



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Toimintojen ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat syyt PK-yrityksissä

---

Loukonen, Kimmo

2012 Laurea Kerava

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Kerava

**Toimintojen ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat syyt PK-yrityksissä**

Kimmo Loukonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2012

Kimmo Loukonen

### Toimintojen ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat syyt PK - yrityksissä

Vuosi 2012 Sivumäärä 65

---

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty eteläsuomalaisten PK-yritysten logististen toimintojen ulkoistamispäätösten syitä. Tutkimusaineistona on käytetty talvella 2012 tehtyä Logistiikan ulkoistamiskyselyä, jonka avulla kartoitettiin vastaajien arvioita toimintojen ulkoistamisen osa-alueita monesta eri näkökulmasta. Kyselyn toimeksiantajana toimi Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishanke (ESLogC), jonka tavoitteena on ollut kehittää alueella toimivien logistiikkakeskusten toimintaa, sekä hankkia uudenlaista tietoa logistiikkakeskuksista.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan ulkoistamisen teoriaa sekä transaktiokustannusteoriaa, joka toimii *make-or-buy*-päätöksen keskeisenä sisältönä. Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu kuvailevana tutkimuksena, joka perustui kvantitatiiviseen l. määrälliseen tutkimustapaan, koska tutkittavan ilmiön luonne on geneerinen. Tutkimustuloksissa selvittää merkittävimmät ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät sekä kotimaan sisällä tapahtuvien että ulkomaille siirtyvien toimintojen osalta.

Tutkielman tulokset kuvaavat hyvin viime vuosina tapahtuneita muutoksia nykypäivän liiketoimintaympäristöissä, ja tuloksista onkin pääteltävissä, että merkittävimmät syyt Pk-yritysten toimintojen ulkoistamispäätöksissä liittyvät markkinoiden kiristyneen kilpailutilanteen tuottamiin haasteisiin. Tärkeimmiksi tekijöiksi ulkoistamispäätöksiä tehtäessä nousevatkin toiminnon hinta, laatu sekä palveluntarjoajan osaamisen taso. Samojen tekijöiden voidaan katsoa olevan vaikuttamassa myös toimintojen siirtämiseen ulkomaille, mutta niiden lisäksi voi tavoitteena olla myös uusien markkina-alueiden löytäminen.

Asiasanat: logistiikka, offshoring, transaktiokustannus, ulkoistaminen

Kimmo Loukonen

**Reasons for Outsourcing Decisions of Logistics Functions in SMEs**

Year	2012	Pages	65
------	------	-------	----

---

In this thesis it has been examined, what the main reasons are for outsourcing the logistics operations in small and medium-sized businesses in the Southern Finland area. As the research material of this thesis was used the outsourcing survey of logistics, which was made during the winter of 2012. With the help of the survey, the interviewees' estimates for the outsourcing functions were surveyed from many separate points of view. The principal of the survey was The ESLogC project: *Development of logistics centers in Southern Finland*, where the objective has been to develop the operation of the logistics centers in the local area, and to get new information about the logistics centers.

In the theory section of the thesis, the theories of outsourcing and transactions cost were examined. They act as the central contents for "make-or-buy" decisions. The empiric part of the thesis was implemented as a descriptive study which was based on a quantitative method of study because the character of the phenomenon to be examined is generic. The main factors that affect the outsourcing decisions are clarified in the research results covering the outsourcings of functions taking place both inside the native country and abroad.

The results of the study describe the recent changes in the present day business environments. It is possible to notice from the results that the most significant reasons in the outsourcing decisions concerning the functions of small and medium-sized companies are connected with the challenges produced by the tightening market situations. The results of this thesis confirm that in the outsourcing decisions, the price of the function, quality and the level of the service provider's know-how are the most important factors. The same factors appear also in the outsourcing abroad but in addition to these, there can be the objective to find new market areas.

Keywords: logistics, outsourcing, offshoring, transactions cost

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkielman tausta, tutkimusongelma ja rajaus.....	8
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	9
1.3	Tutkielman rakenne.....	9
1.4	Tutkielman keskeiset käsitteet.....	11
2	Ulkoistamisen teoriaa.....	13
2.1	Ulkoistaminen.....	13
2.1.1	Logistiikkatoimintojen ulkoistamisen tasot.....	15
2.1.2	Ulkoistamisen kehittyminen.....	16
2.1.3	Transaktiokustannusteoria.....	17
2.1.4	Kysynnän kausivaihtelut.....	18
2.1.5	Ulkoistamisen riskit.....	18
2.1.6	Offshoring.....	20
3	Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmien kehittämishanke (ESLogC).....	22
3.1	Hankkeen päämäärät.....	22
3.2	Hankkeen osaprojektit ja organisaatorakenne.....	23
3.3	Hankkeen tulokset.....	24
4	Logistiikan ulkoistamistutkimus.....	25
4.1	Projektin taustat.....	25
4.2	Ulkoistamistutkimuksen toteuttaminen.....	26
4.3	Ulkoistamiskyselyn rakenne.....	28
4.4	Kyselyn taustamuuttajat.....	30
5	Tutkimuksen tulokset.....	33
5.1	Ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat tekijät toiminnoittain.....	33
5.1.1	Asiakaspalvelu.....	34
5.1.2	Henkilöstöhallinto.....	35
5.1.3	Taloushallinto.....	37
5.1.4	ICT (ylläpito ja kehittäminen).....	38
5.1.5	Huolinta- ja tullaus.....	40
5.1.6	Kuljetukset.....	42
5.1.7	Paluulogistiikka.....	44
5.1.8	Valmistus ja kokoonpano.....	46
5.1.9	Varastointi.....	48
5.1.10	Pakkaaminen ja lähettäminen.....	50
5.2	Toimintojen offshoring -päätösten tärkeimmät vaikuttimet.....	52
5.3	Ulkoistamisen vaikutukset kilpailukykyyn.....	53
6	Johtopäätökset.....	55

6.1	Yhteenveto .....	55
6.2	Itsearviointi .....	57
6.3	Jatkotutkimusaiheet.....	58
	Lähteet .....	59
	Kuviot .....	64

## 1 Johdanto

Nykypäivän liiketoiminta on lähes kaikilla kaupan, palvelujen ja teollisuuden toimialoilla erittäin kilpailtu, ja toimintaympäristö elää jatkuvan muutoksen kourissa. Kilpailutilanteessa menestyminen - tai edes pärjääminen - vaatii yrityksiltä taitoa ennakoida tulevaa, kykyä sopeutua markkinoiden ja teknologioiden jatkuvaan muutokseen sekä tarvittaessa nopeaa muutosherkkyyttä. Toimintojen ulkoistaminen tarjoaa strategisena toimenpiteenä mahdollisuuden parantaa yrityksen suorituskykyä, ja siten myös kilpailukykyä. Ulkoistamistoimilla saadaan tuotettua myös tuotannollista joustoa. (Inkiläinen, Ritvanen, Santala & von Bell 2011, 143.)

Liiketoiminnan strategiana toimintojen ulkoistaminen laajentui enemmän vasta 1980-luvulla, johon saakka tärkeimpänä syynä toimintojen siirtämiseen yrityksen ulkopuolelle oli ollut lähes ainoastaan pyrkimys saada kulurakennetta supistettua, ja siten kokonaiskannattavuutta parannettua. Tuolloin yrityksissä alettiin vähitellen ymmärtää, että omaan ydinosaamiseen keskittyminen oli yrityksen kannalta kannattavinta. Sittemmin kiristynyt kilpailutilanne on ajanut yritykset lähes kaikilla markkinoilla keskittymään yhä enemmän organisaation omaan ydinosaamiseen sekä etsimään osaamista, tietoa ja kyvykkyyttä ostettuina palveluina ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Ulkoistamisen strateginen ulottuvuus onkin muuttunut entistä enemmän suorituskyvyn kasvattamiseen ulkoisten palvelutarjoajien kanssa tehtävän yhteistyön ja verkostoitumisen kautta. Toimintojen ulkoistamista tapahtuu tänä päivänä kaiken kokoisissa yrityksissä. (Eriksson & Hätönen 2009, 142-143.)

Tässä opinnäytetyössä haetaan vastausta kysymykseen: mitkä ovat merkittävimmät syyt PK-yritysten logististen toimintojen ulkoistamispäätöksissä? Samalla tutkitaan syitä siirtää yrityksen toimintoja ulkomaille.

Tutkielma toteutettiin Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishankkeessa (ES-LogC) talvella 2011-2012 tehdyn yrityskyselyn vastausten perusteella. Internet-selainpohjaisen Survey-kyselyn linkki lähetettiin yhteensä noin 4 000 eteläsuomalaiselle yrityspäätäjälle, joista kyselyyn vastasi 5 prosenttia. Kyselyssä kartoitettiin vastaajayritysten logististen toimintojen nykytilannetta sekä lähitulevaisuuden (3-5 vuoden) aikana logistiikan toiminnoissa tapahtuvaa muutosta. Tässä tutkielmassa on huomioitu kuitenkin ainoastaan nykytilanteetta kuvaavat vastauskokonaisuudet. Vastausmuuttujia kertyi kaikkiaan yli 35 000, joten aineistoa voidaan luonnehtia kattavaksi. Näistä muuttujista noin 3 800 on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentui ulkoistamispäätöksen perustana toimivan transaktiokustannusteorian ympärille, joka tunnetaan myös nimellä: *make-or-buy*-teoria. Tässä tutkielmassa haluttiin lisäksi nostaa esiin ulkomaille ulkoistaminen (*offshoring*), joka on stra-

tegisena toimintona yleistynyt viimeisen vuosikymmenen aikana merkittävästi. Ulkomaille ulkoistamisen teoreettinen viitekehys on yksikertaisimmillaan se, että ”kotimaisen yrityksen kannattaa ulkoistaa välituotteiden tuotantoa ulkomaille niin kauan kun niiden tuonti on edullisempaa kuin niiden valmistus kotimaassa” (Sierla 2010, 15). Niin sanottujen *halpatuontimaiden* työvoiman alhainen palkkataso muodostaa tuottajamarkkinoille huikean kilpailuedun, johon kotimaisten yritysten on lähes mahdotonta vastata. Yritys voi tavoitella toimintojen ulkomaille siirtämisellä muitakin hyötyjä kuin ainoastaan säästöjä palkkakustannuksiin. Tavoitteena voi olla myös markkina-alueen kasvattaminen, uudenlaisen osaamisen löytäminen tai jopa emomaan tiukan lainsäädännön kiertäminen. Yritysten eettiset arvot - ja niiden toteuttaminen - ovat kuitenkin kokonaan toinen kysymys, jotka rajattiin tämän tutkielman ulkopuolelle.

### 1.1 Tutkielman tausta, tutkimusongelma ja rajaus

Tämän tutkielman tekijä työskenteli tradenomi-opintojensa ohella 9 kuukauden ajan, syksystä 2011 kesään 2012, projektityöntekijänä Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishankkeessa (ESLogC). Tekijän vastuulle ESLogC:ssä kuului mm. tämän opinnäytteen tutkimusaineistona käytetyn *Logistiikan ulkoistamiskyselyn* toteuttaminen. Projektin edetessä tutkielman tekijälle heräsi laajempi kiinnostus logistiikkaa ja sen ilmiöitä kohtaan. Opinnäytetyön aiheen valinta tehtiin yhteistyössä lehtori Petri Oikkosen kanssa, joka on toiminut tekijän opinnäytetyön ohjaajana sekä logistiikan syventävien kurssien lehtorina.

Logististen toimintojen ulkoistamisen syyt ja seuraukset muodostajat monialaisen ja toinen toisiinsa kytköksissä olevan kokonaisuuden. Strategista ulkoistamispäätöstä suunniteltaessa on asiaa tarkasteltava sekä lyhyen- että pitkäkätäimen liiketoiminnallisten vaikutusten valossa. Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistona käytetty Logistiikan ulkoistamiskysely ei varsinaisesti paneutunut toimintojen ulkoistamisen psykologisiin syihin tai vaikuttimiin, mutta kattavan tutkimusaineiston johdosta vastauksista löytyy viitteitä myös ulkoistamisen sosiaalipsykologisista vaikutuksista. Tästä opinnäytetyöstä nämä liiketoiminnan strategioiden ulkopuoliset osa-alueet rajattiin kuitenkin pois. Logistiikan ulkoistamiskyselyn vastaajien perusjoukoksi rajattiin samalla pääasiallisesti Etelä-Suomessa pääkonttoriaan pitävät yritykset, joten tämä fakta määrittää pääasiallisesti tässä opinnäytetyössä käsitellyn otoksen maantieteellisen rajauksen.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman tutkimusmenetelmänä käytettiin empiiristä tutkimustapaa, jossa aineiston kerääminen toteutettiin survey-kyselyn muodossa selainpohjaisella *SurveyPal* -kyselyohjelmalla. Tutkimus voidaan tyypittää sen pääongelman mukaan kuvailevaksi tutkimukseksi, koska siinä pyritään vastaamaan kysymykseen: mitkä tekijät toimivat merkittävimmin vaikuttimina logistiikkatoimintojen ulkoistamispäätöksissä. (Uusitalo 1996, 62.)

