greaver 1999, 44.)

Jos yrityksellä ei ole aikaisempaa kokemusta ulkoistamisesta, niin ulkopuolisten konsulttien käyttö voisi olla yrityksen kannalta hyvä ratkaisu. Neuvonantajat auttavat selvittämään ulkoistamisprosessiin liittyviä riskejä ja auttavat projektiryhmää keskittymään ulkoistamisprojektin keskeisiin asioihin. Lisäksi neuvonantajat luovat uusia ajatusmalleja, jotka auttavat ulkoistamisen suunnittelussa ja tarjoavat uusia näkökulmia ulkoistamisen toteuttamiseen. (Greaver 1999, 48.)

Ennen kuin projektiryhmä ryntää toteuttamaan ulkoistamista, niin sen tulisi selvittää useita kysymyksiä esimerkiksi tutkimusten ja keskustelujen avulla. Tulisi selvittää, että mitä yrityksen sisäisiä ongelmia ulkoistamisella pyritään ratkaisemaan ja kuinka pahoja ongelmat ovat. Tulisi myös selvittää, että miksi yritys harkitsee ulkoistamista ja onko muita vaihtoehtoja harkittu, sekä miksi ulkoistamiseen on päädytty ja miten.

Lisäksi on myös pohdittava, että mitä yritys yrittää ulkoistamisella saavuttaa ja kuinka halutut tulokset saavutetaan ja mitkä ovat tulokseen vaaditut tekijät. On myös selvitettävä mitkä ovat avaintekijät onnistuneeseen ratkaisuun, miten ulkoistamisen tulos vaikuttaa muihin yrityksen toimintoihin, sekä mitkä ovat ulkoistamisen ongelmakohdat ja ulkoistamisen epäonnistumisen seuraukset. (Greaver 1999, 59.)

Yritysjohdon tulisi myös pohtia mitkä ovat ulkoistamisen tavoitteet ja millä tavalla ja miksi juuri nämä asiat ovat valittu tavoitteiksi. Olisi hyödyllistä myös miettiä, että miten hyvin yritys arvioi tavoitteiksi asetettuja toimintoja ja halutaanko ulkoistaa koko tavoitteeksi otettu toiminto vai vaan osa siitä sekä minkälaisen alihankkijan kanssa yrityksen kannattaa toimia kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Greaver 1999, 63.)

Ulkoistamispäätöstä tehdessä yrityksen tulisi selvittää itselleen, kuinka ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen perustehtävään ja strategiaan, sekä millä tavalla yrityksen tulisi toteuttaa ulkoistamisprosessi, jotta se palvelisi yrityksen päämääriä ja tuloksellisuutta parhaiten. Yrityksen tulisi myös selvittää parhaat mittarit ulkoistamisen hyötyjen arviointiin ja etsiä parhaat menetelmät prosessien ja palvelutuotannon hallintaan. (Kiiskinen ym. 2002, 80.) Ulkoistamista suunniteltaessa yrityksen tulisi tarkastella toimintojaan strategisen merkityksen, palvelukykyensä, osaamisensa ja resurssitarpeen kannalta, jolloin sille selviää mitä toiminnassa tulisi tehostaa. (Jalanka ym. 2003, 15.)

Myös ulkoistamismuodon valinta on punnittava tarkkaan. Vaihtoehtoina toiminnon täydelliselle ulkoistamiselle ovat esimerkiksi osaamiskeskus tai yhteisyritys, jolloin ulkoistettava toiminto on enemmän yrityksen hallittavissa, kuin täydellisessä ulkoistamisessa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yrityksen on omattava jossain määrin tietotaitoa ulkoistettavan toiminnon suorittamiseen. Yrityksen ydintoiminnan kannalta kriittiset toiminnot on parasta tehdä itse, mutta jos toiminto ei ole millään tavalla liitännäinen perustehtävään, niin se luultavasti kannattaa ulkoistaa kokonaan toisen toimijan hoidettavaksi. (Kiiskinen ym. 2002, 81–82.)

### **2.6.2 Alihankkijan valinta**

Kun on päätetty mitkä toiminnot tai osa-alueet yritys ulkoistaa, on ulkoistamishanketta valmistelevalle taholle mahdollisuus aloittaa tutkimaan mahdollisia alihankkijoita. Tässä vaiheessa tärkeää on tunnistaa ulkoistamista suunnittelevan projektiryhmän par-

haiten tutkimuskyvyn hallitsevat persoonat johtuen siitä, että tietoa ei ole aina tarpeeksi saatavilla tai saatavilla oleva tieto saattaa olla vajavaista, jolloin parasta mahdollista vaihtoehtoa ei tule aina edes harkittua. Tuotantotekijöiden ollessa tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä alihankkijan tulee olla vakavarainen ja mielellään suuri yhtiö. Mikäli taas palvelu ja reagoivuus ovat tärkeitä mittareita alihankkijaa valittaessa, niin lähialueella sijaitseva pieni korkeatasoinen yritys luultavasti sopii kyseisiin tarkoitukseen paremmin. (Greaver 1999, 171.)

Palveluntarjoajia koskevan tutkimuksen perusteella yritys esivalitsee muutaman alihankkijan, jotka se katsoo parhaiksi vaihtoehtoiksi hoitamaan ulkoistettavaa toimintoa. Valmisteluvaiheen avulla yrityksen tulee alihankkijoiden valintavaiheen alkaessa tietää mitä se haluaa ulkoistaa ja millä ehdoilla, sekä mitä se vaatii palveluntarjoajalta. Yrityksen kriteereiden pitää olla selvät, jotta se tietää mitä se haluaa ja alihankkijaehdokkaat pystyvät todistamaan että hallitsevat yrityksen ulkoistettavat toiminnot ja omaavat vaaditut piirteet. (Jalanka 2003, 19.)

On myös tärkeää kartoittaa muiden alalla toimivien, esimerkiksi kilpailijoiden mahdolliset ulkoistamistoimet ja selvitettävä että pystyykö mahdollisesti joku jo valmiista kontakteista, joiden kanssa yhteistyö on toiminut hyvin, toimittamaan haluttavat palvelut. Yrityksen onkin verkostoiduttava ja käytettävä verkostoaan tutkimuksen onnistumiseksi. Järkevä tavoite olisi saada viidestä seitsemään tarjousta niiltä mahdollisilta alihankkijoilta, jotka ovat kiinnostuneimpia yhteistyöstä, sekä taloudellisesti kannattavia valintoja. (Greaver 1999, 171, 173.)

Kun mahdolliset yhteistyökumppanit on kartoitettu, niin seuraava vaihe on arvioida molempien, sekä oman, että alihankkijan yhteensopivuus. Keskinäisen luottamuksen rakentaminen tai jo olemassaolo on erittäin tärkeää kumppanuutta luodessa. (Kiiskinen ym. 2002, 118.) (Greaver 1999, 172–173.)

### **2.6.3 Alihankkijan valintakriteereitä**

Seuraavassa on valintakriteerejä, joista ulkoistavan yrityksen tulisi harkita mitä se painottaa eniten omassa valintaprosessissaan alihankkijoita arvioitaessa. Hyvän alihankkijan ei siis tarvitse täyttää kaikkia näitä kriteerejä, vaan ulkoistava yritys valitsee ne kriteerit mitkä sopivat sen omiin päämääriin parhaiten. (Greaver 1999, 174.)

Tulevan alihankkijan tulisi todistaa käytännössä henkilökuntansa ja prosessiensa avulla, että he pystyvät toimittamaan palvelun tai tuotteen sovitusajassa. Esimerkkinä tässä voidaan käyttää vaikkapa jotain samankaltaista yritystä kuin ulkoistava yritys, jonka alihankkijana kyseessä oleva yritys tällä hetkellä toimii. On myös tärkeää ottaa selvää että riittääkö alihankkijan koko ja kapasiteetti tuottamaan kyseisen palvelun ajallaan. Myös kokemus palveluiden toimittamisesta on myös tärkeä valintakriteeri. On otettava selvää, että onko alihankkijaehdoilla pidempää kokemusta palveluiden tuottamisesta muille yrityksille, ja onko henkilökunnassa hyviä ja kokeneita yksilöitä suorittamassa kyseistä toimintaa. (Greaver 1999, 174.)

Palveluntarjoajalla tulee olla vankkaa osaamista liiketoiminta-alueilla, jotka ulkoistetaan ja haluttu tilanne on se, että palveluntarjoajan vahvuudet tukevat ulkoistavan yrityksen vahvuuksia. Alihankkijan tulisi myös tarjota parempi suorituskyky ulkoistettavalle toiminnolle, kuin minkä ulkoistava yritys pystyy itse saavuttamaan ja alihankkijan läpimenoajat tulisivat olla paljon nopeammat kuin yrityksen itsensä kyseistä palvelua tuottaessa. (Greaver 1999, 175.)

Alihankkijan tulee omata hyvä maine alalla toimivien yritysten keskuudessa. Jos yrityksen tavoitteena on verkostoitua muiden alan toimijoiden kanssa alihankkijan kautta, tällöin alihankkijan maine nousee tässä tapauksessa tärkeään asemaan valintaa suoritettaessa. Hyvää mainetta edesauttaa asiakkaiden tyytyväisyys palveluun. Tätä tukevat esimerkiksi yrityksen toteuttamat asiakastyytyväisyyskyselyt ja se, että pystyykö toimija vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin odotetulla tavalla. (Greaver 1999, 175.)

Greaverin (1999, 175–176) mukaan alihankkijan suuri omavaraisuusaste ja taloudellinen vakaus ovat tärkeitä alihankkijan valinnassa siinä tapauksessa, että toimitettava palvelun onnistuminen on enemmän riippuvaisia esimerkiksi uudesta teknologiasta kuin työvoiman ammattitaitoisuudesta. Kun ulkoistettava toiminta siirtyy alihankkijalle, niin sen on pystyttävä todistamaan, että sen johto pystyy hallitsemaan tuotantoon liittyvät prosessit ja resurssit, mikäli ihmistyövoiman osuus toiminnon onnistumisen kannalta on suuri.

Ongelmanratkaisun kannalta hyvän alihankkijan tulee olla sellainen, että se ratkaisee tulevat ongelmat yhdessä asiakkaansa kanssa, sekä on sitoutunut kehittämään koko

ajan toimintaansa ja teknologiaansa tulevaisuutta silmälläpitäen ja olosuhteiden vaatimalla tavalla. Alihankkijan tulee myös olla hyvä reagoimaan muutoksiin omaaloitteisesti ja tämä tulee tärkeäksi valintakriteeriksi erityisesti suuria tuotannontekijöitä ulkoistettaessa. (Greaver 1999, 176.)

Valintaa tehdessä nousee esiin myös se, että miten alihankkija on sitoutunut työntekijöihinsä. Jos yrityksen työntekijät ovat tyytyväisiä ja tuntevat työn olevan haasteellista ja heidät on organisoitu oikein sekä arviointijärjestelmä on tehokas ja lopputulokset hyviä, niin se vaikuttaa myös tuotetavan palvelun laatuun sekä yritysten väliseen luottamussuhteeseen. Luotettavuuteen vaikuttavat myös palveluntarjoajan turvallisuus ja se, että kuinka se turvaa toimeksiantajan kannalta tärkeän informaation. Vain sellaiset alihankkijat ovat kannattavia, joiden turvallisuussuunnitelma ja moraalit ovat korkealla tasolla. (Greaver 1999, 177.)

Tärkeitä valintakriteereitä ovat Greaverin (1999, 177) mukaan myös samanlainen yrityskulttuuri ja hyvät keskinäiset suhteet sopimusosapuolten välillä. Myös joustavuus on tärkeä asia, sillä luultavasti joskus jompikumpi osapuolista joutuu muuttamaan joitain seikkoja mistä on alun perin sovittu. Tähän liittyy myös palveluntarjoajan hintatietoisuus. Alihankkijan tulee olla tietoinen toiminnon todellisista kuluista ja yrittää suorittaa toiminto mahdollisimman halvalla laadusta kuitenkin tinkimättä.

Luotettavuutta lisää myös se, että alihankkija jakaa ja antaa yrityksen käyttöön korkealuokkaista tietotaitoaan, joka johtaa taas syvempään integraatioon. Greaverin mukaan suurin osa yrityksistä jakaa tietoa, mutta ei tietotaitoa ja osaamista, jotka auttaisivat yritystä kilpailemaan muiden toimijoiden kanssa. Hyvän alihankkijan tulee myös olla tietoinen markkinoista missä se toimii ja tuntee ne läpikotaisin, jotta se pystyy takaamaan asiakkaalleen mahdollisimman hyvän palvelun ja sitoutumisen ulkoistamisen onnistumiseen. (Greaver 1999, 177–178.)

#### **2.6.4 Ulkoistamissopimus**

Ulkoistamissopimusta kutsutaan myös palvelusopimukseksi ja sillä määritellään organisaation tarpeisiin perustuen tarjottavan palvelun sisältö, sekä ehdot ja osapuolten roolit kyseisessä toiminnossa. Sopimuksesta käy ilmi palvelun sisältö, suorite, palvelun lopputulos ja toimitustapa. Se myös määrittää palvelulla aikaansaavat tavoitteet.

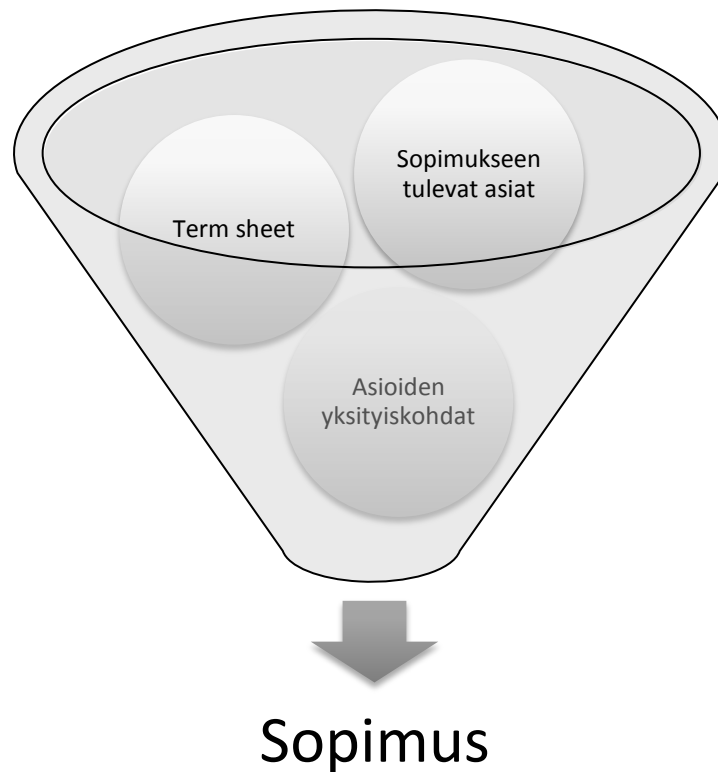
Sopimuksella varmistetaan, että molemmilla osapuolilla on sama käsitys siitä mitä palvelu sisältää ja se selvittää myös molempien odotukset yhteistyön tuloksista. (Kiiskinen ym. 2002, 156–157.)

Ulkoistamissopimuksen lähtökohtana on, että sopimus syntyy osapuolien välillä tarjoukseen hyväksyttävästi vastattaessa. Sopimus syntyy sopimusneuvottelujen tuloksena, jota ennen kumpikin osapuoli on tehnyt yleensä laajamittaiset valmistelut sopimuksen aikaansaamiseksi. Laajoja toimintakokonaisuuksia ulkoistettaessa ulkoistamishanke on suunniteltu ja toteutettu jo pitkälle, ennen kuin varsinaiset sopimusneuvottelut aloitetaan. (Kiiha 2002, 75–76, Hoppu 2001, 54.)

Sopimusneuvotteluihin liittyy joskus myös *due diligence* -selvitys, jonka avulla sopimusosapuolet arvioivat toista sopimusosapuolta omien tarkoituksensa sopivuuden kannalta. Kyseinen selvitys on yleinen silloin, kun ostajan omaisuutta esimerkiksi palvelulisenssit, rakennuksia tai laitteita, siirtyy alihankkijalle. (Kiiskinen ym. 2002, 155.)

Joskus sopijaosapuolet valmistelevat sopimusneuvotteluita auttamaan sopimustekstimuotoa noudattavan sopimusluonnoksen, jota usein kutsutaan nimellä *term sheet*. Se toimii apuna lopullista sopimusta luonnosteltaessa ja siitä käy ilmi asiat, joita yritykset haluavat painottaa ja pitävät tärkeänä varsinaista palvelusopimusta solmittaessa. *Term sheet* auttaa yrityksen johtoa käsittämään sopimuksen pääkohdat yksityiskohtaisempien ja ulkoistamissopimuksen kannalta toisarvoisempien asioiden puuttuessa. Tämä taas helpottaa päätöksentekoa ja sopimuksen kokonaiskuvan hahmottamista. (Vakalahti 2004, 204–205.)

Kuten kuviossa 2. on havaittavissa, että sopimuksen laatiminen koostuu periaatteessa kolmesta suuremmasta osiosta. Sopimukseen tulevat asiat ja ehdot mietitään ensimmäisenä laajemmasta näkökulmasta, jonka jälkeen niitä työstetään ja sovitellaan molempien yritysten ehtojen mukaisiksi. Yritys esittää toiveensa sopimukseen tulevista asioista ja ehdoista *term sheetissä*, josta käy ilmi sopimuksen pääkohdat ja niihin liittyvät ehdot joilla yritys sopimusta rakentaa. Tämän jälkeen ehtoja tarkennetaan asteittain yksityiskohtiin saakka, joiden sopimisen tuloksena on varsinainen ulkoistamissopimus. (Greaver 1999, 230.)



**KUVIO 2. Sopimisneuvotteluiden kulku (Greaver 1999, 230)**

Kirjassaan Greaver (1999, 225) vertaa sopimusneuvotteluja tennisotteluun. Ensin ulkoistava yritys tekee mahdolliselle alihankkijalle tarjouspyynnön (*Request For Proposal*), johon toinen osapuoli vastaa tekemällä tarjouksen. Tämä jatkuu niin pitkään kun sopimusneuvotteluissa on päästy yhteisymmärrykseen sopimuksen yksityiskohdista. Jokainen sovittu sopimukseen tuleva yksityiskohta dokumentoidaan, jotta sopimuksen noudattamista voidaan valvoa.

Sopimuksessa neuvottelukumppanit sopivat käytännön asioista, jotka liittyvät ulkoistettavaan toimintoon. Sopimuksesta käy ilmi kaikki palveluun tarvittavien tekijöiden omistussuhteet ja vastuut. Sopimuksessa sovitaan mitä palveluita alihankkija tuottaa, mistä ulkoistaja on vastuussa ja millä ehdoilla mahdolliset siirtyvät työntekijät, kalusto, sekä päätöksenteko-oikeudet luovutetaan alihankkijalle. Sopimuksessa sovitaan myös tietyt laatuvaatimukset ja se, että kuinka toimitaan jos ne eivät täyty. Myös ul-



koistamisen lopetuksen ehdoista ja volyymin vaikutuksesta hintoihin sisältyvät sopimukseen. (Greaver 1999, 225–226.)

Kiiskisen ym. (2002, 155) mukaan neuvotteluihin osallistuu eri osa-alueita hallitsevia ryhmiä jotka vastaavat oman alueensa onnistumisesta sopimusneuvotteluita käytäessä ja tarvittaessa keskustelevat tarkemmin tietyistä sopimukseen liittyvistä seikoista. Tiimit luovat myös tarvittaessa *due diligence* -katselmuksia selvittävät sopimukseen liittyviä yksityiskohtia ja luovat kompromisseja osapuolten välillä. Esimerkiksi kaupallisen alan hallitsevat hoitavat neuvottelujen organisoinnin ja koordinoinnin, kun taas Greaverin (1999, 225) mukaan molempien osapuolten lakimiehet katsovat sopimuksen syntyvän laillisesti oman yrityksensä etujen mukaisesti.

### **2.6.5 Resurssien siirto**

Jos ulkoistamisprosessi on päätetty käynnistää onnistuneiden sopimusneuvotteluiden johdosta, on resurssien siirto viimeinen operatio ennen varsinaista ulkoistamistoiminnan aloittamista. Tämäkin vaihe on hyvä suunnitella huolella, ennen kuin aletaan toteuttaa resurssien siirtoa. Resurssien siirto kannattaa onnistumisen takaamiseksi jakaa kolmeen eri vaiheeseen: Suunnitteluun, siirtoon valmistautumiseen ja itse palvelun siirtoon. Resurssien siirtoon on viisasta valmistautua hyvin, jotta ylimääräisiltä yllätyksiltä säästyttäisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 168–169.)

Greaverin (1999, 253) mukaan resurssien siirtoon olisi hyvä nimittää projektipäällikkö ja projektiryhmä, joka pystyy organisoimaan tiedot, työvälineet ja päivittäiset työtehtävät uuden ja vanhan organisaation välillä. Projektijohtaja on ensisijaisen tärkeässä roolissa yhteistyön onnistumisen kannalta ja projektijohtajalla täytyy olla kaikki tärkeät yksityiskohdat tiedossa resurssien siirrosta.

Resurssien siirrossa erityistä huomiota vaativia kokonaisuuksia ovat omien toimintojen jatkuvuuden turvaaminen ja henkilöstön hallinta. Henkilöstöltä vaaditaan mukautumiskykyä muutoksien edessä ja työnantajan täytyy olla ehdottoman tarkkana työmotivaation säilyttämisessä. Toisaalta henkilöstön siirtyminen uuden organisaation palvelukseen, jossa heidän erityisosaaminen on yrityksen ydintoimintoa, antaa heille mahdollisuuden edetä urallaan. (Kiiskinen ym. 2002, 169.)

Resurssien siirron suunnitteluvaiheessa suunnitellaan huolellinen ja täsmällinen aikataulu, jonka puitteissa eri projektien siirrot tullaan suorittamaan. Sopimuksissa määritellyt ehdot on tarkistettava, jotta toiminnot voidaan siirtää palveluntarjoajalle täsmällisenä. Suunnitteluvaihe takaa yritykselle täsmällisen suunnitelman, kuinka resurssit tullaan siirtämään toisen organisaation haltuun. (Kiiskinen ym. 2002, 170–171.)

Suunnitteluvaiheen jälkeen organisaation täytyy aloittaa palvelun siirtoon valmistautuminen aikataulun mukaisesti. Palveluiden siirron valmistautumisessa yrityksen on erittäin tarkasti tutkittava sopimuksien yksityiskohtia ja tarkistettava, toteutuuko kaikki tarvittavat ehdot. Siirtoon valmistautumisessa voidaan myös testata uutta toimintamallia ja analysoida testauksen tulokset. Tässä vaiheessa korjausten tekeminen on vielä mahdollista vähäisin kustannuksin. (Kiiskinen ym. 2002, 171–173.)

Viimeinen vaihe resurssien siirtämisessä on itse palvelun tai toiminnon aloittaminen uudessa organisaatiossa. Sopimuksessa luetellun henkilöstön, omaisuuden ja toimintojen siirtäminen palveluntoimittajan haltuun sisältyy myös tähän vaiheeseen. Oma vanha toiminta jatkuu palveluntarjoajan tukipalveluiden kera. (Kiiskinen ym. 2002, 174,)

## **2.6.6 Toiminnan suorittaminen ja jatkon arviointi**

Toimintojen suorittamiseen ulkoistavan yrityksen näkökulmasta liittyy tiiviisti liiketoimintasuhteiden hallinta ja ylläpito. Yhteistyö palveluntarjoajan kanssa on oltava tiivistä ja palveluntarjoajalle tulee tarjota kaikki mahdollinen apu, mitä he tarvitsevat. Ulkoistamisprosessin työryhmän työ ei lopu ulkoistamisen aloittamiseen, vaan yhteistyön analysointi ja valvonta kuuluu tärkeänä osa-alueena ulkoistamisen kokonaisuuteen. (Graever 1999, 269.)

Toiminnan suorittamisen analysointiin liittyy monia eri tehtäviä. Ulkoistamisen taloudellisten muutoksien seuraaminen, toiminnan sujuvuus, sopimusehtojen täytyminen, asiakastyytyväisyys, henkilöstöasiat ja monet muut seikat on otettava huomioon analysointia tehtäessä. Yleensä ulkoistamissopimukset ovat alkujaan lyhytkestoisia, joten prosessin seuranta täytyy olla tiivistä, jotta yhteistyö ei harhaudu väärille raiteille. Pitempikestoisissa yhteistöissä ulkoistamisen tuomia etuja tarkistellaan lähinnä vuosittaisilla tasoilla. (Graever 1999, 272.)

Tiivis yhteistyö ja kommunikointi palveluntarjoajan kanssa luovat mahdollisuuden vaihtuvien olosuhteiden nopeaan reagointiin. Varsinkin yhteistyösuhteiden alussa kommunikointi ja asioiden läpikäynti yhdessä on ensisijaisen tärkeää. Mitä useammin ulkoistavan yrityksen edustajat tapaavat palveluntarjoajan kanssa, sitä todennäköisemmäksi yhteistyön onnistuminen muodostuu. (Greaver 1999, 273.)

Ulkoistamisesta syntyvien lopullisten kustannusten arviointi ennen toiminnan suorittamisen aloittamista on hyvin vaikeaa. Kyseinen seikka luo haasteita yhteistyölle, koska taloudellinen hyötyminen ulkoistamisesta on yksi isoimmista ulkoistamisen motiiveista. Jotta yhteistyö ulkoistajan ja palveluntarjoajan välillä voi jatkua hyvähenkisenä, on tärkeää keskustella avoimesti kustannusten muutoksista. (Greaver 1999, 274.)

Taloudellisten laskelmien tekeminen ja hyötyjen toteaminen vaatii molemmilta osapuolilta avoimuutta ja ymmärrystä. Budjettien luominen ja erilaisten laskelmien tekeminen yhteistyössä voi olla hankalaa, mutta molempien osapuolten taloudellisen hyötymisen kannalta se on suositeltavaa. Palveluntuottajan luotettavuuden ja toimituksien laadun analysointi huomioidaan myös yhteistyön jatkosta päätettäessä. (Kiiskinen ym. 2002, 180–182.)

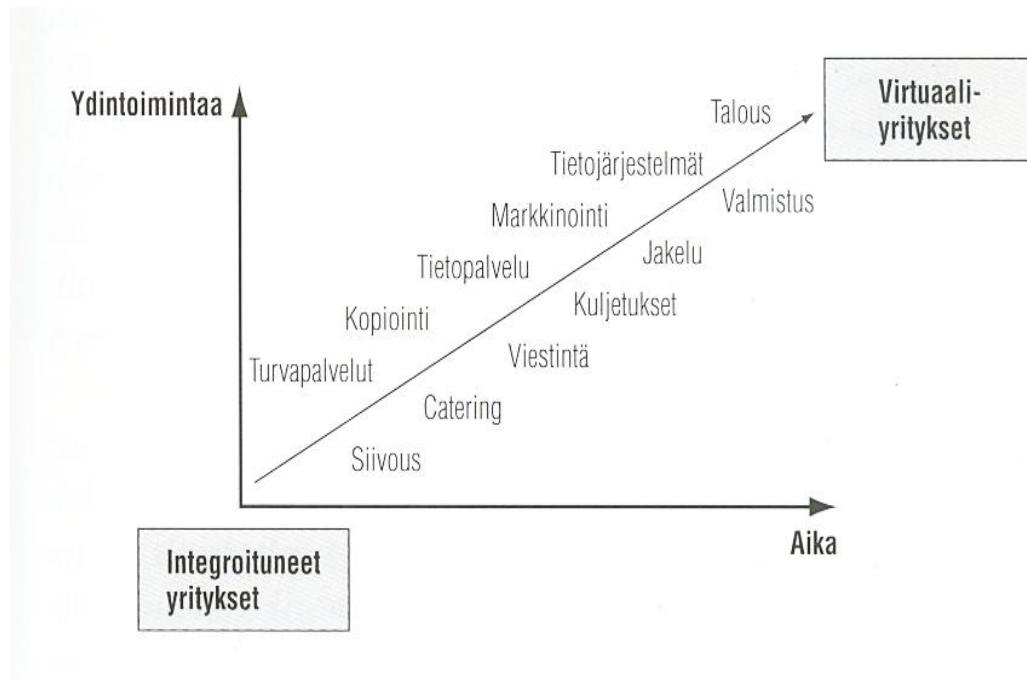
Yhteistyön jatkon arviointi on monen asian summa. Yhteistyölle on yleensä asetettu eri tavoitteita, joiden toteutuminen helpottaa yhteistyön onnistumisen arviointia. Yleisimpiä arvioitavia osa-alueita ovat: kustannussäästöt, erityisosaamisen saaminen ja mahdollisuus keskittyä omaan ydintoimintaan. Osa-alueiden arvioiminen sopimuskauden- tai erän jälkeen antaa myös hyvät lähtökohdat yhteistyön jatkamiselle. Ihanetilanteeksi mainitaan tilanne, jossa molemmat osapuolet hyötävät yhteistyöstä. (Greaver 1999, 274.)

## **2.7 Ulkoistettavia toimintoja**

Ulkoistaminen keskittyy Patrik Ekströmin tietojen perusteella yleensä yrityksen ydinosaamisen tukemiseen. Organisaation strategia siitä, miten yritystä kehitetään, antaa suuntaa ulkoistettavan toiminnon määrittämiseen. Ulkoistettavaa toimintoa pidetään lähinnä ydinosaamisalueen tukitoimintona. (Lumijärvi 2007, 197.)

Organisaation ulkoistettavina toimintoina voidaan luetella lähes kaikki yrityksen toimintaan liittyvä toiminta. Yrityksen mahdollisuuksissa on palveluiden ja tuotannon ulkoistamista. Kuten Hoppu (2001, 53–56) mainitsee, organisaatiolla on mahdollisuus ulkoistaa palveluistaan esimerkiksi henkilöstöhallinto, taloushallinto, logistiikka, asiakaspalvelu, myynti & markkinointi ja kiinteistö-, siivous- ja ruokalapalvelut. (Kiiha 2002, 6.)

Ulkoistaminen on mennyt Patrik Ekströmin mukaan joissakin organisaatioissa jo niin pitkälle, että jopa mahdollisuudesta johtoportaan ulkoistamisesta on keskusteltu. Nykypäivänä on jo yrityksiä, jotka selviävät yhden työntekijän turvin. Tämän tapaisissa yrityksissä yhtä työntekijää lukuun ottamatta kaikki yrityksen toiminnot on ulkoistettu. (Lumijärvi 2007, 209.)



**KUVIO 3. Ulkoistamisen evoluutio (Kiiskinen ym 2002, 77)**

Yritykset ovat aiemmin panostaneet tiettyjen palveluiden ulkoistamiseen, mutta nykyaikajan trendi ohjaa myös tuotantoa ulkoistamiseen. Kuten kuviossa 3 on huomattavissa, ulkoistaminen on saanut alkunsa siivous, ruokailu ja muiden yrityksen huolto-osastojen ulkoistamisesta. Suuntaus on mennyt koko ajan yhä uusien osa-alueiden ulkoistamiseen ja yritykset ovat alkaneet jopa ulkoistamaan ydintoimintaansa liittyviä osa-alueita. (Kiiskinen ym. 2002, 77.)

Myös Patrik Ekström toteaa, että yrityksen on viisasta ulkoistaa tukitoimintojaan, koska palveluntarjoaja pystyy tuottamaan prosessin tehokkaammin. Erottuminen markkinoilla luonnistuu yritykseltä paremmin, kun oma ydinosaaminen jää yrityksen hoidettavaksi. (Lumijärvi 2007, 199.) Yleisin ja usein ensimmäinen ulkoistamiskohde yrityksille on IT-palvelut, koska ne eivät kuulu yleensä yrityksen ydinosaamisen piiriin ja näin ollen ovat järkevä toiminto siirtää ulkopuoliselle toimijalle. (Lumijärvi 2007, 197.)

Patrik Ekström toteaa, että yleisin ulkoistettava toiminto tai palvelu on liittynyt yrityksen tietoliikenteeseen. It-palveluihin erikoistuneet yritykset ovat tarjonneet huomattavasti tehokkaampia ja käytännöllisempiä toimintoja organisaatioille, joiden ydinosaaminen ei ole liittynyt It-alalle. Tehokkaasta It-palvelusta saatava toiminnan kustannustehokkuuden kasvu on saanut yritykset luottamaan ulkopuoliseen apuun. Myös It-alan jatkuva teknologian kehitys luo yritykseen tilanteen, jossa sen ei ole järkevää lähteä panostamaan kehittelyyn itse, vaan antaa vastuun palveluntarjoajalle. (Lumijärvi 2007, 197.) Myös Kiiha (2002, 5) mainitsee tietohallinnon olevan ulkoistamisen trendin suunnannäyttäjänä.

Yritysten ulkoistamisprosessit eivät ole enää nykypäivänä rajoittuneet pelkästään tukiprosessien ulkoistamiseen, vaan kuten myös kuviossa 1 on havaittavissa, yritykset ovat alkaneet ulkoistamaan myös valmistusprosessejaan. (Kiiskinen ym. 2002, 77). Tuotannon ulkoistamisella haetaan suuntaa koko organisaation tulevaisuuteen. Yrityksen ydinosaamiseen liittyvien tuotantojen ulkoistamisella tavoitellaan joustavuutta ja kustannustehokkuutta. Tuotannon ulkoistamisella pyritään erittäin täsmällisiin hankintoihin palveluntarjoajalta. Tuotteiden laadun, varastoinnin ja toimituksen on oltava laadukasta, jotta ulkoistajalle on hyötyä tuotannon ulkoistamisesta. (Kiiha 2002, 10–11.)

Tuotannon ulkoistaminen erityispiirteenä on ollut tuotannon siirtämistä halvan työvoiman maihin Itä-Eurooppaan ja Aasiaan. Tuotannon suorittaminen halvan työvoiman maissa on luonnollisesti halvempaa, mutta kustannuksiin ongelmia tuo logistiikan ja asiakassuhteiden muuttuminen. Tuotantoa siirretään myös muualle sen perusteella, että halutaan eroon omasta heikosti tuottavasta tuotteen valmistusprosessista. (Berggren 2006.)

Tuotannon ulkoistamisen menestymisen edellytyksenä on ulkoistajayrityksen täydellinen luottamus palveluntuottajaan. Yhteistyön täytyy olla niin tiivistä, että ulkoistajan ei tarvitse tarkistaa tuotteiden laatua niiden saapuessa ulkoistajalle. Palveluntuottajan täytyy siis noudattaa laatuvaatimuksia täydellisesti. (Kiiha 2002, 11.)

## 2.8 Ulkoistamiseen vaikuttavat tekijät

Ulkoistamisen yksi päällimmäisistä syistä on se, että yritys voi keskittyä siihen, minkä se hallitsee parhaiten. Se myös helpottaa yritystä mukautumaan olosuhteiden vaihteluun liiketoiminnassa sekä muuntautumaan niiden vaatimalla tavalla. Se myös parantaa yrityksen suorituskykyä sekä yritys saa hyödynnettyä teknologiaa ja osaamista mikä ennen ei ollut kyseisen yrityksen saatavilla. (Greaver 1999,4.) Kiiskinen ym. (2002, 81.) mainitsevat että myös ydinosaamista vaativat yritykselle vähemmän tärkeitä toiminnot tulee ulkoistaa ja yrityksen tulee keskittyä ydinosaamisen kannalta tärkeämpiin osa-alueisiin. Picotin ym. (1996, 65.) mukaan teknologian kehitys on johtanut siihen, että yritykset voivat kommunikoida tehokkaammin keskenään, joka auttaa organisoimisessa ja lisää näin ulkoistamisen hyötyjä yritykselle. (Kiiha 2002,4)



**KUVIO 4. Ulkoistamisen pääasialliset syyt (Lumijärvi 2007, 205)**

Kuten kuvio 4. on havaittavissa, ulkoistamisen pääasiallisena syynä on ydinliiketoimintaan panostaminen ja uuteen teknologiaan käsiksi pääseminen. Huomioitavaa on

myös se, että taloudelliset seikat eivät ole pääsyinä ulkoistamisen aloittamiselle. (Lumijärvi 2007, 205.)