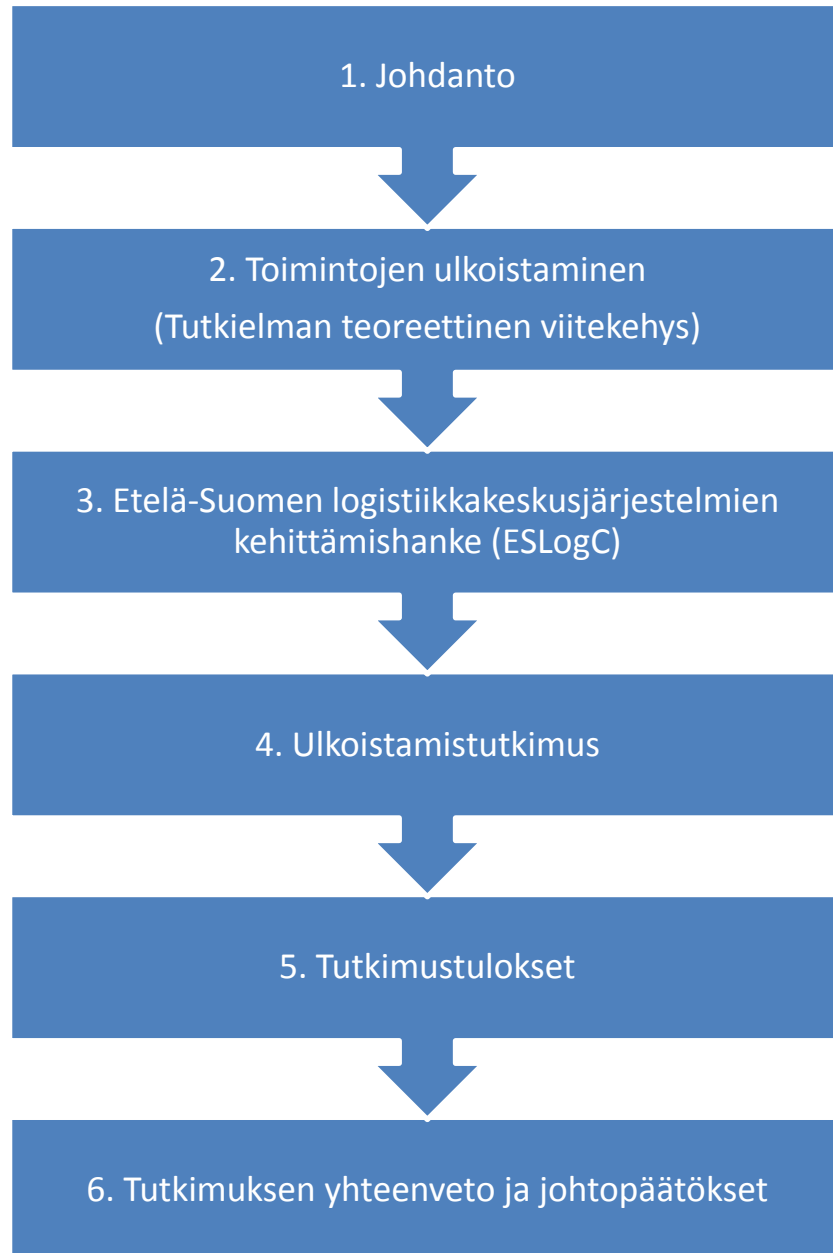
Kyselyn otos valittiin FUAS-ammattikorkeakoulujen sekä toimialajärjestöjen sidosryhmärekistereistä, joista mukaan pyrittiin valitsemaan PK-yrityksen määritelmät täyttäviä yrityksiä. Kyselyyn johtava selainlinkki lähetettiin sähköpostilla noin 4 000 sähköpostiosoitteeseen, joista noin 10 prosenttia oli virheellisiä tai vanhentuneita.

Tutkimusaineiston tuottamisessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta, koska tutkittu ilmiö on luonteeltaan geneerinen. Kysely oli laajuudeltaan mittava, sillä kysymyspaketti sisälsi kaikkiaan 30 laajaa kysymyskokonaisuutta, joiden vastaamiseen käytetyksi ajaksi saatiin mediaaniarvo: 17 minuuttia. Toteuttamismuodoksi valikoitui strukturoitu lomakekysely, koska vastausmuuttujien suuri lukumäärä (yli 35 000 kpl) edellytti vastausten käsittelyyn havaintomatriisin luomista.

## 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma on toteutettu ammattikorkeakoulun opinnäytetyön rakenteellista kaavaa seuraten. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen taustat, tutkimusalue sekä selvitetään tutkimukseen tehdyt rajaukset. Toinen luku käsittelee tutkimuksen teoriaosuuden, joka keskittyy transaktiokustannusteorian ympärille. Kolmannessa luvussa tutustutaan tarkemmin tämän opinnäytetyön tilaajaan, Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishankkeeseen (ESLogC) sekä esitellään hankkeen taustat, tavoitteet, osatoteuttajat, rahoituspohja sekä aikataulut.

Ulkoistamiskyselyn taustat esitellään luvussa neljä, joka tarjoaa vastauksia kysymyksiin: mitä on kysytty; koska on kysytty ja keneltä on kysytty. Varsinaiisiin tutkimustuloksiin siirrytään luvussa viisi, jossa ne avataan tekstimuotoon ulkoistamisen teoriaa ja eri lähdemateriaaleja hyödyntäen. Viimeinen eli kuudes luku keskittyy tutkielman yhteenvetoon sekä koko opinnäytetöprojektiin itsearviointiin. Luku käsittää myös tutkielman johtopäätökset ja esityksiä jatko-tutkimuksen aiheista. Tutkielman rakenne esitellään seuraavassa kuviossa visuaalisessa muodossa (Kuvio 1).



Kuvio 1: Tutkielman rakenne.

## 1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

### Ulkoistaminen

Liiketoiminnassa ulkoistamiseksi määritellään sellaisten palveluiden ja tavaroiden sopimukseen sidottu hankinta yrityksen ulkopuoliselta tarjoajalta, jotka yritys on aiemmin tuottanut itse. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 5.)

### Logistiikka

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

### Lähitulevaisuus

Tässä tutkielmassa lähitulevaisuudella tarkoitetaan 3-5 vuoden kuluttua nykyhetkestä (2012) olevaa ajanjaksoa.

### *Make-or-buy*-päätös

Tarkoittaa tässä tutkielmassa transaktiokustannusteorian keskeisenä ajatuksena toimivaa päätöstä siitä, tuottaako yritys tuotteeseen tai palveluun liittyvän toiminnon itse vai ostaako se toiminnon ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. (What is Transaction cost theory 2012.)

### PK-yritys

*”Pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa ja jotka täyttävät perusteen riippumattomuudesta* (Tilastokeskus 2012).

### Ydinliiketoiminta

*”Yrityksen markkinoille tai kolmansille osapuolille tarkoitettujen valmiiden tuotteiden tai palveluiden tuotanto, joka tuottaa yritykselle tuloa. Yrityksen ydinliiketoiminta on useimpien yritysten pääasiallinen toimiala. Ydinliiketoimintaan voidaan lukea myös muita (toissi-*

*jaisia) toimintoja, jos yritys katsoo niiden olevan osa ydinliiketoimintaansa” (Tilastokeskus 2007, 6).*

#### Tukitoiminnot

*”Yrityksen käyttämät tukitoiminnot (aputoiminta) mahdollistavat tai edistävät yrityksen markkinoille tai kolmansille osapuolille tarkoitettujen tuotteiden tai palveluiden tuotantoa. Tukitoimintojen tuotos sinänsä ei ole tarkoitettu markkinoille tai kolmansille osapuolille. Tukitoimintoihin kuuluvat seuraavat toiminnot: jakelu ja logistiikka; myynti, markkinointi, myynnin jälkeiset palvelut mukaan lukien help desk ja call center -palvelut; tieto- ja viestintätekniikkapalvelut; hallinnon ja johdon tehtävät; tekninen palvelu; tutkimus ja kehittäminen” (Tilastokeskus 2007, 6).*

## 2 Ulkoistamisen teoriaa

Tässä luvussa esitellään ulkoistamisen käsite, ja ulkoistamispäätöksen perustana olevan transaktiokustannusteorian viitekehys sekä sen vaikutukset. Toimintojen ulkoistaminen on vahvasti sidoksissa logistiikkaan, ja siksi luvun alussa esitellään lyhyesti logistisen toimitusketjun merkitys toimintojen ulkoistamisessa.

### 2.1 Ulkoistaminen

Liiketoiminnassa ulkoistamiseksi määritellään sellaisten palveluiden ja tavaroiden sopimukseen sidottu hankinta yrityksen ulkopuoliselta tarjoajalta, jotka yritys on aiemmin tuottanut itse. Toimintojaan ulkoistamalla yritys pyrkii ennen kaikkea kilpailukykyä parantamiseen, johon vaikuttaa merkittävästi toimitusketjun eri osa-alueiden sujuvuus sekä kokonaiskustannustehokkuus. (Jalanka ym. 2003, 5.) Jos toimitusketjuun tarvittavien tuotantovälineiden ylläpito ja investoinnit eivät pidemmän ajanjakson puitteissa ole tuotantovolyymiin verrattuna kannattavia, on toimintoja hyödyllistä ulkoistaa niiden tuottamiseen erikoistuneelle palveluntarjoajalle (Jalanka ym. 2003, 10).

Merkittävänä kannustimena ulkoistamishankkeiden käynnistämiseen voi toimia myös hallintokoneiston keventäminen. Monissa toiminnoissa, etenkin julkishallinnon puolella, on olemassa päällekkäisyyksiä, joista merkittävän osan muodostavat raskaat hallinnolliset sektorit. Esimerkiksi kotimaisessa päivänpolitiikassa on viime aikoina ollut erityisesti esillä sosiaali- ja terveystalouteen liittyvät toimintojen ulkoistamissuunnitelmat.

Kustannustehokkuuden lisäksi ulkoistamispäätökseen voivat olla ajamassa muutkin strategiset syyt. Esimerkiksi ulkomaille ulkoistettaessa voi motiivina olla kasvupotentiaalin hakeminen uusilta markkinoilta, tarve uudenlaisille osaamisresursseille, tai joskus jopa pelkästään emomaan liian tiukka asetus- ja/tai säädöspolitiikka, joka aiheuttaa esteitä tuotannolle. (Offshoring - What is Offshoring 2012.)

Yksittäiset hankinnat ja toimintojen ulkoistamisen erottaa toisistaan transaktion strateginen merkitys. Jos tuotteen tai palvelun ostaminen palveluntarjoajalta on seurausta strategisesta päätöksestä, ja sillä on yritykselle strategista merkitystä, voidaan puhua ulkoistamisesta. Käytännön tasolla se merkitsee tavallisesti määräaikaisen tai toistaiseksi jatkuvan sopimussuhteen tekemistä osapuolten välille tuotteen tai palvelun ostamisesta. Alihankintasopimus ja ulkoistaminen eivät kuitenkaan nekään ole yksi ja sama asia. Ulkoistamisen viitekehys pitää sisällään enemmän molempia osapuolia hyödyntäviä piirteitä, mm. keskinäisen sitoutumisen ja yhteistyön kautta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 144.)

Ulkoistamisprosessissa on kaksi varsinaista peruselementtiä. Ensimmäinen käsittää ulkoistettavan toiminnon ”alasajon”, joka tarkoittaa toiminnon organisoitua lopettamista yrityksen sisällä. Alasajoprosessiin sisältyy työntekijöiden jatkotyöllistymismahdollisuuksien kartoittaminen, joka voi tarkoittaa näiden siirtämistä työsuhteeseen palveluntarjoajayritykseen tai sitten toisiin työtehtäviin yrityksen sisällä. Irtisanominen koetaan yleisesti - ainakin periaatteellisella tasolla - yritysetiikan kannalta viimeiseksi vaihtoehdoksi. Toiminnon lopettamisen yhteydessä realisoidaan tavallisesti samalla siihen liittyneet tuotantovälineet. Ulkoistamisprosessin toinen peruselementti pitää sisällään ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskevan sopimussuhteen. (Kiiha 2002, 1.)

Logististen toiminnon ulkoistamisesta odotettava hyöty voidaan jakaa kahteen osaan: *välittömiin* hyötyihin, joiden merkitys toteutuu hyvinkin nopeasti sekä *välillisiin* hyötyihin, joiden vaikutus toteutuu pidemmän ajanjakson kuluessa. (Sakki 2003, 208.) Tilintarkastus- ja konsulttiyhtiö Ernst & Young toteutti talvella 2009 Pohjoismaissa tutkimuksen, jonka mukaan pelkkien kustannusetujen tavoittelu toimintojen ulkoistamisessa ei johda pitkän tähtäimen hyötyyn. Tutkimuksen mukaan ulkoistamisprosessin tärkeimmäksi menestystekijäksi nousi huolellinen strategiasuunnittelu, jonka avulla ulkoistamisen motiivit ja tavoitteet saatiin ensin kuvattua tarkasti. Tutkimuksessa merkittävimmiksi strategisiksi tavoitteiksi ulkoistamishankkeissa nousivat: omaan ydinosaamiseen keskittyminen sekä osaamisen, joustavuuden ja laadun parantaminen. Tutkimuksessa todettiin lisäksi, että onnistuneiden ulkoistamisprojektien sopimuskaudet olivat keskimäärin viiden vuoden mittaisia, joka osoittaa pidemmän tähtäimen toteutussuunnitelmien tarpeellisuuden. (Hallikainen 2009.)

Merkitykseltään logistiikkatoimintojen ulkoistaminen on erittäin lähellä yhteistyön tekemistä palveluntarjoajan kanssa. Molemmat toimijat tavoittelevat liiketaloudellista hyötyä, ja parhaimmillaan keskinäinen yhteistyö kehittää molempien toimijoiden suoritus- ja kilpailukykyä. Jos ulkoistajan ja palveluntarjoajan välinen yhteistyö on aktiivista sekä pitkällä tähtäimellä molempien osapuolien liiketoimintaa hyödyntävää, voidaan puhua kumppanuudesta (partnership). (Jalanka ym. 2003, 8.)

### 2.1.1 Logistiikkatoimintojen ulkoistamisen tasot

Yrityksen toimintojen ulkoistaminen jaetaan palveluntarjoajan kanssa tehtävän yhteistyön syvyyden perusteella neljälle eri tasolle (Jalanka ym. 2003, 8). Ensimmäinen taso (1PL) tarkoittaa yhden toimijan mallia, jossa yritys tuottaa itse kaikki logistiset toiminnot omissa tiloissaan ja omalla henkilökunnalla. 1PL-malli edellyttää organisaation työvoima- ja osaamisresurssien jakamista useiden eri toimintojen kesken, jolloin varsinaiseen ydinosaamiseen ei voida keskittyä 100 prosenttisesti. (Inkiläinen ym. 2011, 128.)