Ydinosaaminen tarkoittaa yrityksen toiminnassa sellaisen tuotteen tai palvelun tekemistä, joka tuottaa lisäarvoa organisaatiolle, ja jonka takia asiakas päätyy ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Mitä pienemmällä segmentillä markkinoilla kyseistä ydinosaamista löytyy, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on saada asiakkaita. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 7.)

Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat myös strategiset ja yrityksen johtoon liittyvät seikat. Suurimmat syyt tämän osa-alueen kannalta ulkoistamispäätökset ovat riskien hallinnan ja ehkäisy- sekä liiketoiminnan joustavuuden parantaminen. Myös yrityksen johdon ajankäytön tehostaminen lukeutuu ulkoistamisen strategisiin syihin. (Kiiskinen ym. 2002,83.) Toinen tärkeä syy ulkoistamiseen on kustannustehokkuuden parantaminen. Toimintojen yhdistämisellä omiksi kimpuihin tai antamalla ne paremmin hallitsevien tahojen hoidettaviksi saadaan parannettua tehokkuutta yksittäisen tuotteen tuotantokustannuksien laskun avulla. Myös taloudelliset tunnusluvut kaunistuvat, koska toimintojen ulkoistamisen vaikutuksesta osa yrityksen rahallisista menoista vaihtuu kiinteistä kustannuksista muuttuviksi kustannuksiksi. (Kiiskinen ym. 2002,84.)

Myös DeLooff (1997,8) toteaa ulkoistamisen tuovan yritykselle kilpailuetua ydintoimintoihin keskittymisen myötä. Yrityksen ydinosaamisen ulkopuolisten toimintojen siirtäminen toisen yrityksen hallittavaksi lisäävät toimintatehokkuutta, sillä heikot osa-alueet luovutetaan toisen tahon haltuun, joka hallitsee ne paremmin. (Kiiha 2002, 4.)

Greaverin (1999) mukaan toimintojen ulkoistaminen parantaa eri liiketoiminta-alueiden hallintaa ja nostaa luotettavuutta ja imagoa, mikäli alihankkijana on esimerkiksi joku markkinoiden johtavista toimijoista. Yritys hyötyy myös siten, että se saa uusia kontakteja alihankkijan yhteistyöverkoston kautta ja pääsee kasvattamaan liiketoimintaansa alihankkijan uudemman teknologian myötä. Tämä johtaa siihen että yritystoiminnan laajeneminen on mahdollista myös hiljaisempina aikoina, joka ennen ulkoistamistoimenpiteitä olisi ollut huomattavasti vaikeampaa. (Greaver 1999, 4.)

Joskus yrityksellä voi olla negatiivinen mielikuva ulkoistamisesta, mutta ulkoistamiseen liittyviä asioita kannattaa tutkia ja prosessin käynnistystä ei kannata pelätä. Patrik Ekström mainitsee, että yrityksen kannattaa tutkia omia prosessejaan tai palkata ulkopuolinen konsulttiyritys tutkimaan yrityksen toimivuutta. Tämä voi johtaa toimintojen kehittämiseen tai ulkoistamiseen. (Lumijärvi 2007, 210.)

Organisaatio voi päätyä ulkoistamiseen myös siitä syystä, että se ei ole tarpeeksi tyytyväinen oman valmistuksen laatuun tai toimituskykyyn. Vaikka yritys pystyisikin tuottamaan palvelua kustannustehokkaasti, on sen pohdittava myös oman toiminnan laadukkuutta. (Karjalainen ym. 1999, 23.)

### **3 KULUTTAJAKÄYTTÄYTYMINEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

Asiakaslähtöisen markkinoinnin perusedellytyksenä on ymmärtää kuluttajan ostokäyttäytymistä. Markkinointia koskevissa päätöksissä tulisi osata ennakoida miten se tulee vaikuttamaan asiakaskäyttäytymiseen. (Ylikoski 1999, 76) Ostoprosessin käynnistymiseksi kuluttajan täytyy olla jollain tavalla tyytymätön nykyiseen tilaansa ja haluaa tyydyttää näin syntyneen tarpeen hankkimalla hyödykkeen. (Ylikoski 1999, 96).

#### **3.1 Kuluttajan tarpeet kuluttajakäyttäytymistä muokkaavana tekijänä**

Kirjassaan Ylikoski (1999, 76–77) mainitsee, että yrityksen tarjonnan vastaavuus asiakkaiden tarpeiden kanssa helpottuu kun yritys tuntee kuluttajien ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Ostokäyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden tuntemus on tärkeää onnistuneen segmentoinnin kannalta. Ostokäyttäytyminen määräytyy usein samankaltaisesti, oli tuote tai palvelu mikä tahansa.

Ylikosken (1999, 77–78) mukaan tuotetta tai palvelua ostaessaan kuluttaja tyydyttää tarpeensa muun muassa perustasolla. Perustasoon kuuluvat esimerkiksi nälän tyydyttäminen, kokeminen olonsa turvalliseksi ja yhteenkuuluvuuden tai henkilökohtaiseen kasvuun liittyviä tarpeita, jotka auttavat toteuttamaan ja arvostamaan itseään. Kulutuskäyttäytyminen on prosessi, jossa kuluttaja tiedostamattaan hankkii tiedon palvelusta ja vertailee niitä ja ottaa yhteyttä palvelua toimittavaan yritykseen sekä käyttää



kyseistä palvelua. Kyseinen prosessi ei ole kuitenkaan tärkeä kuluttajalle vaan päämäärä, joka tässä tapauksessa on lopputuote, jonka kuluttaja saa itselleen ostopäätöksen tehdessään.

Ostopäätökseen tekoon kuluvaan aikaan voi vaikuttaa tekemällä palvelun ominaisuudet ja ostotilanteen vaikeus helpommaksi asiakkaalle. Myös asiakkaan rooli ostotilanteessa vaikuttaa ostopäätökseen. Rooliin vaikuttaa se, että onko asiakas ostopäätöksen tekijä, ostopäätökseen vaikuttaja, hyödykkeen käyttäjä vai näitä kaikkia yhtä aikaa. Tämän takia on tärkeää tietää ostajiin vaikuttamisen kannalta, että esimerkiksi perheenjäsenet ovat eri rooleissa eri ostotilanteissa. Ylikoski (1999, 78.) Organisaatioille palveluja tarjottaessa palvelun saattaa ostaa yksi ihminen, mutta asiakas on joukko ihmisiä, sillä useampi ihminen käyttää tai kuluttaa kyseistä palvelua. (Grönroos 2009, 419).

Yrityksen tavoitteena on tunnistaa tarpeet, joita kuluttajilla on, mutta joita ei vielä ole tyydytetty. Toisin sanoen yrityksen päämääränä on tehdä sellainen tuote, jolle kuluttajilla on tarvetta, mutta jota kukaan muu ei vielä tarjoa. Tarpeet voidaan jakaa perustarpeisiin, joita ovat elämiseen vaadittavat tarpeet, kuten syöminen, juominen ja nukkuminen, sekä johdettuihin tarpeisiin, jotka auttavat kohottamaan elämänlaatua kuten virkistäytyminen, onnistuminen ja statuksen nostaminen. (Bergström & Leppänen 1997, 80.)

Tarpeen syntymiseksi ja sen tunnistamiseksi kuluttaja tarvitsee yleensä jonkun ärsykkeen, joka laukaisee tarpeen tiettyyn tuotteeseen tai palveluun. Se voi olla joko elämäntilanteen muuttuminen, jolloin kuluttaja tarvitsee esimerkiksi vakuutuksia tai kuluttajan hankkimat tuotteet, esimerkiksi auto tai asunto. Tarpeen syntymiseen voidaan myös vaikuttaa markkinoinnin avulla. Markkinoinnin tarkoituksena on herättää kuluttajan tyytymättömyys tiettyä elämänsä osa-aluetta kohtaan, ja tarjota kuluttajalle tuote joka ratkaisee kyseisen ongelman, eli tekee kuluttajan tyytyväiseksi. (Ylikoski 1999, 96.)

Kirjassaan Bergström ja Leppänen (1997, 80) kertovat että tarpeet voidaan jakaa myös tiedostettuihin tarpeisiin sekä tiedostamattomiin tarpeisiin. Tiedostetut tarpeet ovat jokaisen itsensä havaittavissa, mutta tiedostamattomat tarpeet tarjoavat markkinoinnille haastetta. Tiedostamattomiin tarpeisiin pyritäänkin vaikuttamaan korostamalla niitä

ominaisuuksia, jotka ovat asiakkaille tärkeitä. Tarpeita tarkasteltaessa tuotteet voidaan jakaa myös välttämättömiin ja ei-välttämättömiin. Välttämättömät liittyvät elämiseen ja hengissä pysymiseen, ja ei välttämättömien tarpeellisuus tulisivat todistaa markkinoinnilla. Onnistuneilla markkinointitoimenpiteillä ei-välttämättömätkin tuotteet on mahdollista saada lähes välttämättömiksi.

### **3.2 Ostokäyttäytymisen määräytyminen kuluttajan motiivien mukaan**

Tarpeet ohjaavat kuluttajan haluamaan tiettyä hyödykettä, mutta vasta motiivit antavat kuluttajalle käskyn tehdä ostopäätöksen. Markkinoinnissa käytetty termi ostomotiivi selittää syyn miksi kuluttaja hankkii tuotteita. Motiivit myös ohjaavat eri kuluttajat ostamaan eri tuotteita. (Bergström & Leppänen 1997, 81.)

Kuten tarpeet, myös motiivit voidaan luokitella useampaan osaan. Järkiperaisiin ostomotiiveihin vaikuttavat esimerkiksi tuotteen hinta ja helppokäyttöisyys. Tunneperäisiin ostomotiiveihin lukeutuvat muun muassa muodikkaus, yksilöllisyys ja ympäristön hyväksyntä, joka nostaa kuluttajan statusta. Ostokäyttäytymiseen vaikuttaa kuitenkin enemmän järkiperaiset motiivit, sillä kuluttaja selittää ostopäätöksensä mieluummin järkiperaisilla motiiveilla. (Bergström & Leppänen ym. 1997, 81.)

Markkinoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää erottaa toisistaan ostoperustelut ja ostoperusteet. Ostoperustelut ovat niitä syitä, jonka takia kuluttaja tekee ostopäätöksen ja päättää hankkia tuotteen. Ostoperusteet ovat niitä tekijöitä, joiden perusteella kuluttaja valitsee tuotteen ostoperustelujen ollessa riittävät. Kuluttajalle onkin tärkeää, että hän pystyy perustelemaan ostopäätöksensä järkiperaisilla syillä itselleen ja muille. (Bergström & Leppänen 1997, 81.)

Myös asenteet vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen ja asenteet ovat riippuvaisia seuraavista asioista. Asennetta muokkaavat saatu informaatio, joka on esimerkiksi lähtöisin yrityksen markkinointitoimenpiteestä. Kokemus eli tuotteen käyttö antaa kuluttajalle tietyn kuvan tuotteesta ja sen valmistaneesta yrityksestä. Ryhmien- ja ympäristön vaikutus, esimerkiksi perhe, tuttavat, media ja kulttuuri juurruttavat asenteita kuluttajaan. (Bergström & Leppänen 1997, 82.)

Mallioppimisella ostokäyttäytymisen kannalta tarkoitetaan sitä, että kuluttaja oppii ostamaan esimerkiksi samanlaisia tuotteita kuin hänen esikuvansa käyttävät. Yrityser ehdysoppimisen mukaan kuluttaja osaa kokemuksensa ansiosta tehdä ostopäätökseen vaikuttavat ratkaisut tuotteen valinnassa. Korkeatasoisessa oppimisessa kuluttaja näkee vaivaa ja hankkii tietoa sekä käyttää tietoista ongelmanratkaisua osana ostopäätöksen syntymistä. Alhaisin oppimisen taso on ehdollistuminen, jolloin kuluttaja oppii esimerkiksi tekemään tietyn teon tuotteen saadakseen. (Bergström & Leppänen 1997, 82–83.)

Kuluttajan ostokäyttäytyminen määräytyy myös sen mukaan miten innovatiivinen kuluttaja on. Edelläkävijä on innovatiivisuudellaan muille esikuvana, ja ottaa selvää uusista tuotteista. edelläkävijöitä on kaikista kuluttajista vain noin 3 %. Mieliopidejohtajat ovat kuin edelläkävijät, mutta haluavat vaikuttaa valinnoillaan myös ympäristöönsä, ja saavat myös muut ostamaan tuotetta. mieliopidejohtajien osuus kuluttajakanasta on noin 14 %. Enemmistö ottaa ostokäyttäytymiseensä vaikutteita muilta, mutta on suhteellisen hidas joukko omaksumaan uutuuksia. Enemmistö on kuitenkin ehkäpä tärkein joukko tuotteen myynnin kannalta, sillä kuten nimikin jo kertoo, niin enemmistöön kuuluu noin 70 % kuluttajista. Mattimyöhäiset, joihin kuuluu noin 13 % kuluttajista kiinnostuvat uutuuksista vasta kun ne ovat olleet jo pitkään markkinoilla, eikä tämä ryhmä myöskään seuraa markkinoiden tapahtumia. (Bergström & Leppänen 1997, 83.)

### **3.3 Psykologiset, demografiset ja sosiaaliset tekijät ostopäätökseen vaikuttavina tekijöinä**

Markkinoinnin kannalta on tärkeä tiedostaa, että ostajan yksilölliset ominaisuudet myötävaikuttavat ostopäätöksen syntymistä. Yksilöllisistä ominaisuuksista ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli sekä koulutustaso. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, minkä hyödykkeen kuluttaja päätyy itselleen hankkimaan ja kuluttajat ostavatkin eri hyödykkeitä riippuen siitä että missä elämänvaiheessa he kulloinkin ovat. (Ylikoski 1999, 78.)

Psykologiset tekijät vaikuttavat ostokäyttäytymiseen ja niitä ovat muun muassa motivaatio, oppiminen ja tuotteen markkinoinnissa käytetyn informaation prosessointi. (Ylikoski 1999, 78). Psykologisiin tekijöihin luokitellaan myös kuluttajan yksilölliset

piirteet eli tarpeet, tavat, kyvyt ja toimintamuodot, jotka vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Psykologiset tekijät liittyvät sosiaalisiin tekijöihin, koska kulutuskäyttäytyminen muokkaantuu myös muiden ihmisten vaikutuksesta. (Bergström & Leppänen 1997, 79.)

Kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät, joihin myös markkinointi kuuluu, ja joista yksi tärkeä osa on yhteiskunta, jossa kuluttaja elää. Yhteiskunnallisia ja kulttuurillisia tekijöitä kutsutaan sosiokulttuurisiksi muuttujiksi. (Ylikoski 1999,79.)

Kuhunkin kuluttajaan vaikuttavat yksilöllisesti demografiset tekijät, joita ovat elämäntyyli ja persoonallisuus. Demografiset ominaisuudet puolestaan käsittävät kuluttajan elämäntyyliä ohjaavat henkilökohtaiset ominaisuudet, joihin sisältyy ikä, ammatti, koulutustaso, varallisuustaso ja perhesuhteet, sekä kuluttajan asuinympäristö. (Ylikoski 1999, 81.)

Ylikoski (1999, 81) kertoo, että esimerkiksi ikä vaikuttaa siihen, mitä tiedotusvälineitä kuluttaja seuraa ja miten kuluttaja suhtautuu markkinointiin ja mainontaan, sekä paikkoihin, josta hän tuotteensa hankkii. Demografisilla tekijöillä on kuluttajaan sekä epäsuora, että suora vaikutus. Epäsuorat vaikutukset heijastuvat kuluttajan tiedonkeruuseen ja päätöksentekotapoihin, jotka vaikuttavat tuotteen valintaan ja kulutukseen. Demografiset tekijät määrittävät myös suurelta osin kuluttajan elämäntyylin.

Demografiset tekijät vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen, mutta demografiset tekijät eivät selitä sitä, miksi asiakas valitsee juuri kyseisen tuotteen. tähän kysymykseen voidaan hakea vastausta niin kutsutuista elämäntyylitekijöistä. Esimerkiksi yksilön elämäntyyli vaikuttaa siihen, miten hän käyttää aikaansa ja rahaansa. (Bergström & Leppänen 1997, 79.)

Sosiaaliset tekijät sisältyvät ulkoisiin tekijöihin, ja ne jaetaan neljään eri ryhmään jotka ovat kulttuuri, sosiaaliluokka, viiteryhmät ja perhe, joista jokainen vaikuttaa kuluttajan käyttäytymiseen. (Ylikoski 1999, 82). Ostokäyttäytymisen kannalta on tärkeää tunnistaa sosiaaliset ryhmät joihin kuluttaja kuuluu ja millä tavoilla ryhmät vaikuttavat kuluttajan ostopäätöksen syntymiseen ja ostokäyttäytymiseen. (Bergström & Leppänen 1997, 84.)

### 3.4 Asiakkuuden hallinta

Asiakkuuksien hallinnan keskeisimpiä asioita on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen. Asiakkaansa hyvin tunteva yritys pystyy ennustamaan asiakkaidensa ostokäyttäytymistä ja palvelemaan heitä sen vaatimalla tavalla. Tästä johtuen yrityksen olisi kyettävä kertomaan ketkä ovat ne, joille markkinointi on järkevää kohdentaa kyseisessä asiakasryhmässä. Markkinoinnin kohdentamisen parantaminen lisää huomattavasti koko markkinoinnin kannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 15.)

Asiakkuusajattelun kannalta on myös ymmärrettävä sitä, että minkälaisille asioille asiakas antaa painoarvoa ostopäätöksiä tehdessään. Tämän perusteella yrityksen on mahdollista kehittää asiakkuutta molempien, sekä yrityksen että asiakkaan etujen mukaisesti. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20.)

Asiakkuuden kannattavuuden määrää asiakkuuden kesto ja ostojen määrän kasvu. Uskolliset asiakkaat ovat yrityksen kannalta kannattavia, koska yrityksen ei tarvitse käyttää niihin uusien asiakkaiden hankintaan verrattaessa läheskään niin paljon resursseja. Uskollisia asiakkaita pyritään rohkaisemaan lisäostoihin heitä varten tarkoitetuilla tarjouksilla. (Mäntyneva 2001, 18.)



**KUVIO 5. Asiakkuuden vaiheet (Mäntyneva 2001,17)**

Asiakkuuden syvyyteen vaikuttaa se, että mihin vaiheeseen se on sijoittunut asiakkuuden elinkaarella. Uudet asiakkaat ovat herkempiä vaikutuksille kuin vanhat, ja juuri vanhat asiakkuudet ovat tärkeimpiä saada kestämään. Kun uusi asiakkuus on saatu hankittua, niin seuraava vaihe on saada asiakas ostamaan enemmän yrityksen tuotteita

nimenomaan niin, että asiakas ostaa tietyn tuoteryhmän tuotteet samasta yrityksestä. Asiakkuuden siirryttyä kypsään vaiheeseen asiakkuuden elinkaarella on kannattavaa keskittyä asiakkuuden säilyttämiseen ja asiakkaan hankkimiseen kilpailijalta takaisin. Kuten kuvio 5 käy ilmi, niin asiakkuuden arvo on vähäinen asiakkuuden alussa ja asiakkuuden iän myötä tuoma lisämyynti tekee yksittäisestä asiakkuudesta kannattavan. (Mäntyneva 2001, 16.)

Asiakkuuden elinkaari jaetaan neljään eri vaiheeseen. Näitä ovat asiakkuuden hankinta, asiakkuuden haltuunotto, asiakkuuden kasvattaminen ja asiakkuuden säilyttäminen (kuvio 5). Yrityksen on pyrittävä tunnistamaan ne asiakkuudet, jotka eivät muutu kannattaviksi ajan kuluessa, koska markkinoinnin kohdentaminen tällaisille asiakkaille heikentää yrityksen kannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 18.)

Uusien asiakkaiden hankinnan lähtökohtana on saada yritykselle uusia asiakkaita tekemällä ensimmäinen kauppa kannattavasti ja luoda uusi kestävä asiakassuhde. Ensimmäisen kaupan tekeminen tappiolla ei ole pitkällä tähtäimellä kannattavaa, koska jos yritys menettää asiakkaan niin asiakas on ollut tappiollinen yrityksen kannalta. Uusien asiakkuuksien hankintaan liittyvien menojen vuoksi yrityksen tulisikin keskittyä nykyisten asiakassuhteiden ylläpitoon ja syventämiseen. Yrityksen tulisi siis löytää sopiva suhde siihen, missä määrin se keskittyy uusien asiakkaiden hankintaan ja missä määrin vanhojen asiakassuhteiden kehittämiseen. (Mäntyneva 2001, 20.)

Asiakkuuden haltuunoton kannalta yrityksen tulisi osata sovittaa yrityksen koko tarjonnan asiakkaan tarpeisiin. Yrityksen on oltava mukautuvainen asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja pystyttävä tyydyttämään ne kokonaisvaltaisesti, jotta asiakas ostaa yritykseltä useampia tuotteita. Tämä on tärkeää siinä mielessä, että jos asiakas ostaa laajalti tuotteita yrityksen valikoimasta, niin sitä pitempiaikaisempi asiakkuudesta tulee. (Mäntyneva 2001, 21.)

Asiakkuuksien kehittämisellä pyritään syventämään asiakkuuksien luonnetta. Asiakkuuden syventämisellä pyritään siihen, että asiakas hankkii mahdollisimman paljon kyseisen yrityksen tuotteita. Tätä silmälläpitäen on mahdollista muodostaa toimintamalleja, jotka palvelevat eri asiakassegmenttejä. Asiakkuuksienhallinta mahdollistaa nykyisten asiakkuuksien kannattavuuden maksimoimisen kohdistamalla resursseja

asiakassuhdemarkkinointiin ja asiakkuuksien kehittämistoimien tehostamisella. (Mäntyneva 2001, 21.)

Asiakkuuksien säilyttämiseen liittyvät toimenpiteet vaativat asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja niiden ymmärtämistä. Tarpeiden selvityksen jälkeen pyritään tunnistamaan ne asiakkaat, jotka ovat mahdollisesti vaihtamassa yritystä ja lopettamassa asiakkuuttaan. Tämän jälkeen on kuitenkin käytettävä asiakassuhdeanalyysiä pohjana selvittämään sen, että onko asiakkuus yrityksen kannalta voittoa tuottava, jotta nähdään että minkälaisia päätöksiä kyseisen asiakkuuden säilyttämisen kannalta tehdään. Tämän avulla siis voidaan päätellä että kuinka paljon kyseisen asiakkuuden säilyttämiseen kannattaa käyttää aikaa ja rahaa, jotta asiakkuus pysyisi eikä asiakas vaihtaisi kilpailijaan. (Mäntyneva 2001, 22.)

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tavallisten kuluttajien mielipiteitä ulkoistamisesta ja sen vaikutuksista tuotteen ja yrityksen imagoon. Tavoitteena on myös selvittää, kuinka ulkoistaminen vaikuttaa kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Kuluttajan mielipidettä eri maiden luotettavuudesta tuotteen valmistajan selvitetään. Seuraavissa luvuissa kerrotaan tarkemmin tutkimusmenetelmistä, tutkimuksen toteutuksesta ja tutkimuksen luotettavuudesta ja pätevyydestä.

### **4.1 Tutkimusmenetelmät**

Kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen perusteena on tutkia kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin tai prosenttiosuuksiin. Sen avulla pyritään kuvaamaan ilmiötä numeeristen tietojen pohjalta. Periaatteena onkin perustaa tutkimusta tilastollisiin asioihin, joiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä ja tulkintoja. Kvantitatiivisella tutkimuksella tähdätään olemassa olevan tilanteen selvittämiseen. (Heikkilä 2010, 16–17.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää hyödyksi jo valmiiksi kerättyjä tietoja tai tiedot voidaan kerätä itse. Valmiiksi kerättyistä tiedoista juuri oikean tiedon poimiminen, oikean kohderyhmän löytäminen ja tutkimusongelmaan kohdentaminen voi

olla hankalaa, joten tutkimuksen kannalta tiedon kerääminen itse on suositeltavaa. (Heikkilä 2010, 18.)

Otantamenetelmiä pohdittaessa kuluttajatutkimuksiin liittyvät tutkimukset onnistuvat parhaiten ryväsotantaa käyttämällä. Ryväsotannassa haastateltava joukko perustuu täysin luonnollisista joukoista, esimerkiksi tavallisista kuluttajista. Tämän tapaisista ryppäistä voidaan arpoa systemaattisesti tai satunnaisesti vastaaja. Ryväsotannan positiivisena puolena on kenttätyön helpottuminen, mutta haastattelijan fyysinen läsnäolo voi vaikuttaa vastaajan vastauksiin. (Heikkiä 2010, 39–40.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu suoritetaan yleensä tutkimuslomakkeiden avulla, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään keräämään riittävän suuri ja edustava otos. (Heikkilä 2010, 16–17.) Määrällisissä tutkimuksissa panostetaan yleensä vaihtoehtoja antaviin kysymyksiin. Tätä menetelmään kutsutaan strukturoiduksi kyselyksi, jossa vastaajalla on jo vastausvaihtoehdot valmiina. (Heikkilä 2010, 50–51.)

Määrällisissä tutkimuksissa kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot on mietittävä harkiten, jotta tutkimuksesta saadaan juuri oikea tieto esille. Mieli-pideväittämissä käytetty Likertin asteikko soveltuu hyvin määrällisen tutkimuksen kyselylomakkeeseen. Kysymykset esitetään väittämien avulla, jolloin vastaaja antaa vastauksen oman mielipiteensä avulla. Likertin asteikon periaatteena on kysyä, onko vastaaja samaa mieltä vai eri mieltä väittämän kanssa. (Heikkilä 2010, 53.)

## **4.2 Tutkimuksen toteutus**

Tässä opinnäytetyössä käytetään hyväksi kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, Tutkimuksessa halutaan selvittää numeerisesti vastaajien mielipiteet ulkoistamisesta ja sen vaikutuksista tuotteen ja yrityksen imagoon. Ulkoistamiseen liittyvien mielipiteiden tarkentaminen ja ongelmien pintapuoleinen havaitseminen oli tutkimuksen ensisijaisia tavoitteita.

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena tulosten analysoinnin kannalta. Toimeksiantajan toive ulkoistamiseen liittyvien perusajatusten selvittämiseksi antoi mahdollisuuden määrällisen tutkimuksen suorittamiseksi. Tavoitteena oli myös tutkia



tavallisten kuluttajan mielipiteitä, joten otoskoon kasvattaminen oli määrällisen tutkimuksen edellytys.

Tutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin 2.11.2011–6.11.2011 välisenä aikana Mikkelin alueen kuluttajien parissa. Tutkimuksen otantamenetelmänä oli ryväsotanta. Kyseinen otantamenetelmä sopi parhaiten tutkimuksen suorittamiseen, koska tällä menetelmällä helpotetaan vastausten keräämistä, eli kenttätyötä. Myös vastaajien valikoiminen soveltui hyvin ryväsotantaan, koska kyselyn kohderyhmänä olivat tavalliset kuluttajat.

Tutkimuksen kyselylomakkeen (liite 1) laatiminen on suoritettu lähes kokonaan Likertin asteikkoa hyväksikäyttäen. Kyselylomake on muodostettu muodostamalla kysymykset väittämiksi. Vastaajien vastausvaihtoehdot valikoituvat siitä, onko vastaaja samaa, vai eri mieltä väittämästä. Kyselyn loppuosassa on myös kaksi avointa kysymystä, joihin vastaajalla on mahdollisuus kertoa avoin mielipiteensä ulkoistamiseen ja ostopäätökseen liittyvään asiaan.

### **4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys ovat erittäin tärkeitä osa-alueita hyödyllisen tutkimuksen suorittamiseksi. Tutkimuskysymyksiin luotettavien vastausten saaminen takaa onnistuneen tutkimuksen. (Heikkilä 2010, 29.)

Tutkimuksen pätevyyden mittaaminen on helppoa, jos tutkimuksen tavoitteet on määriteltä täsmällisesti. Väärien asioiden tutkiminen vie tutkimukselta pätevyyttä, eli validiteettia. Jos tutkimusongelmaa ei ole määriteltä täsmällisesti, on myös virheiden etsiminen vaikeaa. Tutkimuslomakkeen huolellista suunnittelua ei voi korostaa liikaa, koska oikein muotoillut kysymykset antavat täsmällisiä vastauksia haettuihin kysymyksiin. Myös vastausten saaminen oikealta kohderyhmältä ja korkea vastausprosentti on tärkeää pätevyyden saavuttamiseksi. (Heikkilä 2010, 29–30.)

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla viitataan saatujen tutkimustulosten tarkkuuteen. Luotettava tutkimus voidaan suorittaa myös useamman kerran ja silti sen pätevyys on erinomainen. Kriittisyys ja tarkkuus tutkimuksen suorittamisen aikana ovat tärkeää luotettavuuden kannalta. Oikeiden tutkimusmenetelmien ja analysointitapojen käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Heikkilä 2010, 30.)

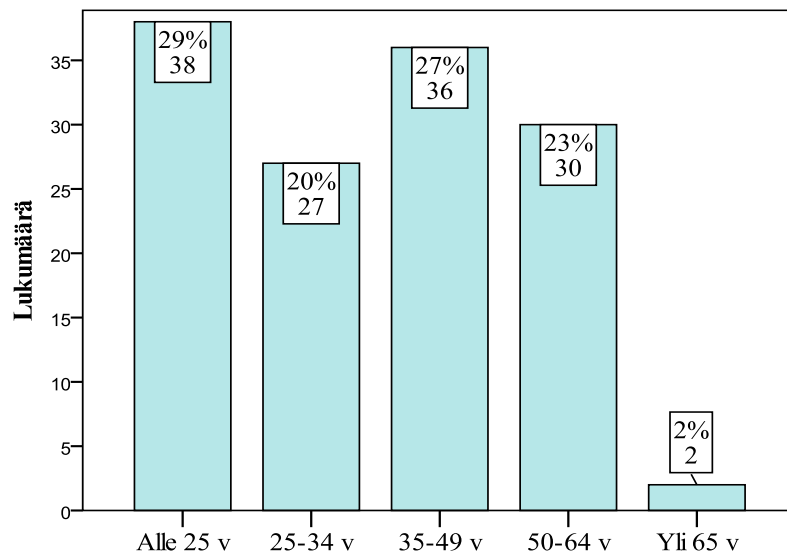
Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus on hyvä, koska kyseinen tutkimus voidaan suorittaa myös uudestaan toisena ajankohtana. Ulkoistamiseen liittyvät suhdanteet voivat vaikuttaa kuluttajien mielipiteisiin, joten tutkimuksen suorittamiselle voi olla tarvetta tulevaisuudessakin. Nykyaikaisten analysointimenetelmien käyttö tutkimuksessa lisää opinnäytetyön luotettavuutta. Opinnäytetyön tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä on tutkittu täsmällisesti, joten tutkimusta voidaan pitää pätevänä. Tutkimuksen vastaajat olivat määritellystä kohderyhmästä, täten tutkimuksen pätevyys säilyi.

## **5 KULUTTAJIEN YLEISET MIELIPITEET ULKOISTAMISESTA JA SEN VAIKUTUKSESTA OSTOKÄYTTÄYTYMISEEN**

Tutkimme kyselylomakkeen avulla tavallisten kuluttajien mielipiteitä ja asenteita ulkoistamiseen liittyen. Seuraavassa luvussa analysoidaan kuluttajilta saatuja vastaustuksia. Tuloksissa perehdytään vastaajien perustietoihin, yleisiin asenteisiin ulkoistamista kohtaan, ulkoistamisen vaikutuksista ostokäyttäytymiseen ja eri maiden luotettavuudesta tuotteiden valmistajana. Tulosten lajittelu on tehty aihekohtaisesti selkeyden saavuttamiseksi. Jokaisen kysymyksen frekvenssitaulukko löytyy liitteestä 2.

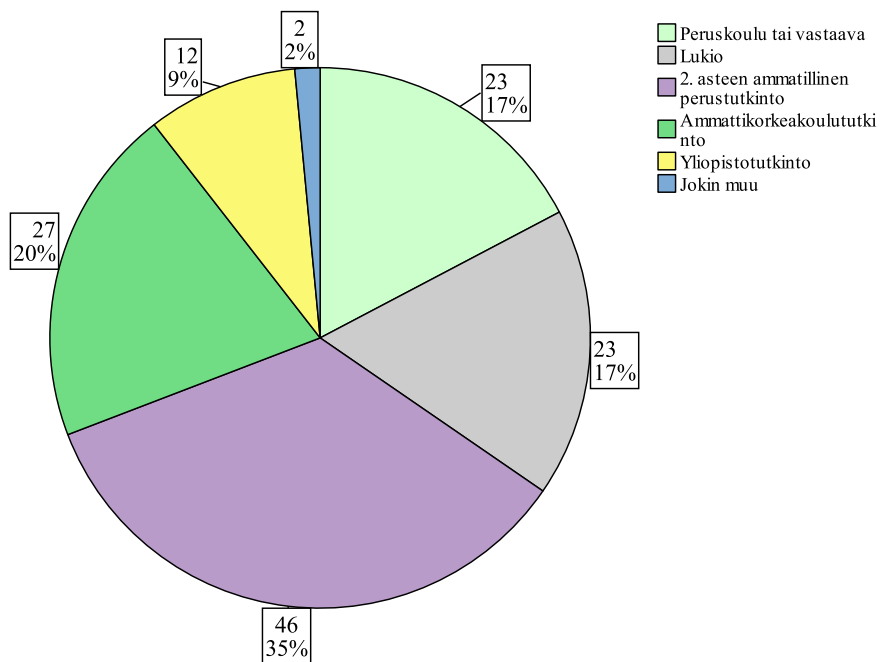
### **5.1 Vastaajien perustiedot**

Kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 133 kappaletta. Vastaajien sukupuolijakauma on miesvoittoinen. Kyselyyn vastanneista henkilöistä miehiä oli 59 % ja naisia 41 %. (liite 2, taulukko 1.)



**KUVIO 6. Vastaajien ikäjakauma**

Vastaajien ikä jaoteltiin viiden eri ikäryhmän avulla. Ikäjakauma oli melko tasainen pois lukien yli 65 -vuotiaat, joita oli vastaajien joukossa vain 2 kappaletta. Eniten vastauksia antoivat alle 25 -vuotiaat, joita oli vastaajista 29 % ja 35- 49 -vuotiaat, joita oli 27 %. 50- 64 -vuotiaita vastaajia oli 23 % ja 25- 34 -vuotiaita 20 %. (Kuvio 6.)



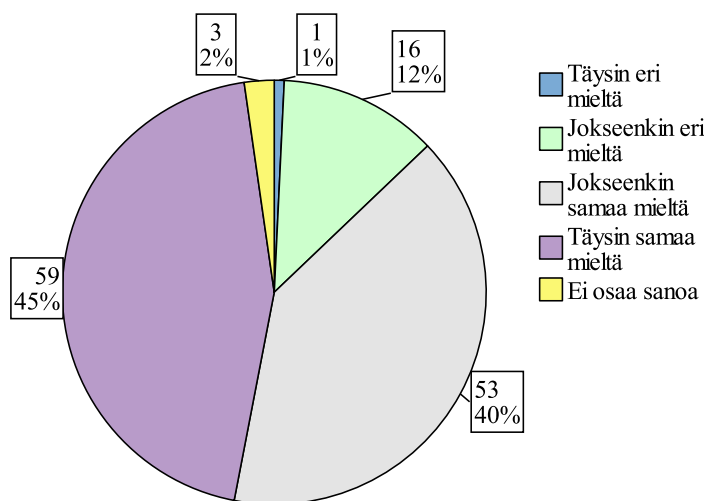
**KUVIO 7. Vastaajan koulutustaso**

Vastaajien perustiedoissa kysyttiin myös koulutustasoa. Vastaajista eniten, eli 35 % oli toisen asteen ammatillisen perustutkinnon suorittaneita. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita oli 20 %. Peruskoulun tai vastaavan tutkinnon ja ylioppilastutkinnon suorittaneita oli molempia 17 %. Vastaajista 9 % on suorittanut yliopisto tutkinnon ja 2 kappaletta vastaajista jonkin muun tutkinnon. (Kuvio 7.)

Perustietojen kategoriassa oli myös kysymys kyselyyn vastaajan yleisestä ulkoistamisen tiedostamisesta. Lähes 92 % vastaajista tietää, mitä ulkoistamisella tarkoitetaan. Vain 8 % vastanneista ei tiedostanut termiä ulkoistaminen. (liite 2, taulukko 4.)