Yrityksen ostaessa yksittäisiä toimintoja ulkopuolisilta palveluntuottajilta, puhutaan toisen tason (2PL) ulkoistamisesta (Inkiläinen ym. 2011, 128). Tästä tyypillisenä esimerkkinä ovat mm. tavaroiden kuljetuspalvelut, jolloin palvelun ostaja hyötyy mm. palveluntarjoajan kuljetuskalustosta, valmiista kuljetusinfrastruktuurista sekä alueellisesta paikallistuntemuksesta (Jalanka ym. 2003, 8). Kuljetuspalveluiden ostaminen yrityksen ulkopuolelta mahdollistaa toimitusketjun toimivuuden kysynnän kausivaihteluiden aikana.

Logististen toimintojen kolmannen tason (3PL) palveluntuottajat tarjoavat ulkoistamiseen kokonaisia toimintoalueita käsittäviä palveluja. Esimerkkeinä 3PL-tason ulkoistamissopimuksista voidaan edelleen käyttää kuljetus- ja/tai varastointitoimintoja, joista palveluntarjoaja ottaa kolmannen tason yhteistyömallissa kokonaisvastuun. Ulkoistava yritys pitää kuitenkin vastuun logistiikan ohjauksesta omissa käsissään. (Inkiläinen ym. 2011, 128.)

Viime vuosina Suomessakin on yleistynyt ulkoistamisen neljäs taso (4PL), joka pitää sisällään yksittäisten toimintoalueiden yli ulottuvien kokonaisratkaisuiden tarjonnan. Tällä laajimmalla yhteistyöntasolla onkin tyypillistä, että ulkoistava yritys tekee yhteistyösopimuksen ainoastaan yhden palveluntuottajan kanssa, joka puolestaan toimii vastuullisena koko toimitusketjusta. Palveluntuottajalla on omina yhteistyökumppaneina muita palveluntarjoajia ja alihankkijoita, joiden resursseja se pyrkii hyödyntämään. (Jalanka ym. 2003, 8.) Esimerkkinä 4PL-palveluntarjoajasta voidaan käyttää huolintayhtiötä, joka ottaa yhteistyösopimuksella vastuulleen ulkoistavan yrityksen koko toimitusketjun logistiikan. Näin ollen palveluntarjoaja saa vastuulleen myös toimitusketjun kokonaissuorituskyvyn ja kustannustehokkuuden kehittämisen. (Inkiläinen ym. 2011, 128.) Toiminnan ja yhteistyön raamit toteutetaan kuitenkin ulkoistavan yrityksen vaatimusten/toiveiden mukaisesti. 4PL-toimijoista on viime vuosien aikana alettu käyttämään nimitystä: logistiikkaintegraattori. Yhteistyö integraattorin kanssa tarjoaa ulkoistavalle yritykselle huomattavia kustannussäästöjä resursoinneissa, sillä palveluntarjoaja hoitaa sopimuksen tekemisen jälkeen kaikki yhteydet ketjun muihin toimijoihin. Myös toimitusketjun parantunut koordinointi, joka pitää sisällään säästöjä mm. vähentyneinä käsittelyvaiheina ja eri tietojärjestelmien kehittyneenä synkronointina, tuottaa merkittäviä toimitusketjuun kustannusparannuksia (Sakki 2003, 207; Lukka & Okkonen 2004, 14.)

### 2.1.2 Ulkoistamisen kehittyminen

Skotlantilainen taloustieteilijä Adam Smith (1723 - 1790) esitti vuonna 1776, että yritys kykenee toimimaan tehokkaammin, jos tuotantoprosessin eri toiminnot jaetaan yksittäisiin työvaiheisiin erikoistuvien työntekijöiden kesken. Lähes tarkalleen 200 vuotta myöhemmin (1975) yhdysvaltalainen taloustieteilijä Oliver E. Williamson jatkoi Smithin alkuperäisen teorian kehittämistä esittämällä, että työntekijöiden sijaan tuotantovaiheet voisi suorittaa vieläkin tehokkaammin, jos ne tuotettaisiin niihin erikoistuvien ulkopuolisten organisaatioiden toimesta. Williamsonin teorian taustalla oli Smithin teorian ohella myös brittiläisen ekonomistin Ronald Coasen vuonna 1937 esittelemä teoria, jonka mukaan toiminto olisi hyödyllisintä tuottaa omassa organisaatiossa silloin, kun tuotantokustannukset jäävät edullisemmiksi kuin ulkopuolisen organisaation toimesta tuotettuina. Coasen ja Williamsonin teorioista rakentui *transaktiokustannusteoria*, jota pidetään nykyään toimintojen ulkoistamisen lähtökohtana. (Eriksson & Hätönen 2009, 142.)

Toimintojen ulkoistaminen yrityksen ulkopuolisille palveluntarjoajille kehittyi 1950-luvulla, mutta tuolloin ulkoistamisen motiivina oli käytännössä ainoastaan erityisosaamisen ja/tai -resurssien hankkiminen. Varsinaisena liiketoimintastrategiana se yleistyi laajemmin vasta 1980-luvulla, jolloin toimintojen ulkoistamisen keskeisimpänä vaikuttimena toimi yrityksen kustannusrakenteen supistaminen. Nykypäivän markkinoiden kiristynyt kilpailutilanne ajaa yritykset keskittymään yhä enemmän omaan ydinosaamiseen sekä etsimään osaamista, tietoa ja kyvykkyyttä ostettuina palveluina ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Ulkoistamisen strateginen ulottuvuus onkin muuttunut entistä enemmän suorituskyvyn kasvattamiseen ulkoisten palveluntarjoajien kanssa tehtävän yhteistyön ja verkostoitumisen kautta. Toimintojen ulkoistamista tapahtuu käytännössä kaiken kokoisissa yrityksissä, ja onkin selvää, että ulkoistaminen on yksi nykypäivän liiketoiminnan jatkuvimmista suuntauksista. (Eriksson ym. 2009, 142-143.) Lähitulevaisuudessa ulkoistamisen arvioidaan tuottavan yhä enemmän osaamisen ja tuotannon globaaleja aluekeskittyviä, mutta aiheesta tarkemmin alaluvussa 2.1.6.

Nykypäivänä yleisimmät ulkoistetut toiminnot ovat ICT-huolto ja ylläpito, kuljetukset, jakelu sekä varastointi (Hirvensalo, Ruohola & Vilkmann 2011, 19; Jalanka ym. 2003, 9). Palveluntarjoajien kiristynyt kilpailutilanne on tuonut ulkoistamiseen myös kokonaan uudenlaisia liiketoimintamalleja. Muun muassa VMI-toimintamalli (*Vendor managed inventory*) edustaa yleistymässä olevaa ulkoistamismallia, jossa vastuu tarvikevaraston hallinnasta on sopimuksen kautta siirretty kokonaan tavarantoimittajalle. Varastosaldon tarkkailu siirtyy sopimuksen myötä tilaajalta tavarantoimittajalle, joka sovituin määräjain laskuttaa kulutukseen perustuvista varastontäydennyksistä. Tämä toimintamalli on yleistynyt viime vuosina mm. toimistotarvikeyrityksissä. (Hirvensalo ym. 2011, 19; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 206.)

### 2.1.3 Transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannusteoriaa, josta käytetään myös nimitystä *make-or-buy*-teoria, voidaan hyödyntää ulkoistamisen tarkastelussa. Teorian keskeisenä ajatuksena on yrityksen päätös siitä, tuottaako se toimitusketjuun kuuluvan toiminnon (tuote tai palvelu) itse vai hankkiiko se toiminnon ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. *Transaktio* eli vaihdanta toteutuu kun hyödyke (tavara tai palvelu) siirtyy seuraavaan tuotantovaiheeseen. Tässä opinnäytetyössä näistä tuotantovaiheista käytetään nimitystä *logistiset toiminnot*. Toimintojen ulkoistamista ohjaa päätöksenteossa pyrkimys kasvattaa tuotettavasta tavarasta tai palvelusta saatavaa voittoa, joka perustuu tuotanto- ja transaktiokustannusten minimoimiseen. (Rantanen 2004, 23.)

Williamsonin mukaan transaktiokustannukset johtuvat organisaation puutteellisesta toiminnasta, ja niitä voi metaforan kautta luonnehtia kitkaa tuottavaksi elementiksi toimitusketjussa. (Luomanen 2011, 40; Williamson 1985, 19.) Organisaation horisontaalinen tai vertikaalinen kasvaminen tarkoittaa tavallisesti myös kustannusten kasvua, joka on seurausta mm. kasvaneista liiketoiminnan hallinnointiin liittyvistä tarpeista. Siksi organisaation koko, suhteessa toimintojen transaktiokustannuksiin, muodostaa vaa'ankieliasetelman yrityksen kannattavuudelle. (Luomanen 2011, 42.) Toisaalta transaktiokustannusten hallitseminen ajaa yritykset yhä tehokkaampaan resurssien hyödyntämiseen (Chrisman, Chua & Memili 2011, 54.)

Eri tuotantoresurssien vaihdannasta syntyviä transaktiokustannuksia voivat kasvattaa useat ulkoisen liiketoimintaympäristön tekijät, joita ovat: ennalta tuntemattomasta toimintaympäristöstä johtuva *epävarmuus*; *opportunisti*, joka johtuu aseman tai tilanteen moraalittomasta hyödyntämisestä; uuteen liiketoimintaympäristöön sisältyvät *riskit*; ulkoisen palveluntarjoajan *rajoittunut rationaalisuus* ja ulkoisen palveluntarjoajan *riittämätön investointikyvykyys* toiminnon toteuttamiseen. (What is Transaction cost theory 2012.)

Transaktiokustannusten toteutumista on melko helppoa mittaroida. Päätös tuotteiden ja palveluiden tuottamisesta itse tai ostamalla ne ulkopuoliselta palveluntarjoajalta vaikuttaa usein koko liiketoimintaan. Kun tuotanto ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, johtaa se tavallisesti ulkoistavan organisaation henkilöstömäärän vähenemiseen, mutta samalla se vähentää myös yrityksen osaamispääomaa. Tilikauteen kohdistuvat kustannushyödyt ulkoistamis päätöksen vaikutuksista ovat suoraan seurattavissa tilinpäätöksestä, vaikka ulkoistamishankkeiden tuotto-odotukset pyritäänkin tavallisesti arvioimaan etukäteen mahdollisimman tarkasti. *Make-or-buy*-päätöksen epävarmimpana lenkkinä ovat kuitenkin *laadulliset* kustannukset, jotka muodostavat mm. palvelujen tarjonnassa merkittävän tekijän. Palveluiden laadullisia kustannuksia on hankalaa mitata rahassa. (Koskiahho 2008.)

#### 2.1.4 Kysynnän kausivaihtelut

Digitaalisukupolvi on muuttanut kysynnän ennustamista vaikeammaksi. (Inkiläinen ym. 2001, 10). Kysynnän kausivaihteluiden tasoittaminen asettaakin lukuisat yritykset nykyään *make-or-buy*-päätöksen eteen. Etenkin työntekijäresurssien muuttuviin tarpeisiin vastaaminen tuottaa päänvaivaa, ja siksi yhä useammat yritykset käyttävätkin nykyisin työntekijäresurssien varmistamiseksi ostettuja palveluja, joko vuokrattavien työntekijöiden tai ostetun palveluntuottajan muodossa. Välillisesti tähän toimintamalliin yrityksiä on ohjaamassa myös Suomen melko vaativa työlainsäädäntö, jossa työntekijän määräaikaisesta palkkaamisesta saattaa kokonaisuudessaan koitua enemmän kuluja kuin vuokratyöntekijöitä tarjoavan yrityksen palvelujen käyttämisestä. (Joensuu 2007.)

Osaavan työvoiman saatavuuden arvioidaan nousevan tulevaisuudessa yhä merkittävämpään rooliin yritysten menestymisen ja toimintaedellytysten taustalla. Tästä huolimatta esim. *suorittavan* tason työntekijöiden palkkojen kehitys on pyritty ostovoiman säilyttämiseksi pitämään maltillisena jopa poliittisin päätöksin, eikä ns. *duunaritason* työpaikkojen vetovoima ole enää viime vuosina pysynyt muutenkaan erityisen kilpailukykyisenä. Näin ollen työvoiman vaihtuvuus on suorittavalla tasolla kasvanut, eikä osaavaa työvoimaa ole enää kovinkaan helppoa sitouttaa työnantajayrityksiin. (Lahtinen & Pulli 2012, 221.) Markkinataloudessa tapahtuvan kysynnän ja tarjonnan aaltoliikkeen seurauksena, kysynnän kausittaista vaihtelua esiintyy käytännössä toimitusketjun kaikissa toiminnossa.

#### 2.1.5 Ulkoistamisen riskit

Logistisessa toimitusketjussa pätee vanha totuus, jonka mukaan ”ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki”. Siksi toimintoja ulkoistettaessa onkin tärkeää arvioida palvelutarjoajan palvelulupausta ainakin seuraavilla osa-alueilla: yhteistyökyky ja tiedonkulun sujuvuus, viestintä, osaaminen, kokemus, luotettavuus, laatutaso, palvelunopeus, joustavuus, kapasiteetin riittävyys, kokonaishinta sekä imago. Tavallisesti toiminnon ulkoistaminen heikentää ulkoistavassa yrityksessä omaa osaamispääomaa kyseisen toiminnon osalta. Pahimmillaan riittävän osaamispääoman heikkeneminen saattaa johtaa siihen, ettei yrityksestä enää löydy riittävää kompetenssia arvioimaan ulkoistetun toiminnon palvelulupauksen toteutumista. Yhteistyössä ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa on aikaisempaa suurempi mahdollisuus myös liikesalaisuuksien tietovuotoihin. (Inkiläinen ym. 2011, 143.)

Toimintojen ulkoistamisen onnistuminen on pitkälti sidoksissa projektin ennakkosuunnitteluun ja valmistautumiseen käytettyyn työ- ja aikamäärään. Suunnitelmat tulisi toteuttaa aktiivisessa yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa ja molemmilta osapuolilta olisi hyödyllistä sitouttaa projektin onnistumisen takaamiseksi ainakin yhdet vastuuhenkilöt projektiin täysipäiväisellä työpanoksella ja - jos mahdollista - sitouttaa samat henkilöt vastaamaan toiminnosta myös

lähitulevaisuudessa. Moni ulkoistamisprojekti onkin epäonnistunut nimenomaan vastuuhenkilöiden vaihtumiseen. (Jalanka 2003, 15.)