## 5.2 Ulkoistamisen vaikutus ostokäyttäytymiseen

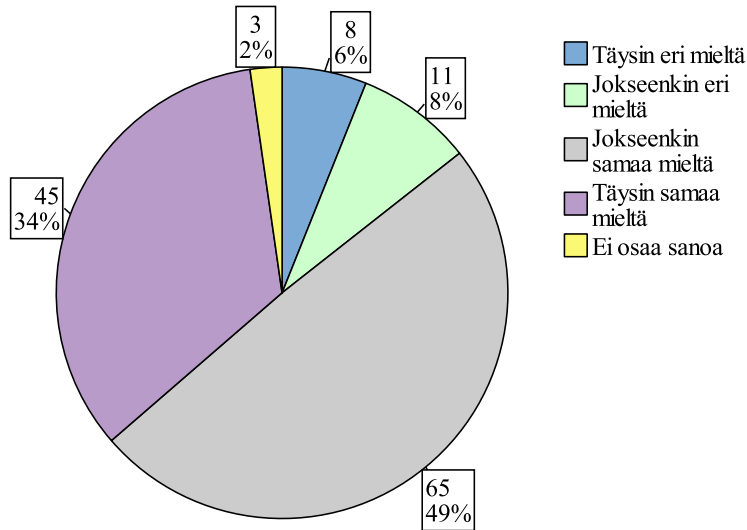
Ulkoistamisen vaikutuksesta ostokäyttäytymiseen kysyttiin kyselylomakkeen (liite 1) kysymyksissä 5 – 13. Vastausvaihtoehdot olivat jokaisessa kysymyksessä yhtäläiset loogisen analysoinnin mahdollistamiseksi. Myös kysymysten vertailu keskenään onnistuu yhtäläisten vastausvaihtoehtojen myötä.



### KUVIO 8. Valmistusmaan ilmoittaminen

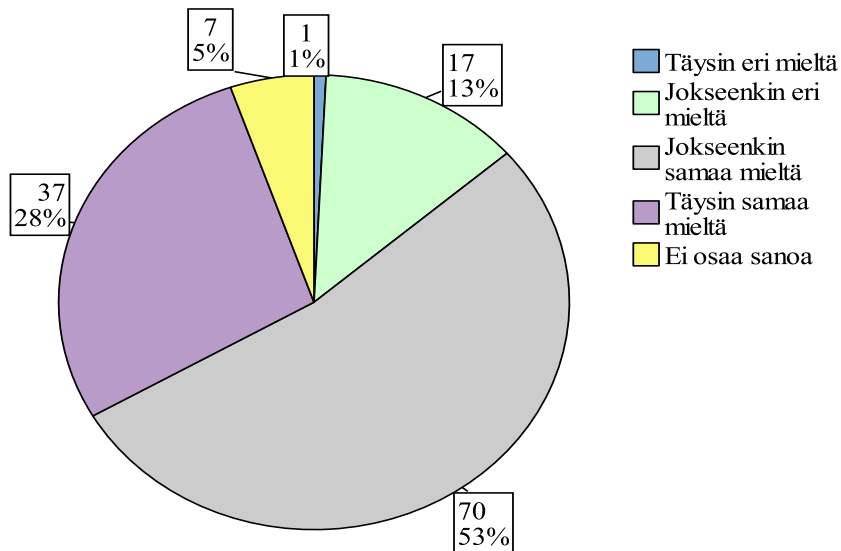
Kysymyslomakkeen (liite 1) kohdassa viisi haluttiin selvittää sitä, ovatko kuluttajat halukkaita tietämään ostamansa tuotteen valmistusmaan ja tätä kautta pystyttäisiin arvioimaan kuluttajien tietoutta sitä kohtaan, että onko tuotteen valmistusmaan tiedämisellä vaikutusta heidän ostopäätökseensä. Vastaajista suurin osa eli 45 % ilmoitti olevansa samaa mieltä siitä, että haluaa tietää maan, jossa tuote on valmistettu. Jok-

seenkin samaa mieltä olevia oli 40 % vastanneista. Muiden vastausvaihtoehtojen yhteenlaskettu prosentti oli 15 %, joten vastaajat olivat melko halukkaita tietämään ostamansa tuotteen valmistusmaan. (Kuvio 8.)



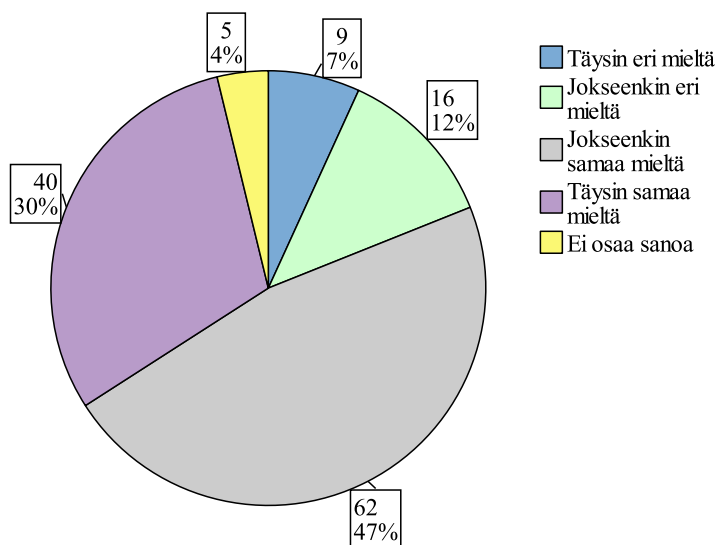
**KUVIO 9. Tuotteen kotimaisuuden vaikutus ostopäätökseen**

Kysymyslomakkeen (liite 1) kohdassa kuusi pyrittiin selvittämään, että onko tuotteen kotimaisuudella vaikutusta kuluttajan ostopäätöksen kannalta. Suurin osa eli 49 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tuotteen kotimaisuus vaikuttaa heidän ostokäyttäytymiseensä, ja 34 % oli täysin samaa mieltä asiasta. Jokseenkin eri mieltä tuotteen kotimaisuuden vaikutuksesta ostopäätöstä tehtäessä oli 8 % vastanneista ja Täysin eri mieltä väittämään nähden vastaajista oli 6 % eli kahdeksan kappaletta. Omaa kantaansa asiaan ei osannut sanoa 2 % vastaajista eli kolme kappaletta. (Kuvio 9.)



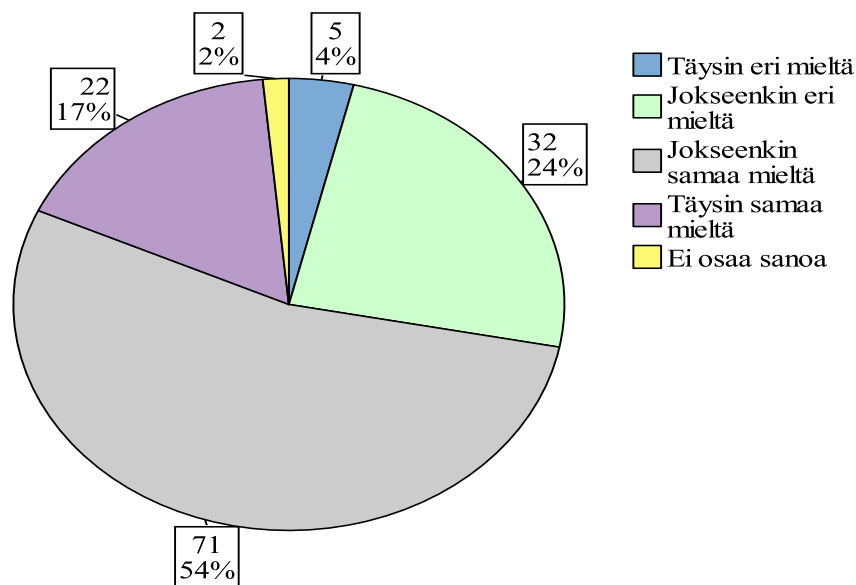
**KUVIO 10. Kotimaisen tuotteen kestävyys**

Kysymyslomakkeen (liite 1) seitsemännessä kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien mielikuvia kotimaassa valmistettujen tuotteiden laadukkuudesta. Yli puolet eli 53 % vastaajista ilmoitti olevansa jokseenkin sitä mieltä, että kotimaassa valmistettu tuote on kestävämpi kuin ulkomailla valmistettu. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 28 % vastanneista. Jokseenkin eri mieltä kotimaisen tuotteen paremmasta kestävyydestä ulkomaiseen tuotteeseen verrattaessa oli 13 % eli 17 kappaletta kyselyyn vastanneista. Vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä asiasta ja seitsemän, eli 5 % ei osannut sanoa näkemystään kotimaisen tuotteen kestävyyseroista ulkomaiseen rinnastettaessa. (Kuvio 10.)



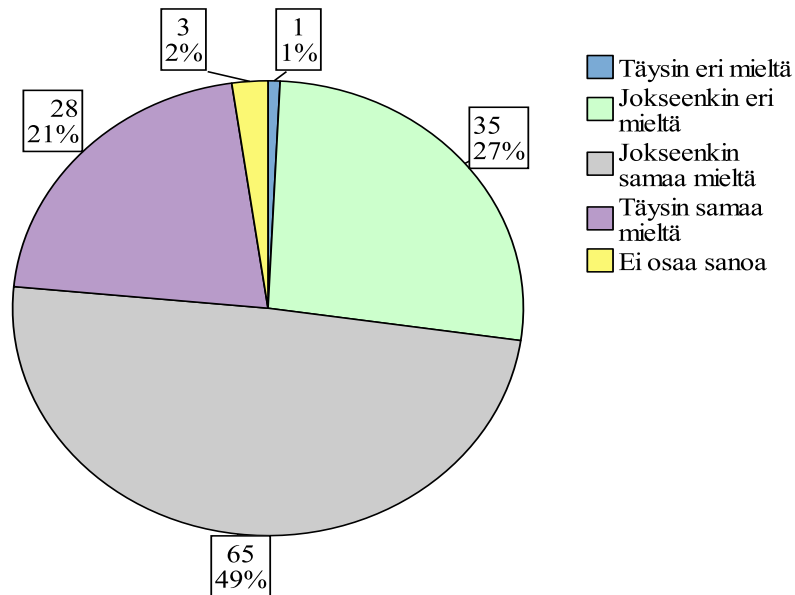
**KUVIO 11. Suomalaisen tuotteen hinnanmäärittely**

Hieman edellisiin kahteen kysymykseen liittyen kysymyslomakkeen (liite 1) väittämässä kahdeksan kysyttiin, että onko vastaaja valmis maksamaan enemmän kotimaassa valmistetusta tuotteesta. 40 kappaletta vastanneista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Suurin ryhmä 47 % vastaajia oli jokseenkin valmiita maksamaan kotimaisesta tuotteesta lisähintaa ja jokseenkin eri mieltä asiasta oli 12 %. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli yhdeksän vastaajaa, joiden osuus koko joukosta oli 7 % ja mielipidettään väittämään ei osannut sanoa viisi vastaajaa, joiden prosenttiosuus oli 4 %. (Kuvio 11.)



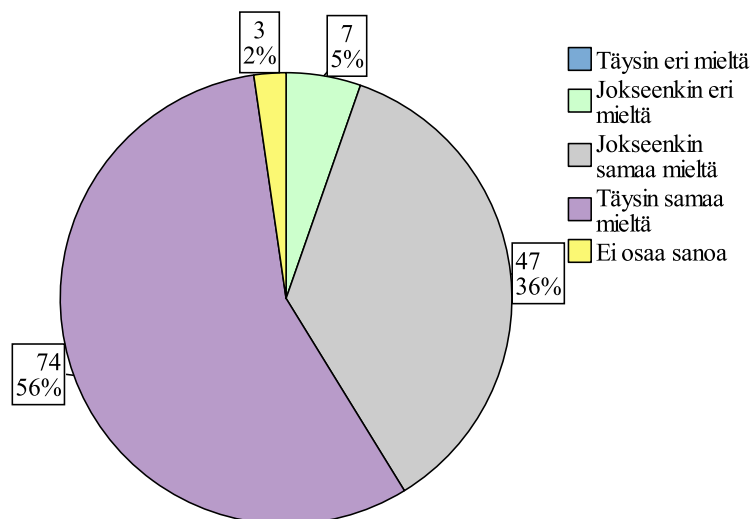
**KUVIO 12. Tuotteen hinta kertoo laadusta**

Kysymyslomakkeen (liite 1) kohdassa yhdeksän pyrittiin selvittämään vastaajien mielikuvia hinnan merkityksestä tuotteen laatuun. Yli puolet eli 54 % kyselyyn vastanneista ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän paikkansapitävyydestä. Täysin samaa mieltä tuotteen hinnan vaikutuksesta laatuun oli 17 % vastaajista ja täysin eri mieltä hinnan ja laadun liittymisestä toisiinsa. (Kuvio 12.)



**KUVIO 13. Kotimainen tuotemerkki takaa tuotteen laadukkuuden**

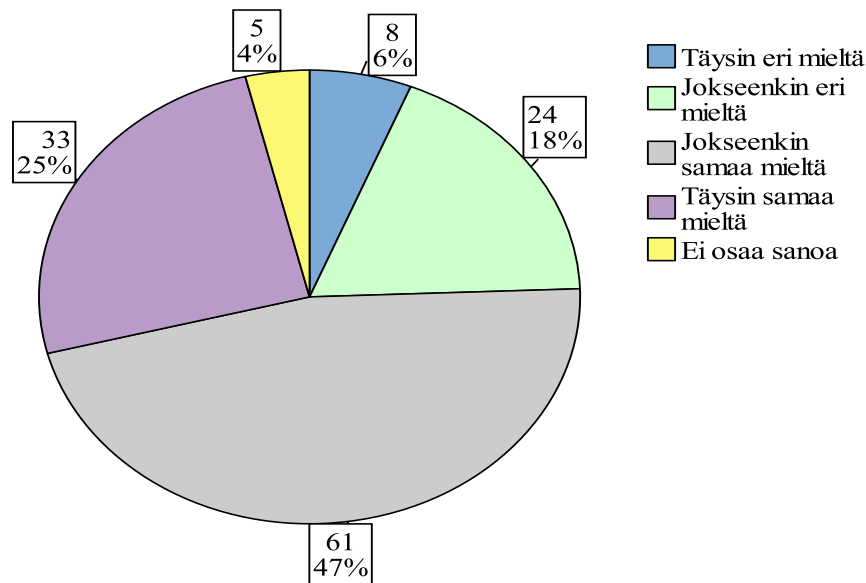
Kysymyslomakkeen (liite 1) väittämällä 10 selvitettiin vastaajien mielikuvia kotimaisen tuotemerkin vaikutusta tuotteen laadukkuuteen. Täysin samaa mieltä siitä, että kotimainen tuotemerkki on laadukkaan tuotteen tae, oli 28 vastaajaa, eli 21 % vastanneista. Melkein puolet vastaajista eli 49 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja jokseenkin eri mieltä kotimaisen tuotemerkin laadukkuuden takaamisesta oli 27 %. Vain yksi vastanneista oli sitä mieltä, että kotimaisella tuotemerkillä ja laadukkaalla tuotteella ei ole mitään yhteyttä. (Kuvio 13.)



**KUVIO 14. Reklamaatiotilanteessa toimiminen**

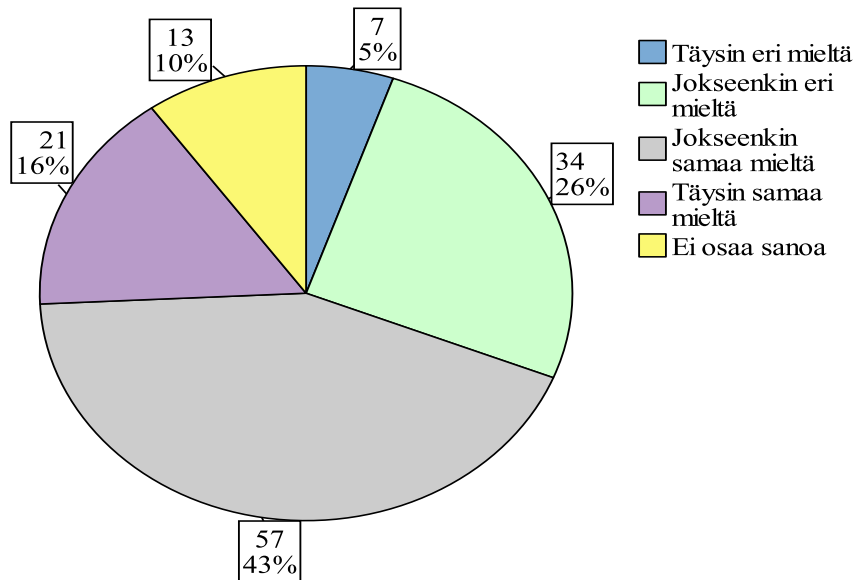


Yli puolen kyselyyn vastanneiden mielestä tuotteeseen liittyvässä reklamaatiotilanteessa on helpompi toimia, mikäli tuote on valmistettu kotimaan rajojen sisäpuolella. Siis täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 56 % vastaajista. Myös jokseenkin sitä mieltä, että tuotteen kotimaisuus vaikuttaa reklamaatiotilanteeseen helpottavasti oli 36 % vastanneista. Täysin eri mieltä väittämän kanssa ei ollut yksikään vastaajista. (Kuvio 14.)



**KUVIO 15. Tuotteen valmistusolosuhteet ja raaka-aineet**

Tuotteen valmistusolosuhteiden ja siihen käytettyjen raaka-aineiden kiinnostavuudesta täysin samaa mieltä oli neljäsosa kyselyyn vastanneista eli 25 %. Suurin osa, eli 47 % oli jokseenkin samaa mieltä valmistusolosuhteiden kiinnostavuudesta. Toisaalta taas 24 vastaajaa eli 18 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että tuotteen valmistusolosuhteet ja raaka-aineet kiinnostaisivat heitä. 8 % kyselyyn vastanneista ilmoitti, että he eivät ole kiinnostuneita kyseisistä seikoista tuotteen valmistukseen liittyen. (Kuvio 15.)

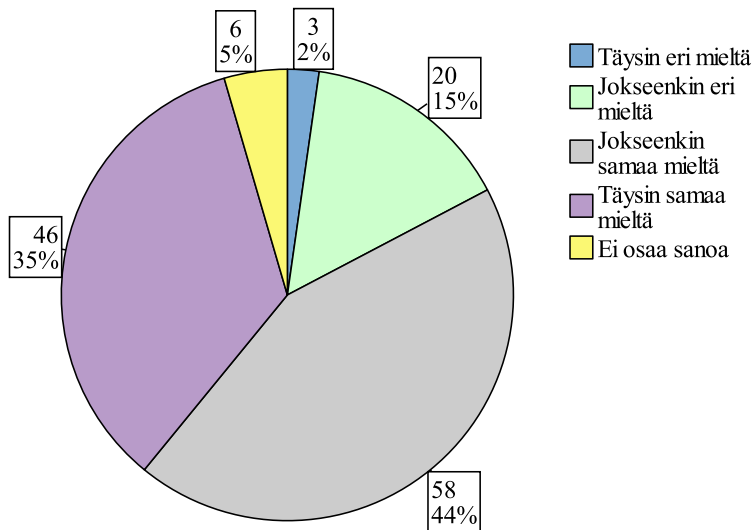


**KUVIO 16. Tuotteen valmistajan vaikutus**

Kysymyslomakkeen (liite 1) väittämällä numero 13 pyrittiin selvittämään vastaajien kokemuksia ja mielikuvia yrityksen itse valmistaman ja alihankintana tuotetun tuotteen välisistä eroista. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 16 % vastanneista, kun taas jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 43 %. Yli neljäsosa eli 26 % vastanneista oli hieman erimieltä yrityksen itse valmistaman tuotteen laadullisesta paremmuudesta verrattuna alihankkijan valmistamaan. Seitsemän vastaajaa oli täysin eri mieltä väittämän paikkansapitävyydestä ja 10 % ei osannut ottaa kantaa kyseiseen asiaan. (Kuvio 16.)

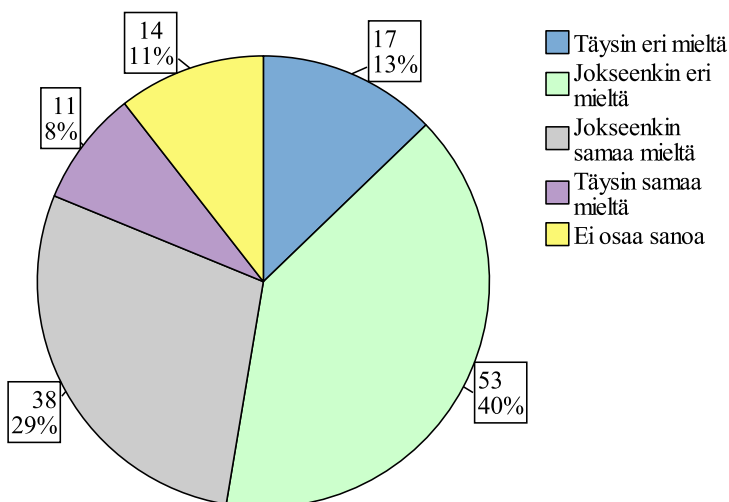
### 5.3 Yleiset mielipiteet ulkoistamiseen liittyen

Ulkoistamiseen liittyviä yleisiä mielipiteitä ja asenteita kysyttiin kyselylomakkeen (liite 1) kysymyksissä 14 – 21. Vastausvaihtoehdot olivat jokaisessa kysymyksessä yhtäläiset loogisen analysoinnin mahdollistamiseksi. Myös kysymysten vertailu keskenään onnistuu yhtäläisten vastausvaihtoehtojen myötä.



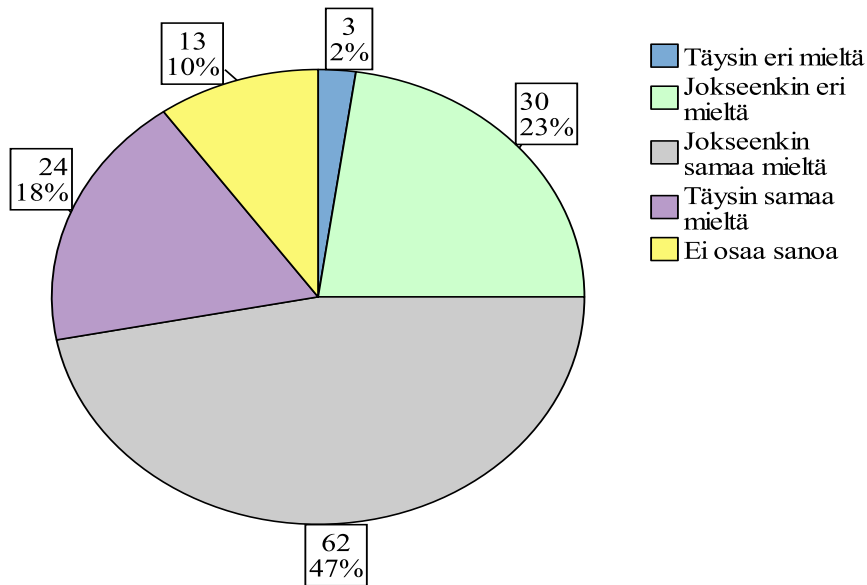
**KUVIO 17. Alihankinnasta ilmoittaminen tuotteessa**

Kysymyslomakkeen (liite 1) väittämä 14 selvittää kuluttajan mielipidettä siitä, pitäisikö yrityksen ilmoittaa, jos tuote on valmistettu alihankintana. Vastajat olivat selvästi sitä mieltä, että yrityksen tulisi mainita asiasta selvästi. 35 % oli täysin samaa mieltä ja 44 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että yrityksen täytyy ilmoittaa tuotteen todellinen valmistaja. 15 % oli jokseenkin eri mieltä ja vain 2 % täysin eri mieltä siitä, että todellinen valmistaja on mainittava. (Kuvio 17.)



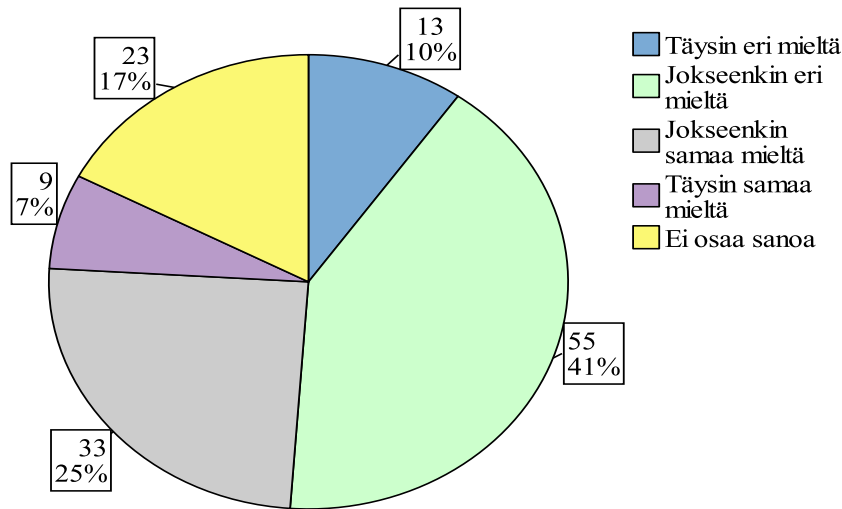
**KUVIO 18. Asiakkaiden huomioiminen**

Kyselyssä oli väittämä, jolla kysyttiin kuluttajan mielipidettä ulkoistamisen tuomista hyödyistä normaali kuluttajalle. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että ulkoistamisella ei ensisijaisesti ajatella asiakkaan etua. Vastaajista 40 % oli väittämästä jokseenkin eri mieltä ja lisäksi 13 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 29 % uskoi, että ulkoistamisella ajatellaan jokseenkin asiakkaan etua. 8 % uskoi ulkoistamisen olevan täysin asiakkaan etujen parantamista varten. 10 % vastaajista ei ollut mielipidettä väittämään. (Kuvio 18.)



**KUVIO 19. Ydintoimintaan keskittyminen**

Kyselylomakkeen (liite 1) Väittämässä 16 kysyttiin kuluttajan mielipidettä ulkoistamisen liittymistä yrityksen toimintastrategiaan. Lähes puolet vastanneista, eli 47 % oli jokseenkin samaa mieltä, että ulkoistamisen myötä yritys voi keskittyä ydintoimintaansa. Loput vastausvaihtoehdot saivat tasaisesti kannatusta. 23 % oli jokseenkin eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä siitä, että ulkoistamisella pyritään ydintoimintaan keskittymiseen. 18 % oli täysin samaa mieltä ulkoistamisen tuomista hyödyistä yrityksen ydintoimintaan keskittymiseen. 10 % ei osannut sanoa mielipidettä kysymykseen. (Kuvio 19.)



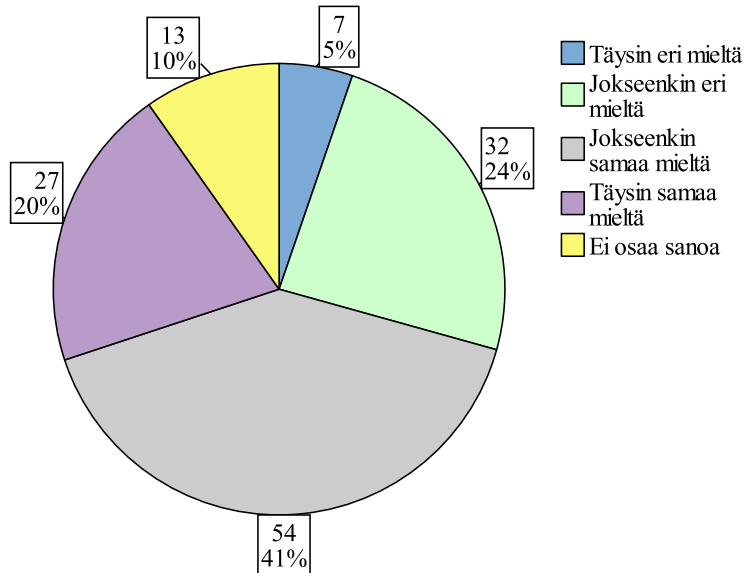
**KUVIO 20. Ulkoistamisen luomat mahdollisuudet henkilöstölle**

Kysymyslomakkeen (liite 1) väittämä 17 käsitteli vastaajan mielipidettä ulkoistamisen luomista mahdollisuuksista ulkoistettavan yrityksen henkilöstölle. Suurin osa vastaajista ei uskonut ulkoistuksen antavan henkilöstölle mahdollisuuksia edetä urallaan. Väittämään vastanneista 41 % oli jokseenkin eri mieltä ja 10 % täysin eri mieltä siitä, että ulkoistaminen antaa mahdollisuuden edetä urallaan. 25 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 7 % täysin sitä mieltä, että ulkoistamisen avulla voi edetä urallaan. 17 % vastanneista ei osannut sanoa asiaan mielipidettä.



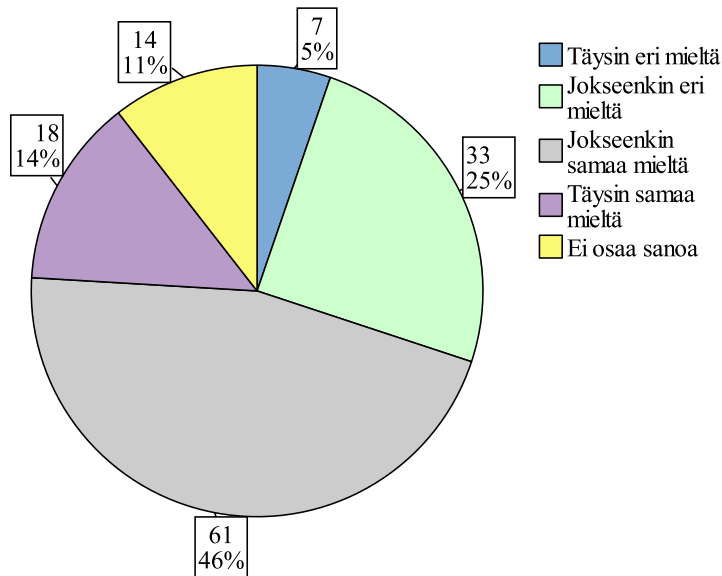
**KUVIO 21. Tuotannon ulkoistaminen vaikutus yrityksen imagoon**

Tuotannon ulkoistamiseen liittyvässä väittämässä tiedusteltiin vastaajan mielipidettä ulkoistamisen vaikutuksesta yrityksen imagoon. 22 % oli täysin samaa mieltä ja 39 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että tuotannon ulkoistaminen heikentää yrityksen imagoa. 23 % oli jokseenkin eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä siitä, että ulkoistaminen tuo negatiivista vaikutusta yritysimaagoon. 12 % ei osannut sanoa väittämään mielipidettään (Kuvio 21.)



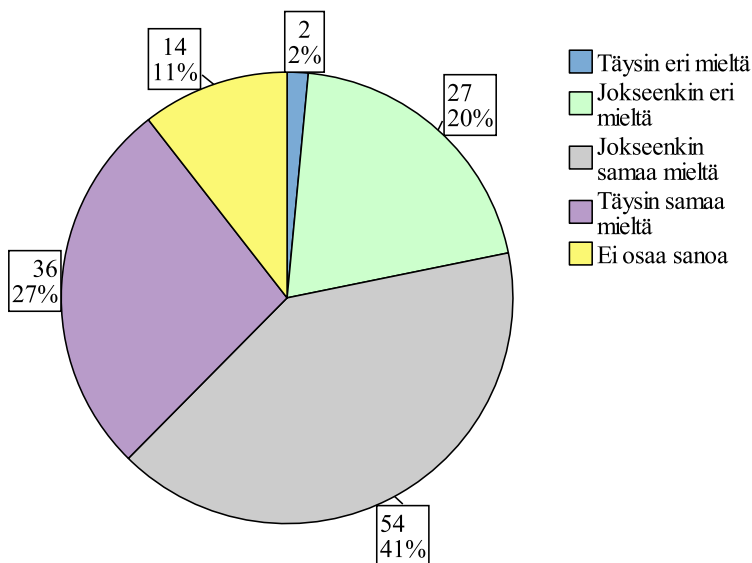
**KUVIO 22. Tuotannon ulkoistaminen vaikutus tuotteen imagoon**

Kysymyslomakkeen (liite 1) väittämällä 19 käsiteltiin vastaajan mielipidettä tuotannon ulkoistamisen vaikutuksesta tuotteen imagoon. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että ulkoistamisella on negatiivisia vaikutuksia tuotteen imagoon. 41 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 20 % täysin samaa mieltä siitä, että tuotannon ulkoistaminen heikentää tuotteen imagoa. 24 % oli väittämän suhteen jokseenkin eri mieltä ja vain 5 % näki ulkoistamisen parantavan tuotteen imagoa. 10 % vastanneista ei osannut sanoa mielipidettä asiaan. (Kuvio 22.)



**KUVIO 23. Kilpailukyvyen säilyminen**

Kyselylomakkeessa (liite 1) oli myös väittämä jolla tutkittiin vastaajan mielikuvaa ulkoistamisen vaikutuksesta yrityksen kilpailukykyyn. Vastaajat näkivät ulkoistamisen olevan hyödyllinen toimenpide, jos halutaan säilyttää kilpailukyky. 46 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 14 % täysin samaa mieltä, että ulkoistaminen takaa yrityksen kilpailukyvyen säilymisen. 25 % oli jokseenkin eri mieltä ja 5 % täysin eri mieltä kilpailukyvyen kohentumisesta ulkoistamisen myötä. 11 % ei osannut antaa mielipidettä väittämään. (Kuvio 23.)

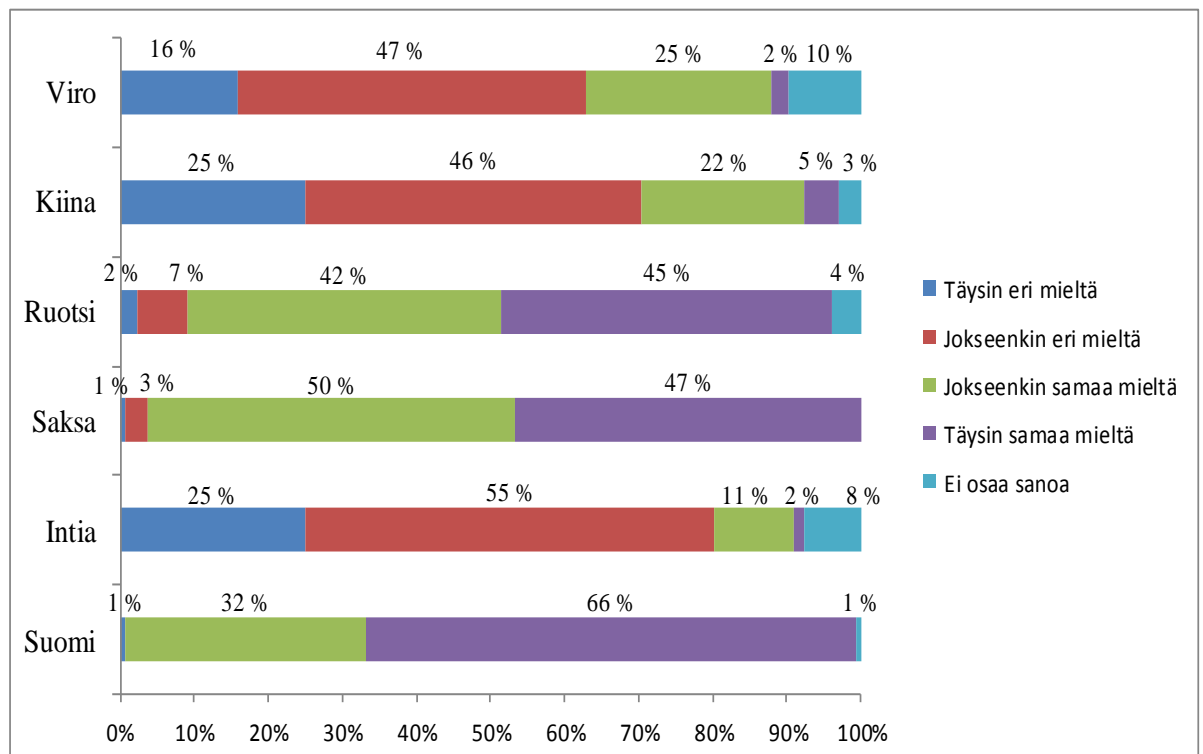


**KUVIO 24. Kotimaan sisällä tapahtuva ulkoistaminen**

Ulkoistamiseen liittyvien yleisten mielipiteiden viimeisenä kohtana oli väittämä kotimaan sisällä tapahtuvasta ulkoistamisesta. Vastaajat näkivät kotimaan sisällä tapahtuvan ulkoistamisen positiivisena asiana. 41 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 27 % täysin samaa mieltä siitä, että ulkoistaminen omien rajojen sisällä on positiivinen asia. 20 % oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja vain 2 % oli täysin eri mieltä. 11 % vastanneista ei osannut sanoa mielipidettä asiaan. (Kuvio 24.)