Yksi nykypäivänä tapahtuvan ulkoistamisen merkittävimmistä riskeistä on seurausta pörssinoiteerattujen yritysten viime vuosina rajusti kasvaneesta määrästä. Nämä yritykset ovat Suomen lain perusteella velvoitettuja raportoimaan yrityksen kehityksestä kolmen kuukauden sykleissä, joka on tuonut markkinoille mukanaan käsitteen *kvartaalitalous*. Samalla siitä on muodostunut synonyymi nykypäivän hektiselle markkinataloudelle. Osa kvartaaliperioodeissa toimivista yrityksistä pyrkii tuottamaan lyhyen tähtäimen kustannussäästöjä, jolloin jopa yritysten keskeisiä toimintoja on päädytty ulkoistamaan. On selvää, että jo pelkästään yrityksen ydintoimintoja tukevien toimien ulkoistaminen aiheuttaa pitkän aikavälin kilpailukykyyn vaikuttavan riskin, mutta myös nopealla aikataululla toteutetut ulkoistamishankkeet ovat itsessään alttiimpia epäonnistumisille. (Rantanen 2004, 19; Lacity ym. 1994, 10.)

Transaktiokustannusten toteutuma voi muodostua hyvinkin toisenlaiseksi kuin mitä ulkoistamis päätöstä tehtäessä on arvioitu, jolloin toivottu kustannushyöty jää saavuttamatta. Esimerkiksi *3T*-lehti paljasti tänä syksynä, että erään suomalaisen teknologiayhtiön intialaiselle ohjelmistokehittäjälle ulkoistama ohjelmointityö maksoi todellisuudessa yli 30 prosenttia enemmän kuin mitä se olisi maksanut Suomessa. Palkkakulut olivat edelleenkin suomalaista tasoa edullisemmat, mutta ongelmaksi muodostuivat etenkin työn tuottavuuden heikko taso samoin kuin virheistä aiheutuneet lisäkulut. (Digitoday 2012.) Osaaminen muodostaa merkittävän tekijän toiminnon tuottamisprosessissa.

Sopimuksen sisällön epätäydellisyyttä on käsitelty useassa eri lähteessä. Ulkoistamisprosessissa vaikuttavien osapuolten osaaminen ei välttämättä ole samalla tasolla, joka hankaloittaa kattavan sopimuksen laadintaa. Väljä sopimusmalli heikentää tavallisesti ulkoistavan toimijan asemaa, jolloin palveluntarjoajan mahdollinen opportunismi voi johtaa transaktiokustannusten kasvuun. Näin voi käydä etenkin silloin, jos ulkoistavasta yrityksestä ei löydy riittävää kompetenssia palveluntarjoajan palvelulupauksen auditoimiseen. (Kiiminki 2005, 39.)

Vartenotettavan riskitekijän ulkoistamisprosessissa muodostavat myös tietovuotojen mahdollisuudet. Toimintojen ulkoistaminen sisältää aina riskejä, joita voi kuitenkin vähentää erityisillä riskienhallintatoimenpiteillä. Nämä toimenpiteet käsittävät mm. riskien tunnistamista sekä arvioimista. Riskitekijöiden hallinnassa auttaa ennen kaikkea huolellinen ja pitkäjänteinen toimintamalli ulkoistamishankkeen toteuttamisprosessin aikana. (Inkiläinen ym. 2011, 143-145.)

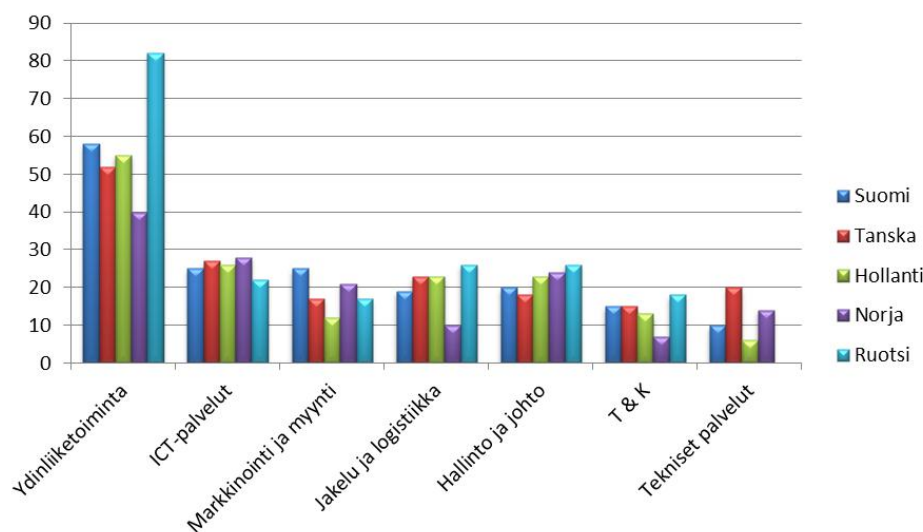
### 2.1.6 Offshoring

Globalisoitumisen myötä on 2000-luvulla yleistynyt voimakkaasti kansainvälisen ulkoistamisen trendi, jossa hyödykkeen (tuote tai palvelu) tuotantovaiheita on siirretty ulkomaille. Pitkistä välimatkoista huolimatta, kehittyvien maiden alhainen palkkataso tuottaa ulkoistaville yrityksille edullisempien transaktiokustannusten muodossa merkittävän kilpailukykyedun. Tulevaisuuden liiketoiminnan trendinä voidaan ulkomaille ulkoistamisen ennustaa jatkavan kasvuaan. (Offshoring - What is Offshoring 2012.)

Englanninkielinen termi *offshoring* on rantautunut viime vuosina Suomeenkin. Se tarkoittaa toimintojen ulkoistamista maan rajojen ulkopuolelle, johon voi olla kannustimena esimerkiksi edullisemman työvoiman hyödyntäminen tuotannossa. *Offshoring* - termiä käytetään silloin kun toimintoja siirretään yrityksen sisällä toiseen maahan, mutta myös silloin, jos palvelu ostetaan ulkomailta yrityksen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. (Hätönen & Eriksson 2009, 142-143; Hagel & Brown 2005.) Kuitenkin esimerkiksi Cook (2007, 2) tulkitsee asian erillisillä termeillä. Hänen mukaansa toimintojen siirtämistä ulkomaille kutsutaan materiaalinhankinnaksi (*sourcing*), kun sen sijaan toimintojen siirtämisestä yrityksen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle käytetään aina yhtä ulkoistamiskäsitettä (*outsourcing*), tapahtuipa ulkoistaminen emomaan rajojen sisäpuolella tai ulkopuolelle.

Ulkomaille tapahtuvaan ulkoistamiseen on olemassa edullisemman työvoiman lisäksi muitakin vaikuttimia. Esimerkiksi yrityksen vientikaupan kasvaessa on kustannustehokasta siirtää varastointia ja tuotantoa lähemmäs varsinaista markkina-aluetta. Myös tuotannon kannalta oikeanlaisten koneiden ja laitteiden sekä erityisosaamisen alueellinen keskittyminen tuottaa arvo- ketjuun suureen tuotantovolyyymiin perustuvaa kustannushyötyä. Joissakin tapauksissa tuotannon esteenä toimii emomaan tiukaksi asetettu laki- ja säädöspolitiikka, jonka takia yrityksen on toimintaedellytykset säilyttääkseen pakko siirtää toimintojaan ulkomaille. (Offshoring - What is Offshoring 2012.)

Tilastokeskus teetti vuonna 2007 eräiden muiden tilastovirastojen kanssa tutkimuksen ulkomaille ulkoistamisesta, jonka peittoalueena olivat 50 henkeä työllistävät yritykset Suomessa, Tanskassa, Norjassa ja Ruotsissa, sekä vähintään 100 henkeä työllistävät yritykset Hollannissa. Tutkimuksen mukaan joka kuudes suomalaisyritys oli ulkoistanut tai siirtänyt toimintojaan maan rajojen ulkopuolelle vuosien 2001-2006 aikana. Teollisuusyritysten toimintojen ulkoistaminen ulkomaille oli selvästi yleisempää kuin palveluyrityksissä. Silmiin pistävää on se, että suomalaiset teollisuusyritykset ilmoittivat ulkoistaneensa jopa 70 prosenttia ydinliiketoimintansa eli valmistuksesta. (Tilastokeskus 2008.) Seuraavalla sivulla (Kuvio 2) esitellään prosenttiosuudet toimintojaan ulkomaille ulkoistaneiden tai siirtäneiden yritysten eri toimintojen ulkoistamisasteesta.



Kuvio 2: Toimintojen ulkoistamisen prosenttiosuus niistä yrityksistä jotka ovat ulkoistaneet tai siirtäneet toimintonsa ulkomaille 2001-2006 mukailleen, % (Tilastokeskus 2008.)

Suomi muodostaa melko vaatimattoman ja syrjäisen markkina-alueen, jossa kasvun mahdollisuudet ovat rajalliset. Kansallisella tasolla käydään jatkuvaa keskustelua toimintonsa ulkomaille ulkoistavien yritysten yhteiskuntavastuusta ja eettisyydestä. Asiaa tutkinut Tilastokeskuksen tutkija Elisa Riihimäki totesi kuitenkin vuonna 2009: *”Logististen toimintojen kansainvälinen ulkoistaminen ei johda työllisyyden vähenemiseen Suomessa. Ulkomaille siirtyvät työpaikat eivät myöskään olennaisesti suomalaisen työvoiman rakenteeseen”* (Ahjo 2009.)

Suomalaisesta näkökulmasta tarkastellen voi tuntua jopa hieman huvittavalta, kun yritys ulkoistaa suomenkielisen *call center* -asiakaspalvelutoimintonsa Puolaan. Ekologisesti tarkastellen voidaan myös kyseenalaistaa toimintamalli, jossa Norjassa kalastettu lohi käy ensin fileoitavana Thaimaassa, josta se tuodaan myyntiin suomalaisen vähittäiskaupan tuoremyyntitiskille. Lohi tuottaa matkan aikana moninkertaisen hiilijalanjäljen. Yritysmoraalin ja -eettisyyden kannalta herättää suurimman kysymyksen thaimaalaisen lohien fileoijan päiväpalkka, joka jää noin kymmeneen euroon päivässä. (Mielonen 2011.)

Ulkomaille ulkoistaminen pitää sisällään monia riskejä, jotka kaikki saattavat heikentää toimitusketjun sujuvuutta. Pitkä välimatka yrityksen johdon ja tuotannon välillä hankaloittaa laaduntarkkailua sekä tiedonkulun sujuvuutta. Kansainvälisesti toimivan yrityksen on kuitenkin onnistuakseen löydettävä oikeanlainen tasapaino yrityksen keskushallinnon sekä ulkomailta toimivan paikallishallinnon välillä. (Christopher 2005, 225.) Virheiden mahdollisuutta kasvattavat lisäksi kieleen ja kulttuureihin liittyvät eroavaisuudet. Ostetun palvelun edullinen hinta kuitenkin usein kompensoi mahdollisia työn laatuun liittyviä epäkohtia. (Valtionvarainministeriö 2006, 26.)

### 3 Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmien kehittämishanke (ESLogC)

Toimivan logistiikan ja logististen järjestelmien merkitys on valtava Suomen ulkomaankaupan kilpailukyvyyn varmistamisessa nyt ja tulevaisuudessa. Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmien kehittämistä varten käynnistettiin syksyllä 2009 kolmivuotinen ESLogC-hanke, joka päättyi tänä syksynä, 30.9.2012. Valtaosa hankeen 1,97 miljoonan euron rahoituspääomasta tuli Euroopan aluekehitysrahastolta (EAKR), jonka investointien tavoitteena on tukea suomalaisten alueiden kehittämistä, kannustaa innovaatioihin sekä edesauttaa eri toimijoiden verkostoitumista, osaamista sekä tavoitettavuutta. Muina rahoittajina ESLogC-hankkeessa toimivat suomalaiset kunnat ja yritykset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011; ESLogC 2012.)

ESLogC-hanketta on ollut toteuttamassa kuusi eri osatoteuttajaa, joista hankkeen koordinaattorina on toiminut Teknologiakeskus TechVilla Oy. Muut osatoteuttajat ovat: Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK), Laurea-ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK), Suomen ympäristöopisto SYKLI ja Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskus (Valonia). (ESLogC 2012.)

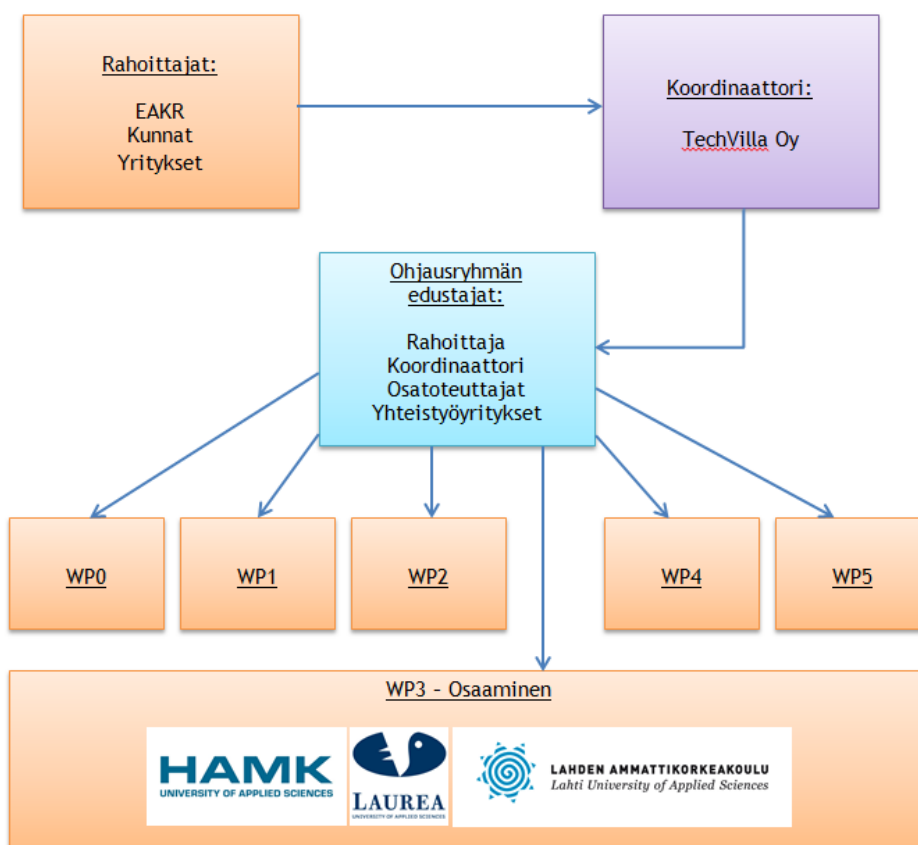
#### 3.1 Hankkeen päämäärät

ESLogC-hankkeen keskeiset tavoitteet liittyivät Etelä-Suomen tavaravirtojen vaikutusalueella sijaitsevien logistiikkakeskusjärjestelmien toiminnan kehittämiseen sekä uuden tiedon tuottamiseen logistiikkakeskuksista yleensäkin. Samalla tavoiteltiin logistiikkakeskusten kokonaisverkoston määrän kasvua sekä eri toimijoiden keskinäisen verkostoitumisen kehittymistä. Hankkeen eri osaprojekteihin on heti alusta saakka kutsuttu mukaan alueella vaikuttavia ja logistiikan alalla toimivia yrityksiä, joiden avulla eri projekteihin on saatu integroitua myös käytännön toimijoiden tietotaito. (ESLogC 2012.)

Hankkeen tavoitteena on ollut parantaa Etelä-Suomen alueella vaikuttavien logistiikkapalvelukeskusten kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla, sekä jakaa hankkeen tuottama tieto ja osaaminen kaikkien alan toimijoiden tarjolle. Virallisten tavoitteiden ohella ESLogC-hanke on tuottanut myös välillistä hyötyä monille ammattikorkeakouluopiskelijoille, jotka ovat suorittaneet opintoihinsa kuuluvan työharjoittelun hankkeessa ja/tai tehneet opinnäytetyönsä hankkeeseen liittyvissä projekteissa. (ESLogC 2012.)

### 3.2 Hankkeen osaprojektit ja organisaatorakenne

ESLogC-hankkeeseen on sisällynyt useita osaprojekteja, joiden työstäminen on jaettu kuuteen erilliseen työpakettiin (*WP0 - WP5*) osatoteuttajien ja yhteistyöyritysten kesken (Kuvio 3). Tämän tutkielman perustana olevaa *osaamiseen* keskittynyttä *WP3* - työpakettia on ollut toteuttamassa kolme FUAS-ammattikorkeakoulua (Federation of Universities of Applied Sciences): Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK), Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) ja Laurea-ammattikorkeakoulu. (ESLogC 2012.)



Kuvio 3: ESLogC-hankkeen organisaatorakenne (ESLogC 2012).

### 3.3 Hankkeen tulokset

ESLogC-hankkeessa toteutettujen osaprojektien tuloksista on toimitettu Lahtisen ja Pullin (2012) toimesta laaja koosteteos ”Logistiikkakeskuksen kehittäjän käsikirja”, joka on ESLogC-hankkeen internetsivuilla maksuttomasti ladattavissa. Kirja pyrkii tarjoamaan hyödyllisiä näkemyksiä ja uutta tietoa logistiikka-alan eri toimijoille, joihin kuuluvat mm. niin tulevaisuuden logistiikka-alueita suunnittelevat virkamiehet kuin myös toimitusketjujen kehittäjät, kotimaiset ja ulkomaiset sijoittajat, logistiikan opettajat ja opiskelijat sekä logistiikan piirissä toimivat yritykset muutenkin. (Lahtinen & Pulli 2012, 13.)

Vaikka ESLogC-hanke onkin jo päättynyt, tuottaa se silti yhä edelleen tutkimusraportteja logistiikan ilmiöistä mm. ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden muodossa. Lisäksi hanke on tuottanut *spin-offina* mm. yritysten osaamiskartoituksia toteuttavaa liiketoimintaa. Hankkeen tuloksista ei voi myöskään unohtaa pois siihen osallistuneiden sidosryhmien keräämää uuden logistisen osaamisen ja näkemyksen pääomaa, jota monipuolisen hankkeen toteuttaminen on tuonut mukanaan. Osaamispääoman karttumiseen on osaltaan kuulunut myös aikaisempien osaamiskuilujen havainnointi ja löytäminen, ja sitä kautta aikaisempaa parempien ratkaisujen mahdollistaminen tulevaisuuden logistisiin haasteisiin. (Lahtinen & Pulli 2012, 15.)

#### 4 Logistiikan ulkoistamistutkimus

Tässä luvussa kuvataan tutkielman empiirinen tutkimusosio, joka on toteutettu kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkielman syntymiseen johtaneessa prosessissa on ollut vaikuttamassa useita Laurea-ammattikorkeakoulun logistiikan koulutus- ja tutkimusprojekteissa välillisesti tai välittömästi mukana olleita asiantuntijoita. Tutkielman keskeisenä aineistolähteenä on käytetty talvella 2011-2012 ESLogC-hankkeessa toteutettua *Logistiikan ulkoistamiskyselyä*, jonka etenemisvaiheet esitellään myös tässä luvussa. Toteuttamisprosessin aikana kyselyn nimi vaihdettiin markkinoinnillisista syistä, ollen ensiksi *Osaamisen merkitys logistiikan ulkoistamisessa*, ja myöhemmin *Kysely yrityspäätäjille*. Koska kyseessä on kuitenkin yksi ja sama tutkimus kahdessa vaiheessa toteutettuna, käytetään molemmista tässä tutkielmassa yhteistä *Logistiikan ulkoistamiskysely* -nimikettä.

Kyselytutkimuksen keskeiseksi tavoitteeksi asetettiin niiden ajurien selvittäminen, joiden perusteella yritykset tekevät tai jättävät tekemättä logististen toimintojen ulkoistamispäätöksiä. Tutkimuksessa haluttiin lisäksi kartoittaa osaamisen vaikutusta ulkoistamispäätösten ja logistiikkakeskusten syntyprosessien takana, samoin kuin tietotaidon siirtymistä eri toimijoiden välillä. Kohderyhmäksi kyselyyn valittiin Suomessa (Oulun eteläpuolella) sijaitsevat toimialariippumattomat Pk-yritykset, joiden osoitelähteinä toimivat eri toimialajärjestöjen ja yhteistyökorkeakoulujen sidosryhmärekisterit. Vastaajien tavoitelukumääräksi oli ESLogC-hankkeen WP3-osaprojektisuunnitelmassa asetettu 300-500 yritystä.

##### 4.1 Projektin taustat

Oma kiinnostukseni logistiikkaan alkoi lähes sattuman seurauksena, kun tulin valituksi syyskuussa 2011 suorittamaan opintoihini kuuluvaa työharjoittelujaksoa (Etelä-Suomen Logistiikkakeskusjärjestelmien kehittämishankkeeseen (ESLogC-hanke). Työharjoittelun jälkeen työsuhdetta jatkettiin kuuden kuukauden määräaikaisella työsopimuksella projektitutkijan tehtävänimikkeellä, ja samalla keskityttiin opintojeni valinnaisia kursseja logistiikkapainotteisiksi. ESLogC-hankkeessa pääasiallisena tehtävänäni oli suunnitella ja toteuttaa eteläsuomalaisille Pk-yrityksille suunnattu mittava Logistiikan ulkoistamiskysely, jonka tarkoituksena oli selvittää logististen toimintojen päätöksentekoa kohderyhmän sisällä. Tutkimuksen käynnistäjänä ja kyselyn taustavaikuttajana toimi projektipäällikkö Heikki Lahtinen (*TechVilla Oy*), joka oli hahmotellut kyselyn hypoteeseja ja struktuuria jo etukäteen.

Ulkoistamiskyselyn suunnitteluvaiheessa aloin kiinnostumaan todellisista syistä yritysten *make-or-buy*-päätösten takana. Kaipasin vastausta erityisesti kysymyksiin: Missä määrin päätöksiin olisivat vaikuttamassa esimerkiksi kvartaalitalouden tuottama lyhyentähtäimen voitontavoittelu tai kestävä kehitys todelliset periaatteet? Olisiko taustalla puhtaasti ydinosaami-

seen keskittyminen, ja olisiko yhteiskuntavastuulla mitään tekemistä nykypäivän tai tulevaisuuden liiketoiminnassa? Näiden kysymysten ohella toivoin saavani vastauksia myös ulkoistamistoimien vaikutuksista yritysten kilpailukykytekijöihin jo toteutettujen ulkoistamishankkeiden osalta. Kyselytutkimusta rakennettaessa alkoi mielessäni kehittyä yhä kiinnostavammaksi osa-alueeksi ulkoistamispäätösten taustalla olevat syyt. Vähitellen sisäistin, että näiden vastausten etsimisessä minulla olisi erinomainen aihe tutkielmaani. Keskeiseksi tutkimusongelmaksi tutkielmassani muodostui: logistiikkatoimintojen ulkoistamispäätöksiin vaikuttavien syiden selvittäminen Pk-yrityksissä. Tutkimuksen lähtökohtana onkin aina tutkimusongelma, johon tutkimuksella pyritään hakemaan vastauksia. (Uusitalo 1996, 50.)

#### 4.2 Ulkoistamistutkimuksen toteuttaminen

Valmisteluvaiheessa oli pohdinnan alla useita eri toteuttamisvaihtoehtoja kattavimman otoksen tuottamiseksi, mutta lopulta sopivimmaksi toteuttamistavaksi valikoitui suomalainen *Surveypal* - kyselytyökalu, joka on selainpohjainen ohjelmisto kyselyiden ja selvitysten tekemiseen. Ohjelmisto tarjoaa hyvät työkalut selkeiden ja monipuolisten havaintomatriisien luomiseen *Excel*-, *Power Point*- ja *SPSS*-malleina, sekä *Surveypal* -ohjelmiston oman sovelluksen muodossa.

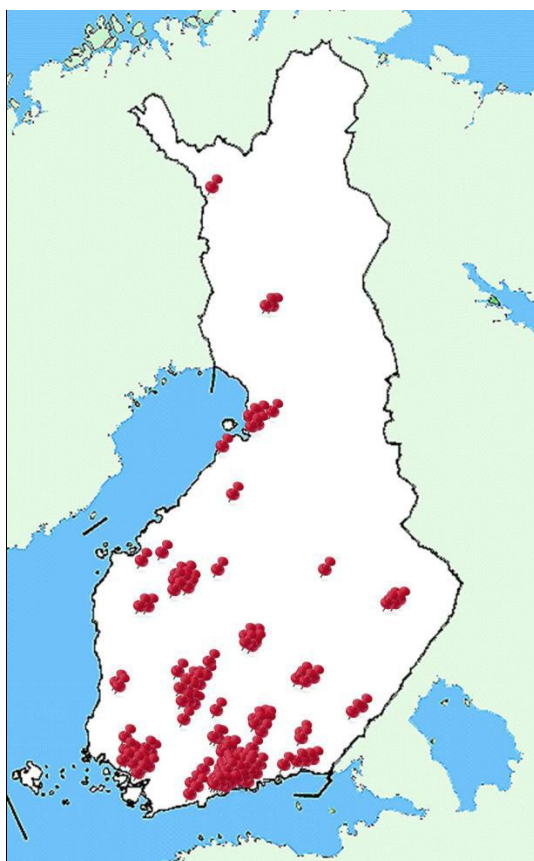
Kysymyspatteriston rakentaminen oli kaikkiaan pitkäkestoinen prosessi, jonka suunnitteluun osallistui kuusihenkinen, logistiikka-alan ammattilaisista ja asiantuntijoista koostunut ohjausryhmä. Kyselyn eri versioiden sisältöä ja rakennetta saatiin lisäksi pilotoimaan neljä liiketalouden lehtoria Laurea-ammattikorkeakoulusta, joiden palautteella ja kehittämisideoilla oli merkittävä rooli kyselyn lopullisen rakenteen muodostumisessa. Kaikkiaan kyselyn tekninen toteutus ja pilotointi veivät aikaa parisen viikkoa.

Teknisesti kyselyn lähettäminen toteutettiin viemällä kohderyhmän sähköpostiosoitteet *Surveypal*-ohjelmistoon, jonka kautta kyselylinkki lähetettiin vastaanottajille. Vastaajakohtainen kyselylinkki tarjosi tarvittaessa mahdollisuuden muistutusviestien lähettämisen. Kyselyn lopullinen versio koostui 30 kysymyksestä, joista suurin osa oli monivalintakysymyksiä. Kaikkiaan kyselyyn vastaamiseen arvioitiin kuluvan aikaa noin 20-30 minuuttia.

Kyselylinkki saateviesteineen lähti 2615 sähköpostiosoitteeseen, joista noin 10 prosenttia osoitautui myöhemmin vanhentuneiksi tai muuten virheellisiksi. Vastausaktiivisuus oli alusta saakka heikkoa, jota yritettiin kyselyn aikana nostattaa kahdella muistutusviestillä sekä soittoeroksella noin 200 vastaamatta jättäneelle päättäjälle. Kolmen viikon vastausajalla saatiin lopulta kerättyä ainoastaan 77 vastauskokonaisuutta. Soittokierros paljasti vastaamattomuuden syiksi mm. erilaisten tutkimuskyselyiden jatkuvan tarjonnan sekä kyselyn otsikon epärelevanttiuden useimpien vastaajayritysten toimialaan nähden.

Ohjausryhmän palautekeskustelujen seurauksena päätettiin kysely toteuttaa uudelleen, uuden otoksen kautta. Otsikko muutettiin vastaajakuntaa enemmän houkuttelevaksi: *Kysely yrityspäätäjille*, ja samalla kysymyspatteristossa korjattiin muutama virheellinen vastausmuutuja. Uuteen osoitteistoon kertyi noin 1600 sähköpostiosoitetta, joiden lähteiksi ilmoitettiin: ”Toimiala- ja yrittäjäjärjestöt sekä sidosryhmiemme rekisterit”.