#### 5.4 Vastaajien mielikuvat ja asenteet tuotteiden valmistusmaita kohtaan

Kyselyn viimeisellä sivulla (liite 1) haluttiin selvittää kuluttajien kokemuksia ja mielipiteitä eri maiden maineesta laadukkaiden tuotteiden valmistusmaana. Tällä väittämällä oli tarkoitus kartoittaa sitä, että mihin maihin yritysten kannattaa ulkoistaa tuotantoaan kustannustehokkaasti ilman, että tuotteen imago kärsii liikaa valmistusmaata koskevien asenteiden takia. Seuraavissa kohdissa avaamme kuviota 25 kyselyssä saatujen tulosten mukaan.



**KUVIO 25. Maiden imago laadukkaiden tuotteiden valmistajana**

Kuten kuviosta 25 on huomattavissa, niin suurin osa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että Viro on tunnettu laadukkaiden tuotteiden tuottajana. Näistä 16 % oli täysin eri mieltä ja 47 % jokseenkin eri mieltä väittämän



paikkansa pitävyydestä. Täysin samaa mieltä vastanneista oli vain 2 %. Vastaajien mielipiteet Kiinasta noudattivat samankaltaista kaavaa verrattuna Viroon. Vastaajista väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 25 % ja jokseenkin eri mieltä 46 % kyselyyn vastanneista. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli vain 5 %.

Ruotsin mainetta hyvänä tuottajamaana piti yhteensä 87 %, joista jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 42 % vastanneista ja täysin samaa mieltä 45 %. Sitä mieltä, että Ruotsi ei ole tunnettu hyvistä tuotteista oli vain 2 % kyselyyn vastanneista kulluttajista. Saksan kohdalla vastaajista puolet eli 50 % oli jokseenkin samaa mieltä kyseisen maan tuotannon hyvästä laadusta. Lähes puolet eli 47 % oli täysin samaa mieltä väittämän paikkansapitävyydestä. Jokseenkin tai täysin eri mieltä oli noin 4 % vastanneista.

Vastaajien mielestä Intia ei ole kovinkaan luotettava tuotteiden valmistusmaa. 25 % vastanneista oli täysin eri mieltä ja jopa 55 % jokseenkin eri mieltä väittämästä, että Intia olisi luotettava tuotteiden valmistusmaa. 11 % oli jokseenkin samaa mieltä luotettavuuden arvioimisessa ja vain 2 % oli täysin vakuuttunut Intia luotettavuudesta tuotteiden laadukkaana tuottajana. 8 % vastanneista ei osannut sanoa mielipidettä väittämään.

Viimeisenä kohtana maakyselyssä tiedusteltiin Suomen luotettavuutta tuotteiden valmistajana. Tulos oli hyvin positiivinen Suomen kannalta. Jopa 66 % vastanneista piti Suomea luotettavana tuotteiden valmistusmaana ja sen lisäksi 32 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vain 1 % vastanneista ei pitänyt Suomea luotettavana tuotteiden valmistusmaana.

## **5.5 Avoimien vastausten tulokset**

Kyselylomakkeen (liite 1) kohdassa 28 kyselyyn vastanneet saivat esittää omia ajatuksiaan ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä sekä ulkoistamisesta. Vastauksia ostokäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä käsittelevään kohtaan tuli 77 kappaletta ja ulkoistamista koskevaan kohtaan saatiin vastauksia 49 kappaletta. Ostopäätöksiin vaikuttaviin tekijöitä käsittelevään kohtaan vastasi 58 % ja ulkoistamista käsittelevään kohtaan vastasi 37 % koko kyselyyn vastanneista Yhteensä avoimiin kohtiin vastauksia saatiin

siis 126 kappaletta. Seuraavassa luvussa käsittelemme vastauksissa esiin nousseita asioita ja mielipiteitä.

Ostopäätöksiin liittyvässä avoimessa kohdassa vastaajat saivat esittää omia ajatuksiinsa heidän ostopäätöksiinsä vaikuttavista tekijöistä. kaikkein eniten avoimissa vastauksissa käsiteltiin tuotteen hintaan ja laatuun liittyvien tekijöiden painotusta ostopäätöstä tehtäessä. Kyseiseen kohtaan vastanneet ilmoittivat että tuotteen hinnan ja laadun suhde vaikuttaa suurelta osin heidän ostokäyttäytymiseensä ja siihen minkä tuotteen he päättävät hankkia.

Muutamit vastaajista kertoivat myös olevansa valmiita maksamaan tuotteesta enemmän, mikäli he tiedostavat tuotteen laadukkaaksi. Laatu ja hinta olivat tasoissa ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä molempien prosentiosuuksien ollessa noin 24 %. Hinta-laatusuhde mainittiin vaikuttavan ostopäätökseen noin 12 prosentissa vastauksista.

Myös brändi ja tuotteen imago nousivat esille avoimissa vastauksissa. 11 vastaajaa ilmoitti tuotemerkin ja sen imagon vaikuttavan ostokäyttäytymiseensä. Tuotteen brändi ja imago mainittiin noin 14 prosentissa vastauksista.

Kyselylomakkeen (liite 1) avoimien kysymysten toisessa kohdassa vastaajalla oli mahdollisuus sanoa avoimia mielipiteitään ulkoistamiseen liittyen. Vastauksia oli kirjattu 49 kappaletta, joka on 37 % kaikista kyselyyn vastanneista. Vastaajien mielipiteet koostuivat melko tasaisesti yhdeksästä eri asiakokonaisuudesta. Yleisiä mielipiteitä ulkoistamiseen liittyen antoi noin 18 % kysymykseen vastanneista.

Työpaikkojen vähenemisestä kirjoitti noin 16 % ja ulkomaille ulkoistamisen negatiivisista vaikutuksista 10 %. Yleistä negatiivista kommenttia antoi noin 10 % kysymykseen vastanneista, kun taas yleistä positiivista kommenttia oli kirjoittanut noin 14 % vastaajista. Kotimaassa ulkoistaminen oli noin 12 % vastaajien mielestä hyvä asia. Ulkoistamisen vaikutuksesta tuotteen laatuun antoi mielipiteensä noin 12 % vastaajista. Yrityksien ulkoistamistoimista kirjoitettiin noin 6 % vastauksissa.

## 6 POHDINTA

Pohdinnassa keskitytään tutkimustulosten analysoinnin perusteella tehtyjen johtopäätösten tekemiseen ja mahdollisten kehitysehdotusten kertomiseen. Vastaajien antamat vastaukset ja mielipiteet ulkoistamisesta ja sen vaikutuksesta ostopäätökseen antavat mahdollisuuden kehittää yritysten toimintaa tavallista kuluttajaa miellyttäväksi.

Vastaajilta kysytyillä perustiedoilla (ikä, sukupuoli ja koulutustaso) ei ollut tutkimuksen tavoitteen puolesta suurta merkitystä. Tutkimuksen kannalta erinomainen asia oli vastaajien tietoisuus ulkoistamisesta. Yli 90 % vastaajista ilmoitti tietävänsä, mitä ulkoistamisella tarkoitetaan, joka oli kyselyn (liite 1) pääaihealue. Kyselyn luotettavuus oli siis hyvä, koska vastaajat tiesivät aihealueesta hyvin.

### 6.1 Ostokäyttäytymiseen liittyvien tulosten johtopäätökset

Kyselylomakkeen (liite 1) kysymykset 5 – 13 liittyivät kuluttajan ostopäätöksiin vaikuttaviin asioihin. Kuluttajilta saadut vastaukset olivat pääosin hyvin voimakkaasti tietylle mielipiteelle painottuneita ja näin vastausten analysointi oli helposti tehtävissä. Kuluttajien mielestä tärkeimmäksi ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi nousi kotimaisuus. Vastaajat pitävät kotimaisia tuotteita laadukkaimpina ja ovat valmiita maksamaan hieman ylimääräistä, mikäli tuote on kotimaassa valmistettu. Vastaajat uskovat myös kotimaisuuden helpottavan toimimista mahdollisissa tuotteeseen liittyvissä ongelmatilanteissa.

Kuluttajat ovat myös kiinnostuneita tuotteiden eettisyydestä. Tuotteen valmistusmaa kiinnostaa kuluttajia erittäin paljon ja myös valmistusolosuhteet ja tuotteessa käytetyt raaka-aineet ovat kuluttajien mielenkiinnon kohteena. Kuluttajia kiinnostaa siis, kuinka heidän käyttämä tuote on valmistettu ja minkälaista työvoimaa tuotteen valmistamiseen on käytetty. Kuluttajat ovat myös sitä mieltä, että alihankinta ei välttämättä takaa tuotteen laadukkuutta, vaikka tuotteen valmistus siirrettäisiin kenties osaavammalle taholle. Ostopäätöksiin vaikuttavissa tekijöissä myös tuotteen brändi ja imago nousivat esille, joka on yhteyksissä tuotteen valmistukseen liittyviin seikkoihin.

Kuluttajat ovat myös yhä sitä mieltä, että halvalla ei saa hyvää. Kuluttajien mielestä tuotteen laadukkuuden takaa korkeahko hinta. Reilusti yli puolet kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että tuotteen hinta kertoo laadusta. Tätä väitettä tuki myös ostokäyttäytymiseen liittyvän avoimien kysymyksen vastaukset. Iso osa vastaajista kertoi tuotteen laadun olevan pääprioriteettina ostopäätöstä tehtäessä.

Kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttaa tietysti myös hinta ja tämä tuli myös selvästi esille avointen kysymysten vastauksissa. Suurin osa vastaajista kertoi hinnan vaikuttavan ostopäätökseen vahvasti. Tuloksista kävi myös ilmi, että kuluttajat kiinnittävät huomiota edellä mainittujen asioiden yhdistämiseen, eli tuotteen hintalaatusuhteeseen. Kuluttajat etsivät siis laadukasta tuotetta, jonka hinta on myös kilpailukyinen.

## **6.2 Ulkoistamiseen liittyvien tulosten johtopäätökset**

Kyselylomakkeen (liite 1) kysymykset 14 – 21 selvittivät kuluttajan yleisiä mielipiteitä ulkoistamiseen liittyen. Ulkoistamiseen liittyvissä kysymyksissä vastaajien mielipiteet eivät olleet yhtä selvästi tietylle mielipiteelle painottuneita, kuten ostopäätöksiin liittyvissä kysymyksissä. Tämä luo johtopäätösten tekemiselle haastetta. Kuluttajien selkein mielipide liittyi ulkoistamisen informointiin. Kuluttajat olivat vahvasti sitä mieltä, että tuotteessa tulisi olla merkintä tai muu ilmoitus, jos tuote on valmistettu alihankintana.

Kuluttajat eivät täysin nähneet ulkoistamisen tähtäävän heidän etujensa parantamiseen. Kuten myös avoimissa vastauksissa, oli kyselyn (liite 1) monivalintakohdissa kyseenalaistettu yrityksen motiiveja ulkoistamisen syistä. Osa vastaajista uskoo ulkoistamisen hyödyttävän myös asiakasta, mutta moni uskoo ulkoistamisella tähdättävän vain yrityksen taloudellisen voiton kasvattamiseen. Yritysten mielipide taloudellisten hyötyjen saavuttamisessa Lumijärven (2007, 205) mukaan on vasta neljännellä sijalla ulkoistamisen syitä tarkasteltaessa.

Jos edellisessä kappaleessa pohdittiin ulkoistamisen olevan pelkästään yrityksen keino tehdä taloudellista voittoa, ovat vastaajat olleet myös sitä mieltä, että yritys tähtää ulkoistamisella myös ydintoimintojen panostamiseen. Suurin osa vastaajista uskoo, että yrityksen ulkoistamisen motiivina on ydintoimintoihin keskittyminen. Myös Lumijär-

ven (2007, 205) mukaan yritysten ensisijaisena motiivina ulkoistamiselle on juuri ydintoimintoihin keskittyminen. Myös yrityksen muut strategiset päätökset ulkoistamisen suhteen olivat esillä kuluttajien vastauksissa. Kuluttajat ovat vahvasti sitä mieltä, että ulkoistaminen takaa yrityksen kilpailukyvyn säilymisen. Ulkoistamista pidetään siis hyvänä toimenpiteenä kilpailukyvyn takaamisen kannalta ja keinona lisätä yrityksen kannattavuutta.

Vastaajien mielipiteet ulkoistamisen vaikutuksista työllisyyteen ja henkilöstöasioihin olivat hyvin varaukselliset. Vastaajien hyvinkin selkeä mielipide oli, että ulkoistaminen ei edistä työntekijän mahdollisuutta edetä urallaan. Myös avoimista kysymyksistä saaduista vastauksista moni vastaaja antoi negatiivisen mielipiteen ulkoistamisen vaikutuksesta työllisyyteen, Ulkoistaminen koettiin siis työpaikkojen määrään negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Toisaalta taas kuluttajat olivat suurimmaksi osaksi sen kannalla, että ulkoistaminen kotimaan sisällä on positiivinen asia. Tästä voidaan päätellä että kotimaan sisällä tapahtuvan ulkoistamisen ei uskota vievän työpaikkoja vaan takaavan yrityksen kilpailukyvyn säilymisen. Myös avoimissa vastauksissa ilmeni vastaajien mielipide kotimaisen ulkoistamisen positiivisuudesta ja samalla ulkomaille ulkoistamisen negatiivisuudesta.

Kuluttajilla oli myös selvä mielipide siitä, kuinka tuotannon ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen tai tuotteen imagoon. Molemmissa tilanteissa tuotannon ulkoistamista ei katsottu positiiviseksi asiaksi imagon kannalta. Yrityksien näkulmasta imagon säilyttäminen ei ole helppoa, koska kuluttajat eivät pidä ulkoistamista kovinkaan positiivisena asiana tuotteen tai yrityksen imagolle. Samalla kuluttajien tiedonhalu tuotteiden alkuperästä on suuri, joten tämä asettaa yrityksen haastavaan tilanteeseen.

### **6.3 Kehittämisehdotukset**

Tehtävänämmä on muodostaa kehitysehdotuksia yritykselle kuluttajilta saatujen mielipiteiden avulla. Kehittämisehdotukset koskevat lähinnä yrityksen mahdollisuuksista vaikuttaa kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Monet yritykset kärsivät ulkoistamisen tuomasta negatiivisesta imagosta, vaikka ulkoistamisella voidaan myös parantaa yrityksen toimintaa. Toiminnan avoimuuden lisääminen voisi tuoda luottamusta yrityksen ja kuluttajan välille.

Ostopäätöksiin liittyvissä tuloksissa esille nousi vahvasti kuluttajien mieltymys kotimaisiin tuotteisiin. Kotimaisia tuotteita pidettiin myös laadukkaina ja niistä oltiin valmiita maksamaan hieman enemmän, joten yritysten olisi tarkkaan harkittava tuotteen valmistuksen strategia. Esimerkiksi tuotannon siirtäminen tuotantokustannusten kannalta halpoihin maihin voi luoda negatiivisia vaikutuksia imagollisella puolella. Myös mainonnan puolella kotimaisuuden korostaminen ei vaikuta kuluttajan ostopäätökseen ainakaan negatiivisesti. Tuotteen alkuperäisrajan vaikutus ostopäätökseen on vahvasti sidoksissa kuluttajan asenteisiin. Kuten Bergström & Leppänen (1997, 82) toteavat, asennetta tuotetta kohtaan muokkaa kuluttajan kokemus, saatu informaatio ja ympäristö. Kotimaisuuden tukeminen on siis voinut muokkautua kuluttajaan edellisten ostopäätösten tai esimerkiksi perheenjäseneltä saatujen tietojen myötävaikutuksesta.

Kuluttajien tietoisuus yritysten ulkoistamiseen vaikuttavista tekijöistä ei ole kovin vahvalla pohjalla. Moni vastaajista ei uskonut ulkoistamisella ajateltavan asiakkaan etua, vaan tarkoituksena yrityksen taloudellisen voiton kasvattaminen. Kuten Lumijärvi (2007, 205) mainitsee, ovat taloudelliset syyt ulkoistamiseen vaikuttavissa tekijöissä vasta ydintoimintoihin keskittymisen ja erityisosaamisen saannin jälkeen. Yritysten tulisikin informoida kuluttajia selvemmin erityisosaamisen hankkimisesta tuotteen valmistuksessa. Teknologiaetujen saaminen vaatii joskus yrityksiltä ulkoistamistoimenpiteitä, mutta tämä takaa tuotteiden laadukkuuden. Jämähäneet tuotantomenetelmät eivät ole hyväksi tuotteen laadulle, ja myöskään sellaisen tuotteen tuottaminen, jota ei suoriteta laatua vaalien, ei ole asiakkaan edun mukaista.

Kyselyyn vastaajat olivat hieman varautuneita ulkoistamisen tuomista eduista kuluttajille, kun taas yrityksille ulkoistamisesta katsottiin olevan suurta etua. Myös kuluttajien mielestä ydintoimintaan keskittyminen ja kilpailukykyyn säilyminen olivat yrityksen strategisia päätöksiä ulkoistamiselle. Yritysten tulisikin käyttää näitä tietoja hyödykseen ulkoistamiseen liittyvässä informaatiossa. Tästä asiasta yritykset ja kuluttajat ovat kuitenkin lähes samoilla linjoilla, koska Lumijärven (2007, 205) esittämänä juuri ydintoimintaan keskittyminen on yritysten ulkoistamiseen liittyvissä strategioissa ensimmäisenä. Kehottaisimmekin toimeksiantajaamme pohtimaan millä tavoilla ulkoistamisen tuomat edut kuluttajan kannalta saataisiin asiakkaiden tietoisuuteen.