Uusittu kysely tuotti kolmen seuraavan viikon aikana kaikkiaan 133 uutta vastauskokonaisuutta, joten vastaajien kokonaismäärä nousi lopulta yli 200:een. Vastaajayritysten maantieteellinen sijoittuminen esitellään oheisessa kuvassa (Kuva 1). Kerätty aineisto tuotti arvokasta tietoa yritysten logistiikkatoiminnoista suoraan yrityspäätäjiltä, jota on sittemmin hyödynnetty monessa artikkelissa ja esityksessä. Aineistoa on hyödynnetty myös Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Lisäksi kyselyn tulokset avattiin tekstimuotoon vielä toistaiseksi julkaisemattomassa raportissa, jonka tämän opinnäytetyön tekijä laati kevään 2012 aikana. Raporttiin viitattiin muun muassa Lahtisen ja Pullin toimittamassa teoksessa: *Logistiikkakeskuksen kehittäjän käsikirja (2012)*.



Kuva 1: Logistiikan ulkoistamiskyselyyn vastanneiden yritysten pääkonttorien sijainti Suomessa.

Päätökseni Logistiikan ulkoistamistutkimuksen hyödyntämisestä opinnäytetyön aineistona kehittyi ulkoistamistutkimusprojektin edetessä, johon myös opinnäytetyöni ohjaaja Petri Oikonen minua kannusti. Opinnäyteprosessin käynnistyttyä osoittautui ajankäytön suunnittelu ensimmäiseksi todelliseksi haasteeksi, sillä päivittäinen agenda piti työni ohella sisällään myös opintoihin liittyvät kurssit. Tästä johtuen ei opinnäytetyö edistynyt moneen kuukauteen lainkaan. Määräaikaisen työsuhteeni päätyttyä ESLogC-hankkeessa kesällä 2012, aloitin painokkaamman keskittymisen opinnäyteprojektiin. Lehtori Oikosen ohjauksen tuella alkoi projekti lopulta hahmottua toivottuun muotoon. Vaikka tavoiteaikataulu laadittiinkin melko kireäksi, on projekti edennyt kuitenkin ennalta sovitulla tavalla ja sovitun aikataulun puitteissa.

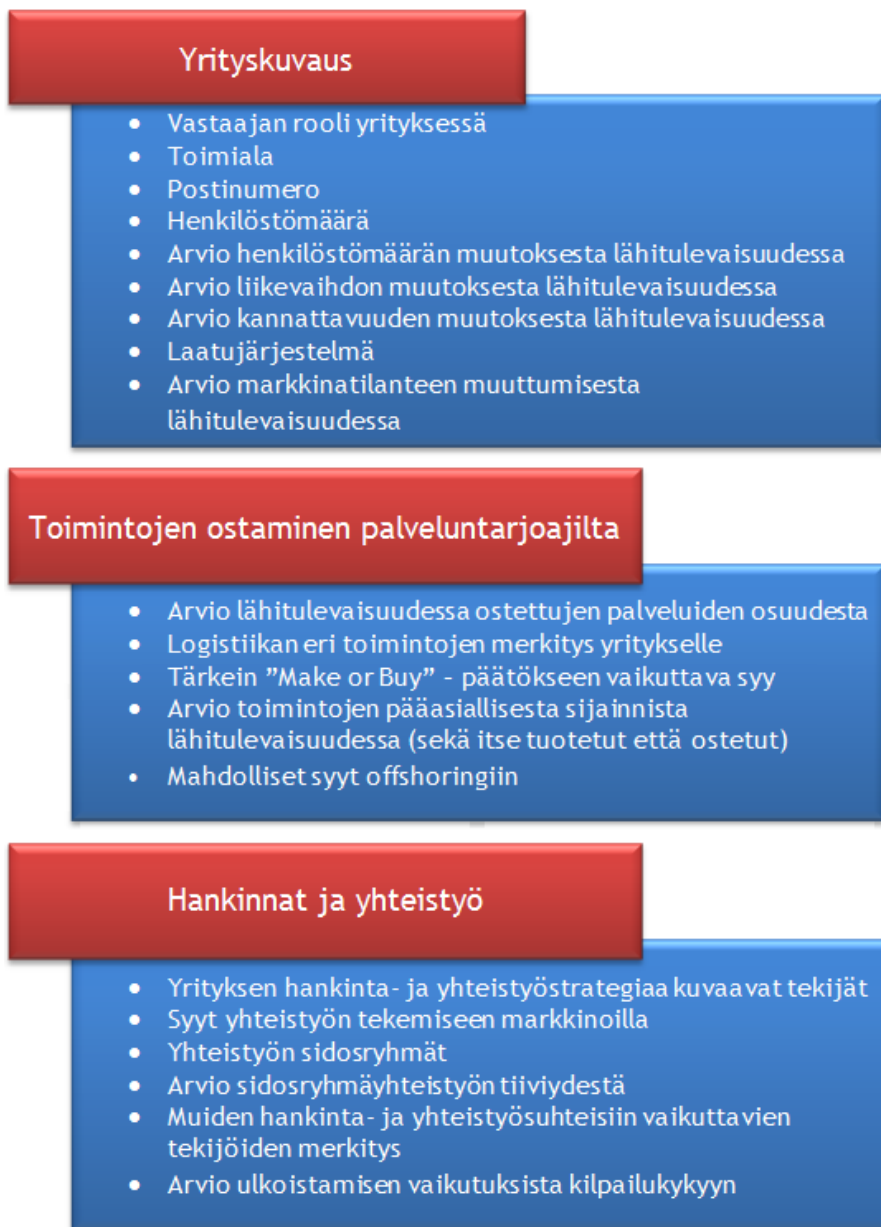
### 4.3 Ulkoistamiskyselyn rakenne

Logistiikan ulkoistamiskyselylle asetettiin lähtökohtaiseksi tavoitteeksi tuottaa mahdollisimman laaja tietoaaineisto toimialariippumattomien PK-yritysten logististen toimintojen nykytilasta sekä lähitulevaisuuden näkemyksistä. Tästä syystä myös kysymyspatteristo kasvoi melko laajaksi, vaikka sitä pyrittiinkin rajaamaan mahdollisuuksien mukaan. Kyselyn sisällössä jouduttiin näin ollen tekemään myös joitain kompromissiratkaisuja vastaajamäärän kasvattamiseksi, joka vaikutti osittain tutkimusaineiston luonteeseen. Uusitalo (1996, 51) toteaaakin että, koko tutkimusaineiston luonteella on vaikutuksensa koko tutkimusprosessin muodostumisessa.

Kysely jaettiin kolmeen osioon, joiden otsikot olivat: yrityskuvaus, toimintojen ostaminen palveluntarjoajilta sekä hankinnat ja yhteistyö (Kuva 2). Kyselyssä kerättiin tietoa myös yritysten logistiikkatoimintojen lähitulevaisuuden (3-5 vuoden kuluttua) arvioista, mutta tässä tutkielmassa käsitellään ainoastaan nykyistä markkinatilannetta. Logistiikan ulkoistamiskyselyn ensimmäinen osio koostui vastaajayrityksen taustamuuttujien selvittämisestä sekä vastaajien arvioista yrityksen liiketoiminnassa ja logistiikan suorituskyvyssä lähitulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin liittyen. Samalla vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen nykyisen toimintastrategian toteutumista asetettuihin tavoitteisiin verrattuna sekä liiketoimintaosaimisen tasoa eri osaamisalueilla.

Toinen osio käsitteli logistiikkatoimintojen ostamista palveluntarjoajayrityksiltä. Vastauksien varianssin rajaamiseksi, strukturoitiin kaikkiin toisen osion monivalintakysymyksiin samat arvioitavat toiminnot: Asiakaspalvelutoiminnot; Henkilöstöhallinto; Taloushallinto; ICT (ylläpito ja kehittäminen); Huolto ja tullaus; Kuljetukset; Paluulogistiikka, huolto ja kuljetukset; Valmistus ja kokoonpano; Varastointi sekä Pakkaaminen ja lähettäminen. Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan yritystensä tärkeimmät syyt *make-or-buy*-päätösten tekemiseen sekä mahdollisia vaikuttimia toimintojen ulkomaille siirtämiseen (*offshoring*).

Ulkoistamiskyselyn viimeisessä osiossa tarkasteltiin hankintoihin ja yhteistyön tekemiseen vaikuttavien osa-alueiden syitä sekä pyydettiin vastaajilta arvioita toimintojen ulkoistamisen vaikutuksista yritystensä kilpailukykyyn.

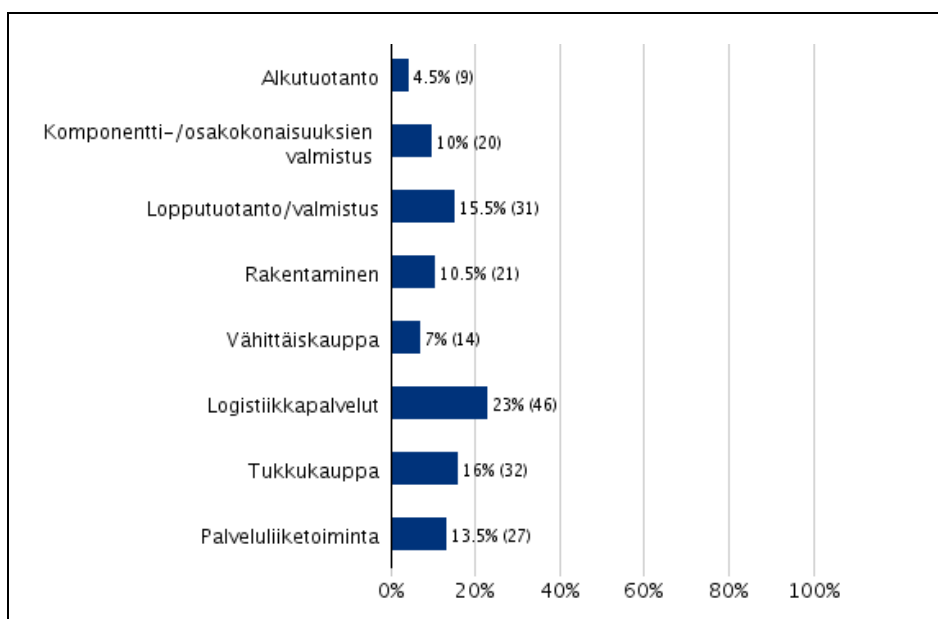


Kuva 2: Ulkoistamiskyselyn rakenne tutkielmaan sovellettuna

#### 4.4 Kyselyn taustamuuttajat

Tässä alaluvussa esitellään kyselyn ns. taustamuuttajat, joiden avulla vastaajayritysten profiilia saadaan tarkemmin ryhmiteltyä koon, liikevaihdon ja toimialaa mukaan. Tässä tutkielmassa käytetään tulosten tarkastelussa myös toimialasektorien mukaista ryhmittelyä, jolloin tuotannon sektoriin kuuluvat: alkutuotanto, komponentti- ja osakokonaisuuksien valmistus, rakentaminen sekä lopputuotanto/valmistus. Vähittäis- ja tukkukauppa sijoittuvat kaupan sektorille, ja palveluliiketoiminta ja logistiikkapalvelut käsitellään palvelutoimialan ryhmänä.

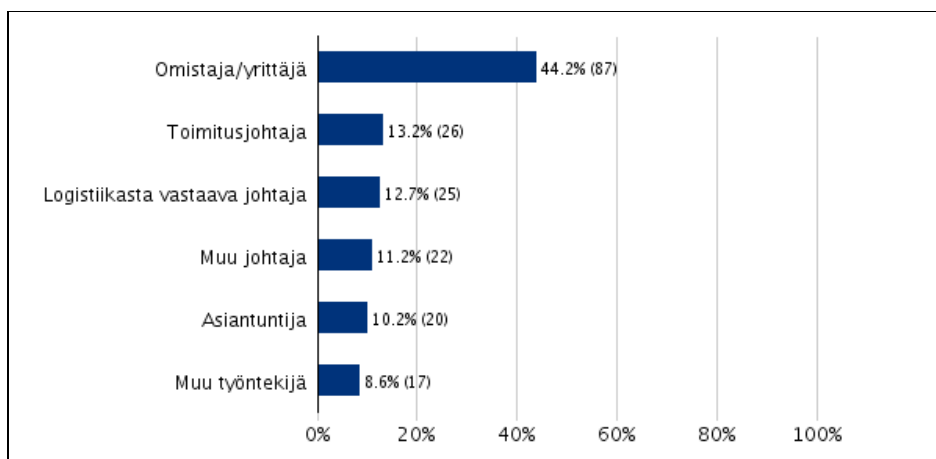
Vaikka kyselyn kohderyhmänä olivatkin Etelä-Suomen alueella (Oulun eteläpuolella sijaitsevat) toimialariippumattomat PK-yritykset, vaikutti vastaajayritysten prosenttiosuuksiin osittain osoitelähteiden ”logistiikkakeskittyneisyys”. Lähes joka neljäs kyselyyn vastannut yritys kuului logistiikkapalveluiden toimialasektorille (Kuvio 4), vaikka vastauskokonaisuuksia saatiinkin kaikista toimialaryhmistä.



Kuvio 4: Vastaajayritysten osuus toimialoittain.

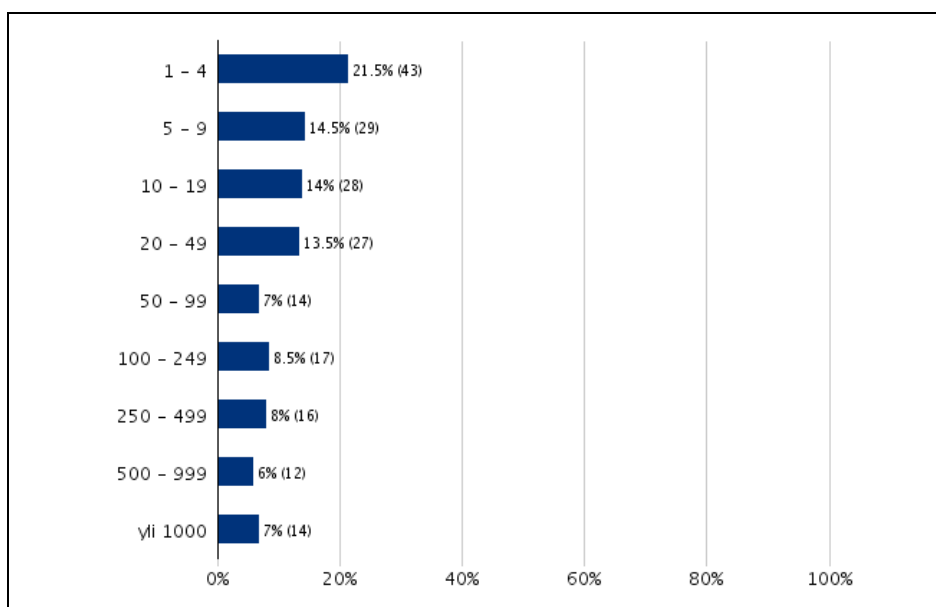
Aineiston käsittelyssä laskettiin mukaan myös niiden yritysten vastauskokonaisuudet, joiden pääkonttori sijaitsee varsinaisen kohderyhmäalueen ulkopuolella. Suurin osa vastaajayrityksistä (pääkonttori) sijaitsee kuitenkin pääkaupunkiseudulla, Turun lähiympäristössä, Pirkanmaalla ja Keski-Pohjanmaalla. Kahdeksan kyselyyn osallistuneen yrityksen pääkonttorit sijaitsevat Suomen rajojen ulkopuolella: Ruotsissa, Tanskassa, Italiassa, Saksassa, Hollannissa ja Sveitsissä.

Yli kolmasosa kyselyyn vastanneista yrityksistä kuuluu alle 10 työntekijää käsittäviin mikroyrityksiin, josta on tulkittavissa suora yhteys vastaajien tehtävänkuvien jakaantumiseen kyselyssä. Noin 44 prosenttia vastaajista toimii yrityksessä omistajan roolissa (Kuvio 5), ja heidän lisäksi yli 37 prosenttia vastaajista käyttää johtajan tehtävänimikettä. Kysely olikin pääasiassa suunnattu PK-yritysten päättäjätasolle.



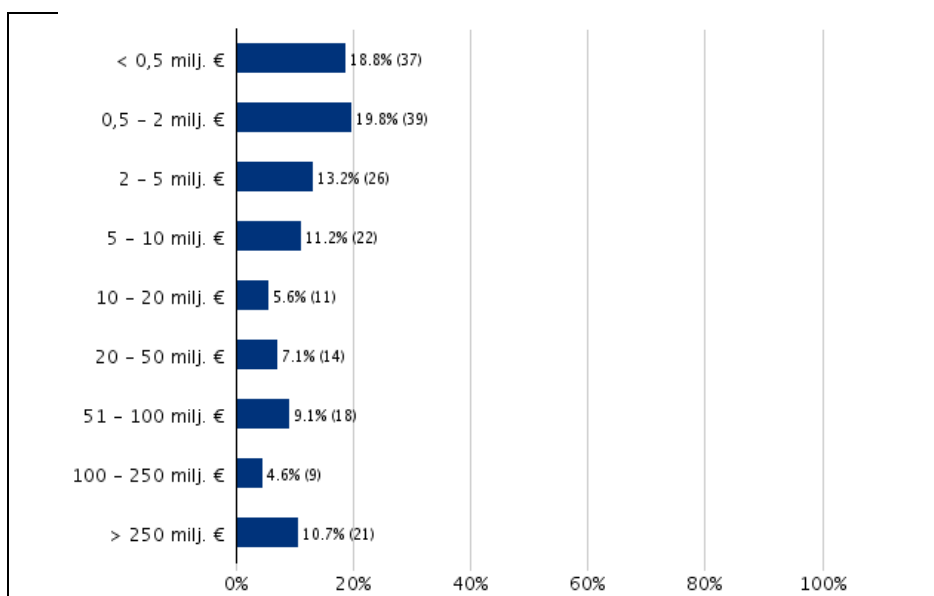
Kuvio 5: Vastaajan rooli yrityksessä.

Tutkimustuloksen kannalta on hyödyllistä, että vastaajayrityksistä 79 prosenttia (Kuvio 6) täyttää PK-yrityksen alle 250 työntekijän määritelmän ja otos kattaa Tilastokeskuksen määrittämän henkilöstön suuruusluokituksen (*HS1*) kaikki tasot. (Tilastokeskus 2012.)



Kuvio 6: Jakauma henkilöstömäärien mukaan.

Liikevaihtoon perustuvan Pk-yrityksen määritelmän (< 50 milj. €) kattaa noin 76 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä. Liikevaihdon mediaaniarvona on: 2-5 miljoonaa euroa.



Kuvio 7: Vastaajayritysten liikevaihtojakauma.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkielman kannalta merkittävimmät Logistiikan ulkoistamiskyselyn tuottamasta aineistosta tilastollisen analyysin ja päättelyn avulla johdetut tutkimustulokset. Kyselyyn vastanneiden yritysten taustamuuttujat käsiteltiin alaluvussa 4.4. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan kaikkien toimintojen keräämien vastausmuuttujien yhteenlaskettua jakaumaa, jonka jälkeen siirrytään yksityiskohtaisemmin eri toimintoja tarkasteleviin suorituskykymuuttujiin. Tulokset esitellään tekstiksi aukikirjoitettuina, jonka lisäksi tutkimusosioita havainnollistetaan kuvioiden avulla.

### 5.1 Ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat tekijät toiminnoittain

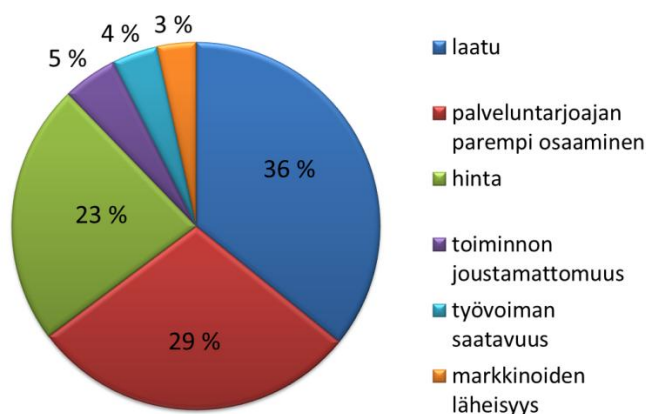
Kuten tämän tutkielman luvussa 2.1.3 esiteltiin, on transaktiokustannusteorian keskeisenä sisältönä päätös siitä, tuottaako yritys toiminnon itse vai ostetaanko se ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Logistiikan ulkoistamiskyselyssä vastaajat arvioivat ulkoistamispäätökseen vaikuttavia syitä vaihtoehtoisten muuttujien kautta kymmenessä tarkasteltavassa logistisessa toiminnossa: asiakaspalvelutoiminnot; Henkilöstöhallinto; taloushallinto; ICT (ylläpito ja kehittäminen); huolinta ja tullaus; kuljetukset; paluulogistiikka, huolto ja varaosat; valmistus ja kokoonpano; varastointi; pakkaaminen ja lähettäminen.

Vaihtoehtoisia vastausmuuttujia oli tarjolla seitsemän, joista jokaisesta oli vastaajilla valittavissa *ainoastaan* tärkein muuttuja: hinta, laatu, toiminnon joustamattomuus, palveluntarjoajan parempi osaaminen, markkinoiden läheisyys, työvoiman saatavuus ja muu syy. Viimeisessä kentässä vastaajille tarjottiin mahdollisuus avoimeen vastausvaihtoehtoon.

Tässä tutkielmassa tulokset esitellään kolmeen toimialaryhmään jaettuina. Tuotannon toimialaan kuuluvat: alkutuotanto; komponentti-/osakokonaisuuksien valmistus; lopputuotanto/valmistus ja rakentaminen. Palvelutoimialaan kuuluvat: palveluliiketoiminta ja logistiikkapalvelut. Kaupan sektoriin kuuluvat: tukkukaupan ja vähittäiskaupan toimijat. Eri osa-alueista on huomioitu ainoastaan niiden yritysten vastaukset, joiden toimintoihin tarkasteltava toiminto kuuluu.

Kaikkien toimintojen yhteisissä vastausmuuttujissa selkeästi suosituimmaksi syyksi ulkoistamispäätöksissä nousi toiminnon laatuun liittyvä suorituskykymuuttuja, jonka osuus muodosti yli kolmanneksen kaikista vastauksista (Kuvio 8). Myös palveluntarjoajan parempi osaamisen taso nousi kyselyssä vahvasti esiin, sillä se valittiin tärkeimmäksi ulkoistamispäätökseen vaikuttavaksi syyksi 29 prosentissa kaikista vastauksista. Ostetun palvelun hinta ylsi vasta kolmanneksi tärkeimmäksi osa-alueeksi kaikkien toimintojen kumulatiivisissa vastausmuuttujissa, vaikka transaktiokustannusteorian mukaan toimintojen ulkoistamista ohjaakin ensisijaisesti

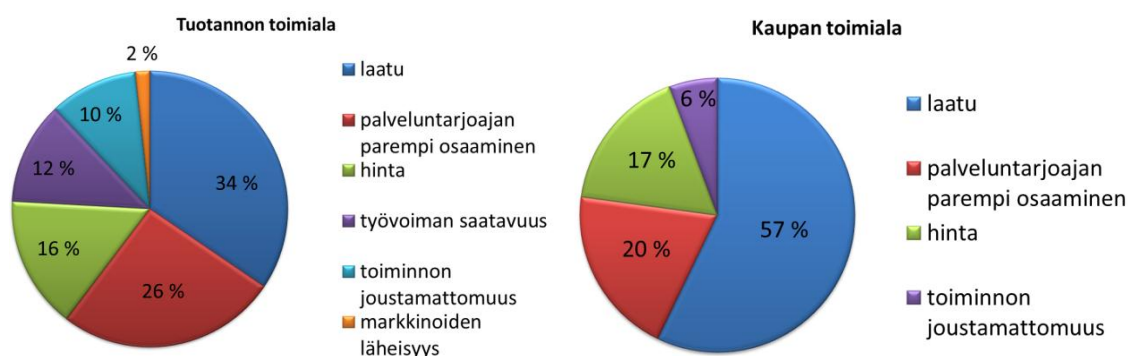
tuotanto- ja transaktiokustannusten minimoiminen. Yhtä selvästi kuin edellä mainitut kolme tekijää nousivat selvästi tärkeimmiksi yksittäisiksi syiksi toimintojen ulkoistamisessa, koettiin toiminnon joustamattomuus, työvoiman saatavuus ja markkinoiden läheisyys tärkeimmiksi tekijöiksi yrityksissä vain muutamien prosenttien osuuksilla.



Kuvio 8: Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät (kaikki toimialat).

### 5.1.1 Asiakaspalvelu

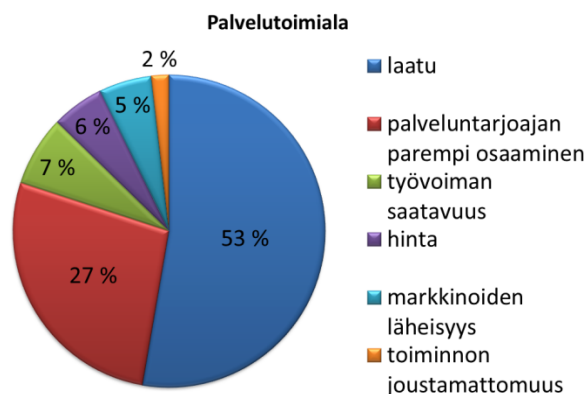
Logistiikan ulkoistamiskyselyssä tarkastelluista kymmenestä logistisesta toiminnosta, vastaajat arvioivat asiakaspalvelutoiminnot merkitykseltään kaikkiaan tärkeimmäksi. Ulkoistamispäätökseen tärkeimmäksi tekijäksi asiakaspalvelutoiminnoissa nousi laatu, jonka valitsi noin 43 prosenttia kaikista vastaajista. Avoimessa vastauskentässä tarjottiin merkittävimmiksi syiksi asiakaspalvelutoimintojen ulkoistamisessa mm. kielitaidon merkitystä sekä asiakaspalvelukeskuksen sijainnin liian kaukaista etäisyyttä yrityksen perustoiminnoista. Strukturoiduissa vastausvaihtoehdoissa toimialakohtaiset tulokset erosivat toisistaan melkoisesti.



Kuvio 9: Jakauma asiakaspalvelutoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon ja kaupan toimialat).

Kaupan toimialalla ei yksikään vastaaja valinnut työvoiman saatavuutta tai markkinoiden läheisyyttä tärkeimmiksi vaikuttimeksi asiakaspalvelutoimintojen ulkoistamispäätöksissä, mutta

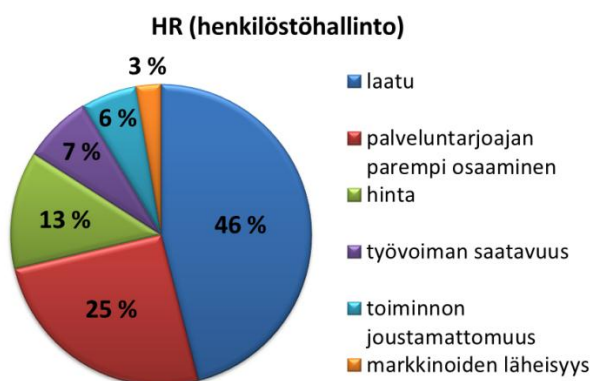
tuloksissa on havaittavissa selkeää laadun merkityksen korostuminen tuotannon toimialaan verrattuna (Kuvio 9). Palvelutoimialan tulokset ovat pitkälti samansuuntaiset kaupan toimialan tulosten kanssa, mutta etenkin työvoiman saatavuuden merkitys nousee esiin.