## 7 PÄÄTÄNTÄ

Työn tarkoituksena oli selvittää ulkoistamisen vaikutuksia kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja asenteisiin ostotilanteissa. Päämääränä oli kerätä tietoa kyseisistä asioista niin, että toimeksiantajamme voi käyttää saamiamme tuloksia kehittäessään ulkoistamistoimiaan. Tarkoituksena olikin selvittää, kuinka ulkoistaminen saataisiin toteutettua siten, että tuotteen tai yrityksen imago ei kärsisi.

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että kuluttajat suhtautuvat varauksella kotimaan ulkopuolelle suuntautuvaan ulkoistamiseen, mutta kotimaassa tapahtuva ulkoistaminen oli kuluttajien mielestä hyväksyttävää, sillä sen ei koettu vaikuttavan tuotteen laatuun. Lisäksi kotimaassa tapahtuva ulkoistaminen koettiin myönteiseksi asiaksi, sillä se lisää yritysten kannattavuutta viemättä työpaikkoja pois kotimaasta.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut erittäin hyödyllinen ja antoisa kokemus meille molemmille. Työtä tehdessä olemme kehittyneet sekä ammatillisesti että henkisesti. Opinnäytetyömme tekemisen aloitimme melko myöhäisessä vaiheessa johtuen siitä että olemme molemmat sellaisia persoonia jotka saavat asioita aikaiseksi parhaiten silloin kun työn valmistumisen takaraja on lähellä. Kiireellisestä aikataulusta huolimatta olemme sitä mieltä, että olemme antaneet kaikkemme tämän työn syntymisen eteen ja onnistuneet siinä mielestämme hyvin.

Tutkimus suoritettiin nopeasti kiireisestä aikataulusta johtuen, mutta aikataulun kireydestä huolimatta saimme vastauksia tarpeeksi, joten tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Työmotivaatiotamme edesauttoivat oma kiinnostuksemme tutkimuksen tuloksia kohtaan, sekä toimeksiantajamme liiketoiminnan tehostaminen tutkimuksen tulosten perusteella. Toivommekin, että opinnäytetyöstämme on todellista hyötyä toimeksiantajallemme ulkoistamistoimenpiteiden kehityksen kannalta, sekä myös asiakastyytyväisyyden parantamisen kannalta.

Lopuksi haluaisimme kiittää toimeksiantajaamme, kaikkia kyselyyn vastanneita, opinnäytetyömme ohjaajaa Terttu Liimataista ja muita opinnäytetyöprosessin aikana meitä tukeneita henkilöitä.

## LÄHTEET

- Berggren, Christian 2006. Outsourcing av produktion sällan en lösning. WWW-artikkeli. [http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt\\_04\\_06\\_ulkoistaminen\\_sv.html](http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_04_06_ulkoistaminen_sv.html). Päivitetty 30.3.2006. Luettu 19.10.2011
- Bergström, Seija, Leppänen, Arja 1997. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita
- Davison, Dean 2003. Top 10 Risks of Offshore Outsourcing. WWW-dokumentti. <http://www.zdnet.com/news/top-10-risks-of-offshore-outsourcing/299274>. Päivitetty 9.12.2003. Luettu 18.10.2011.
- Greaver, Maurice F II 1999. Strategic outsourcing. New York.
- Grönroos, Cristian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hallikainen, Raija 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. WWW-artikkeli. <http://www.talouselama.fi/uutiset/ulkoistaminen+ei+ole+saastokeino/a262585?page=1>. Päivitetty 26.3.2009. Luettu 26.10.2011
- Hoppu, Kari 2001. Palveluiden ulkoistamissopimukset. Tilisanomat
- Jalanka, Jussi, Salmenkari, Raimo, Winqvist, Björn 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys ry.
- Järvinen, Tapio, Kyytsönen, Matti, Olkkola, Juhana 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Karisto, Petri 2006. Lukkiutuneisuus vai lisäarvo?. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Karjalainen, Jouko, Maijala, Mikko, Lindgren, Matti 1999. Tuotannollinen ulkoistaminen. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.
- Kauppinen, Anna-Kaisa, Pietilä, Paula, Sundbäck, Liisa & Kaleva, Hanna 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. WWW-julkaisu. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2126.pdf>. Päivitetty 1.2002. Luettu 18.10.2011
- Kiiha, Jarkko 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi, Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka, Koski, Pasi 1999. Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere.
- Lehtinen U., Ilmarinen, O. & Takalo, L. 2000. Organisaatioiden ostokäyttäytyminen. Tampereen Yliopisto, opetusmateriaalia, Tampere.



Lumijärvi, Olli- Pekka 2007. Huipulla. Juva: WS Bookwell Oy.

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Okkonen, Katja 2011. Saitko surkeaa palvelua? Tästä se johtuu. Taloussanomat. WWW-artikkeli. <http://www.taloussanomat.fi/palvelut/2011/10/11/saitko-surkeaa-palvelua-tasta-se-johtuu/201114409/12>. Päivitetty 11.10.2011. Luettu 25.10.2011

Rikama, Samuli 2008. Kilpailukykyä ulkomailta. Tieto&Trendi. WWW-artikkeli. [http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt\\_03\\_08.html](http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_03_08.html). Päivitetty 28.5.2008. Luettu 25.10.2011

Storbacka, Kaj, Lehtinen, Jarmo R 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY- Kirjapainoyksikkö.

Tikkanen, Henrikki, Alajoutsijärvi, Kimmo 2001. Kasvuyritysten osaamisen strategiat. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vakaslahti, Pasi 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas?. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

# LIITE 1 (1)

## Kyselylomake



Arvoisa vastaaja,

Opiskelemme Mikkelin Ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa ja teemme opinnäytetyötä, jonka aiheena ovat ulkoistamiseen liittyvät mahdollisuudet ja riskit.

Tällä kyselyllä selvitämme toimeksiantajan puolesta kuluttajien yleisiä mielipiteitä ja asenteita ulkoistamiseen liittyen. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa, jota toimeksiantaja voi käyttää hyödykseen kehittäessään ja suunnitellessaan ulkoistustoimenpiteitä.

Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti sekä anonymisti, eikä niitä luovuteta kolmansien osapuolien käyttöön.

Kiitos ajastanne ja mielenkiinnostanne tutkimustamme kohtaan.

Anssi Laitinen & Pekka Hurskainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Mikkelin Ammattikorkeakoulu

### 1. Sukupuoli

- Mies  
 Nainen

### 2. Ikä

- Alle 25 vuotta  
 25- 34 vuotta  
 35- 49 vuotta  
 50- 64 vuotta  
 Yli 65- vuotta

### 3. Koulutustaso

- Peruskoulu tai vastaava  
 Lukio  
 2. asteen ammatillinen perustutkinto  
 Ammattikorkeakoulututkinto  
 Yliopistotutkinto  
 Jokin muu

### 4. Tiedän mitä ulkoistamisella tarkoitetaan

- Kyllä  
 En

Jatkuu seuraavalla sivulla

Pyydämme Teitä vastaamaan kysymyksiin 5 – 21 rastittamalla mielipidettänne vastaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
5. Haluan tietää tuotteen valmistusmaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tuotteen kotimaisuus vaikuttaa ostopäätökseeni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kotimaassa valmistettu tuote on kestävämpi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Olen valmis maksamaan Suomessa valmistetusta tuotteesta enemmän	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tuotteen hinta kertoo laadusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kotimainen tuotemerkki takaa tuotteen laadukkuuden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Uskon, että reklamaatiotilanteessa on helpompi toimia, jos tuote on valmistettu kotimaassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Olen kiinnostunut tuotteen valmistusolosuhteista ja käytetyistä raaka-aineista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yrityksen itse valmistama tuote on parempilaatuisempi, kuin alihankkijan valmistama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jatkuu seuraavalla sivulla

**LIITE 1 (3)**  
**Kyselylomake**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
14. Yrityksen pitäisi selvästi ilmoittaa, jos tuote on valmistettu alihankintana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ulkoistamisella ajatellaan asiakkaan etua (hintaa, laatua)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ulkoistamisen myötä yritys voi keskittyä ydintoimintaansa (siihen minkä parhaiten osaa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ulkoistaminen luo henkilöstölle mahdollisuuden edetä urallaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Tuotannon ulkoistaminen heikentää yrityksen imagoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Tuotannon ulkoistaminen heikentää tuotteen imagoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ulkoistaminen takaa yrityksen kilpailukykyyn säilymisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ulkoistaminen kotimaan sisällä on positiivinen asia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jatkuu seuraavalla sivulla

Kysymyksissä 22 – 27 selvitämme vastaajan mielikuvia ja asenteita tuotteiden valmistusmaita kohtaan seuraavan väittämän avulla.

Väittämä: Kyseinen maa tunnetaan laadukkaiden tuotteiden tuottajana

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
22. Suomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Intia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Saksa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ruotsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Kiina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Viro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Mitä muuta haluaisitte sanoa:

a) Ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä

---

---

---

b) Ulkoistamisesta

---

---

---

Kiitos vastauksestanne!

TAULUKKO 1. Vastaajan sukupuoli

	Lukumäärä	Prosenttia
Mies	78	58,6
Nainen	55	41,4
Yhteensä	133	100,0

TAULUKKO 2. Vastaajan ikäryhmä

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Alle 25 v	38	28,6	28,6
25-34 v	27	20,3	20,3
35-49 v	36	27,1	27,1
50-64 v	30	22,6	22,6
Yli 64 v	2	1,5	1,5
Kaikki yhteensä	133	100,0	100,0

TAULUKKO 3. Vastaajan koulutustaso

	Lukumäärä	Prosenttia
Peruskoulu tai vastaava	23	17,3
Lukio	23	17,3
2. asteen ammatillinen perustutkinto	46	34,6
Ammattikorkeakoulututkinto	27	20,3
Yliopistotutkinto	12	9,0
Jokin muu	2	1,5
Kaikki yhteensä	133	100,0

**TAULUKKO 4. Vastaaja tietää mitä ulkoistamisella tarkoitetaan**

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	122	91,7
Ei	11	8,3
Kaikki yhteensä	133	100,0

**TAULUKKO 5. Vastaaja haluaa tietää tuotteen valmistusmaan**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneita
Täysin eri mieltä	1	,8	,8
Jokseenkin eri mieltä	16	12,0	12,1
Jokseenkin samaa mieltä	53	39,8	40,2
Täysin samaa mieltä	59	44,4	44,7
Ei osaa sanoa	3	2,3	2,3
Vastanneita	132	99,2	100,0
Ei vastausta	1	,8	
Kaikki yhteensä	133	100,0	

**TAULUKKO 6. Tuotteen kotimaisuus vaikuttaa vastaajan ostopäätökseen**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	8	6,0	6,1
Jokseenkin eri mieltä	11	8,3	8,3
Jokseenkin samaa mieltä	65	48,9	49,2
Täysin samaa mieltä	45	33,8	34,1
Ei osaa sanoa	3	2,3	2,3
Vastanneita	132	99,2	100,0
Ei vastausta	1	,8	
Kaikki yhteensä	133	100,0	

**TAULUKKO 7. Kotimaassa valmistettu tuote on kestävämpi**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	,8	,8
Jokseenkin eri mieltä	17	12,8	12,9
Jokseenkin samaa mieltä	70	52,6	53,0
Täysin samaa mieltä	37	27,8	28,0
Ei osaa sanoa	7	5,3	5,3
Vastanneita	132	99,2	100,0
Ei vastausta	1	,8	
Kaikki yhteensä	133	100,0	

**TAULUKKO 8. Kotimaassa valmistetusta tuotteesta ollaan valmiita maksamaan enemmän**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	9	6,8	6,8
Jokseenkin eri mieltä	16	12,0	12,1
Jokseenkin samaa mieltä	62	46,6	47,0
Täysin samaa mieltä	40	30,1	30,3
Ei osaa sanoa	5	3,8	3,8
Vastanneita	132	99,2	100,0
Ei vastausta	1	,8	
Kaikki yhteensä	133	100,0	

**TAULUKKO 9. Tuotteen hinta kertoo laadusta**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	5	3,8	3,8
Jokseenkin eri mieltä	32	24,1	24,2
Jokseenkin samaa mieltä	71	53,4	53,8
Täysin samaa mieltä	22	16,5	16,7
Ei osaa sanoa	2	1,5	1,5
Vastanneita	132	99,2	100,0
Ei vastausta	1	,8	
Kaikki yhteensä	133	100,0	



**TAULUKKO 10. Kotimainen tuotemerkki takaa tuotteen laadukkuuden**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	,8	,8
Jokseenkin eri mieltä	35	26,3	26,5
Jokseenkin samaa mieltä	65	48,9	49,2
Täysin samaa mieltä	28	21,1	21,2
Ei osaa sanoa	3	2,3	2,3
Vastanneita	132	99,2	100,0
Ei vastausta	1	,8	
Kaikki yhteensä	133	100,0	

**TAULUKKO 11. Reklamaatiotilanteessa on helpompi toimia, jos tuote on valmistettu kotimaassa**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin eri mieltä	7	5,3	5,3
Jokseenkin samaa mieltä	47	35,3	35,9
Täysin samaa mieltä	74	55,6	56,5
Ei osaa sanoa	3	2,3	2,3
Vastanneita	131	98,5	100,0
Ei vastausta	2	1,5	
Kaikki yhteensä	133	100,0	

**TAULUKKO 12. Tuotteen valmistusolosuhteet ja raaka-aineet kiinnostavat**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	8	6,0	6,1
Jokseenkin eri mieltä	24	18,0	18,3
Jokseenkin samaa mieltä	61	45,9	46,6
Täysin samaa mieltä	33	24,8	25,2
Ei osaa sanoa	5	3,8	3,8
Vastanneita	131	98,5	100,0
Ei vastausta	2	1,5	
Kaikki yhteensä	133	100,0	

**TAULUKKO 13. Yrityksen itse valmistama tuote on parempi, kuin alihankkijan valmistama**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	7	5,3	5,3
Jokseenkin eri mieltä	34	25,6	25,8
Jokseenkin samaa mieltä	57	42,9	43,2
Täysin samaa mieltä	21	15,8	15,9
Ei osaa sanoa	13	9,8	9,8
Vastanneita	132	99,2	100,0
Ei vastausta	1	,8	
Kaikki yhteensä	133	100,0	

**TAULUKKO 14. Yrityksen tulisi selvästi ilmoittaa, jos tuote on valmistettu alihankintana**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	2,3	2,3
Jokseenkin eri mieltä	20	15,0	15,0
Jokseenkin samaa mieltä	58	43,6	43,6
Täysin samaa mieltä	46	34,6	34,6
Ei osaa sanoa	6	4,5	4,5
Kaikki yhteensä	133	100,0	100,0

**TAULUKKO 15. Ulkoistamisella ajatellaan asiakkaan etua hinnan ja laadun kannalta**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	17	12,8	12,8
Jokseenkin eri mieltä	53	39,8	39,8
Jokseenkin samaa mieltä	38	28,6	28,6
Täysin samaa mieltä	11	8,3	8,3
Ei osaa sanoa	14	10,5	10,5
Kaikki yhteensä	133	100,0	100,0

**TAULUKKO 16. Ulkoistamisen myötä yritys voi keskittyä ydintoimintaansa**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	2,3	2,3
Jokseenkin eri mieltä	30	22,6	22,7
Jokseenkin samaa mieltä	62	46,6	47,0
Täysin samaa mieltä	24	18,0	18,2
Ei osaa sanoa	13	9,8	9,8
Vastanneita	132	99,2	100,0
Ei vastausta	1	,8	
Kaikki yhteensä	133	100,0	

**TAULUKKO 17. Ulkoistaminen luo henkilöstölle mahdollisuuden edetä urallaan**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	13	9,8	9,8
Jokseenkin eri mieltä	55	41,4	41,4
Jokseenkin samaa mieltä	33	24,8	24,8
Täysin samaa mieltä	9	6,8	6,8
Ei osaa sanoa	23	17,3	17,3
Kaikki yhteensä	133	100,0	100,0

**TAULUKKO 18. Tuotannon ulkoistaminen heikentää yrityksen imagoa**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	5	3,8	3,8
Jokseenkin eri mieltä	31	23,3	23,5
Jokseenkin samaa mieltä	51	38,3	38,6
Täysin samaa mieltä	29	21,8	22,0
Ei osaa sanoa	16	12,0	12,1
Vastanneita	132	99,2	100,0
Ei vastausta	1	,8	
Kaikki yhteensä	133	100,0	

**TAULUKKO 19. Ulkoistaminen heikentää tuotteen imagoa**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	7	5,3	5,3
Jokseenkin eri mieltä	32	24,1	24,1
Jokseenkin samaa mieltä	54	40,6	40,6
Täysin samaa mieltä	27	20,3	20,3
Ei osaa sanoa	13	9,8	9,8
Kaikki yhteensä	133	100,0	100,0

**TAULUKKO 20. Ulkoistaminen takaa yrityksen kilpailukyvyyn säilymisen**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	7	5,3	5,3
Jokseenkin eri mieltä	33	24,8	24,8
Jokseenkin samaa mieltä	61	45,9	45,9
Täysin samaa mieltä	18	13,5	13,5
Ei osaa sanoa	14	10,5	10,5
Kaikki yhteensä	133	100,0	100,0

**TAULUKKO 21. Ulkoistaminen kotimaan sisällä on positiivinen asia**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	1,5	1,5
Jokseenkin eri mieltä	27	20,3	20,3
Jokseenkin samaa mieltä	54	40,6	40,6
Täysin samaa mieltä	36	27,1	27,1
Ei osaa sanoa	14	10,5	10,5
Kaikki yhteensä	133	100,0	100,0

TAULUKKO 22. Kyseinen maa tunnetaan laadukkaiden tuotteiden tuottajana

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Suomi	,8%	,0%	32,3%	66,2%	,8%	100,0%
Intia	25,0%	55,3%	10,6%	1,5%	7,6%	100,0%
Saksa	,8%	3,0%	49,6%	46,6%	,0%	100,0%
Ruotsi	2,3%	6,8%	42,4%	44,7%	3,8%	100,0%
Kiina	25,0%	45,5%	22,0%	4,5%	3,0%	100,0%
Viro	15,9%	47,0%	25,0%	2,3%	9,8%	100,0%