Kuvio 10: Jakauma asiakaspalvelutoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelutoimiala).

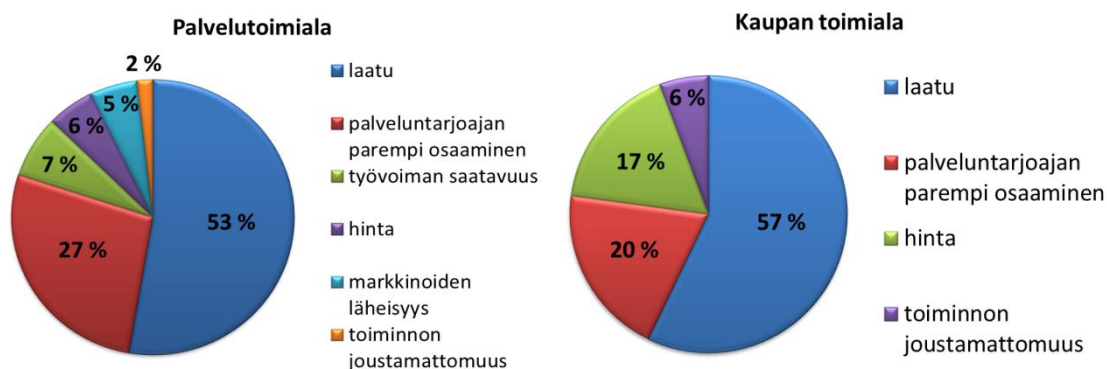
#### 5.1.2 Henkilöstöhallinto

Logistiikan ulkoistamiskyselyn tuloksista kävi ilmi, että joka viidennen kyselyyn osallistuneen PK-yrityksen toimintoihin ei kuulu lainkaan erillistä henkilöstöhallintoa. Henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamispäätöksissä nousee kaikkien toimialojen yhteisistä esiin lähes ylivoimaisesti laatuun liittyvä kokonaisuus (Kuvio 11). Kaikista kyselyyn vastanneista yrityspäätäjistä melkein puolet arvioi toiminnon laadullisen suorituskyvyn olevan tärkein yksittäinen osatekijä *make-or-buy*-päätöstä tehtäessä. Merkittäväksi syyksi nostettiin myös *palveluntarjoajan parempi osaaminen*, jonka valitsi joka neljäs vastaaja. Kyselyn avoimessa vastauskentässä kommentoitiin mm. henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamisen hankaluudesta, ja siitä, kuinka helppoa on nykyään ostaa ulkopuolista apua mm. rekrytointiprosesseihin.



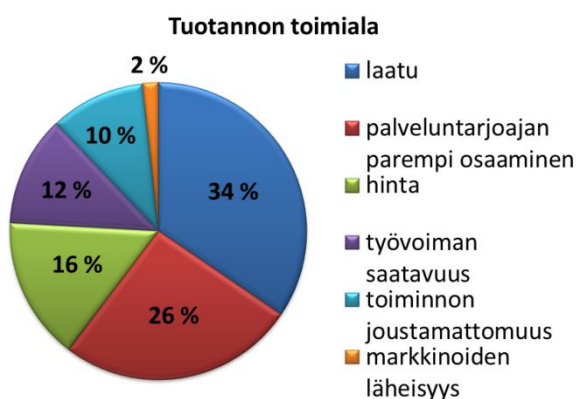
Kuvio 11: Jakauma henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat).

Laatu nousi tärkeimmäksi tekijäksi myös palvelutoimialan ja kaupan toimialojen vastauksissa henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamispäätöksissä (Kuvio 12), joissa molemmissa se saa yli puolet kaikista vastauksista. Kaupan toimialan vastauksissa ei edelleenkään koeta olevan lainkaan merkitystä työvoiman saatavuudella tai markkinoiden läheisyydellä.



Kuvio 12: Jakauma henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat).

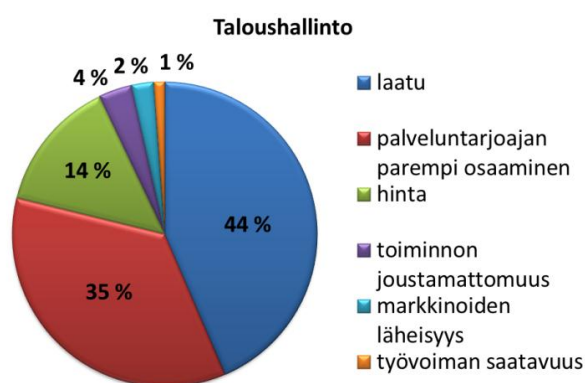
Tuotannon toimialan kuuluvien yritysten tulokset poikkeavat selvästi palveluiden ja kaupan sektoreista. Laadun merkitys henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamisessa on edelleenkin tärkein tekijä, mutta sen valitsee tuotannon toimialalla huomattavasti pienempi osuus vastaajista kuin palveluiden ja kaupan aloilla. Tuotannon toimialan yrityksistä nousee muihin toimialoihin verrattuna selkeimmin esiin työvoiman saatavuuteen liittyvät tekijät.



Kuvio 13: Jakauma henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala).

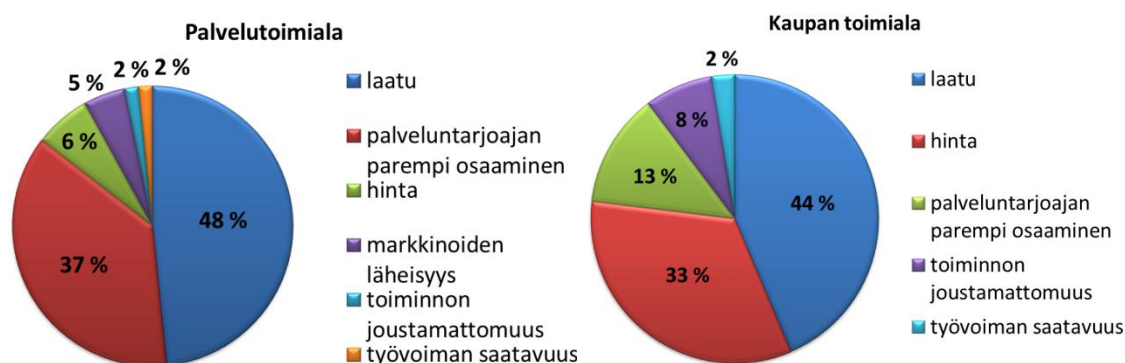
### 5.1.3 Taloushallinto

Taloushallinnossa toimintojen ulkoistamista tapahtuu usein ns. *hybridi*-muodossa, joka tarkoittaa toiminnon osittaista ulkoistamista. Taloushallinnon toiminnoista onkin usein ulkoistettu esim. ainoastaan palkanlaskenta tai kirjanpito. Tässä tutkimuksessa merkittävimäksi vaikuttimeksi taloushallinnon toimintojen ulkoistamisessa nousi edelleen toiminnon laatuun liittyvät kysymykset. Merkittävän osuuden keräsi myös palveluntarjoajan parempi osaaminen, jonka koki tärkeimmäksi vaikuttimeksi yli kolmasosa vastaajista. Sen sijaan markkinoiden läheisyydellä tai työvoiman saatavuudella ei tässä tutkimuksessa koettu olevan suurtakaan vaikutusta ulkoistamispäätökseen.



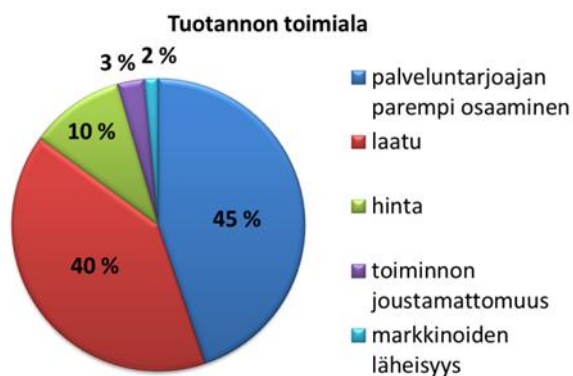
Kuvio 14: Jakauma taloushallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat).

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, etteivät kaupan toimialan toimijat ole erityisen huolissaan taloushallinnon markkinoiden alueellisesta sijainnista, koska kukaan kyselyyn vastanneista ei koe markkinoiden läheisyydellä olevan ensisijaista merkitystä ulkoistamispäätöksessä (Kuvio 15). Vaikka tutkimuksessa ei tiedusteltukaan tarkempia syitä vastauksiin, on markkinoita seuraamalla tulkevissa, että suurimpana syynä tähän on markkinoiden sähköisen tiedonsiirron kehittyminen.



Kuvio 15: Jakauma taloushallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat).

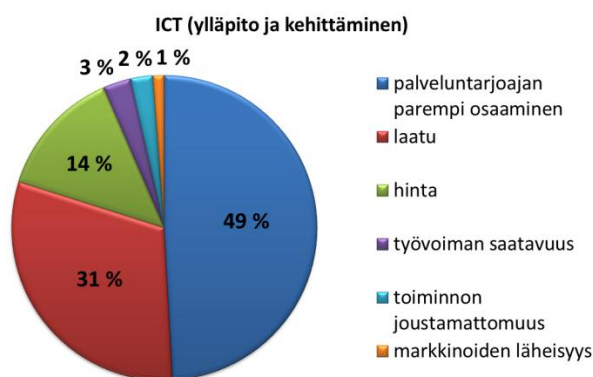
Taloushallinnon toimintojen ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat tekijät poikkeavat tuotannon toimialan yrityksissä huomattavasti useimmista tarkastelluista toiminnoista. Tähän mennessä on tärkeimmäksi syyksi kaikissa tuloksissa ulkoistamispäätösten noussut toiminnon laatu, mutta nyt kohoaa palveluntarjoajan parempaan osaamiseen liittyvä kokonaisuus ykkössijalle. Poikkeavaksi tuloksen tekee myös se, ettei työvoiman saatavuudella ole tuotannon toimijoiden mielestä tässä yhteydessä varsinaista merkitystä, vaikka aikaisemmissa toiminnoissa se on noussut tavallisesti ulkoistamispäätöksissä kolmen tärkeimmän vaikuttimen joukkoon.



Kuvio 16: Jakauma taloushallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala).

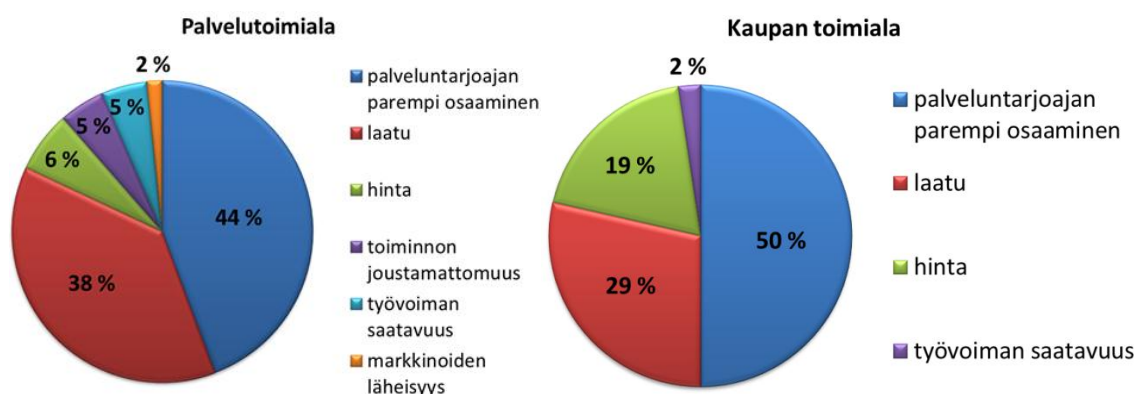
#### 5.1.4 ICT (ylläpito ja kehittäminen)

ICT (*information and communications technology*) on nykyään yksi eniten ulkoistetuista toiminnoista yrityksissä. Toimialan vaatima erityisosaaminen ja nopeasti kehittyvä teknologia edellyttää resurssipääomia, jotka on usein kannattavinta ostaa yrityksen ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Tämän tutkielman tutkimusaineisto tukee tätä oletusta. Kaikkien toimialojen yhteisissä tuloksissa jopa joka toinen vastaaja kokee palveluntarjoajan paremman osaamisen tärkeimmäksi ulkoistamispäätökseen vaikuttavaksi syyksi (Kuvio 17).



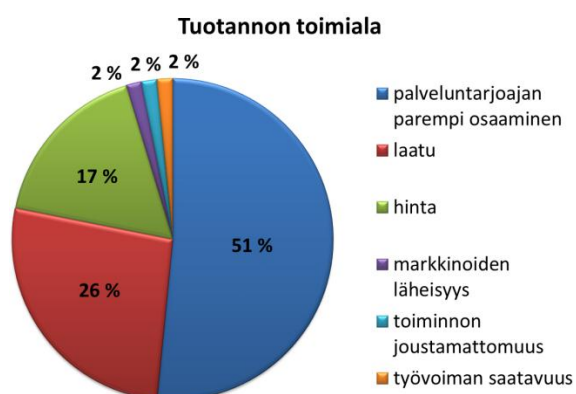
Kuvio 17: Jakauma ICT (ylläpito ja kehittäminen) -toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat).

Palvelun ja kaupan toimialoilta saadut näkemykset ovat keskenään tarkasteltuina melko erilaisia. Molemmissa kolmen merkittävimmän tekijän järjestys on sama, mutta tulosten prosenttiosuudet eroavat toisistaan melkoisesti. Palvelutoimialalla koetaan ICT-palveluntarjoajan tuottama laatu huomattavan tärkeäksi vaikuttimeksi, vaikkakin merkittävimmän tekijän ulkoistamispäätöksessä muodostaa edelleen palveluntarjoajan parempi osaaminen. Kaupan toimialan vastauksista on huomioitavaa se, ettei toiminnon joustamattomuutta tai markkinoiden läheisyyttä koeta *make-or-buy*-päätöksessä erityisen tärkeäksi tekijäksi.



Kuvio 18: Jakauma ICT (ylläpito ja kehittäminen) - toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat).

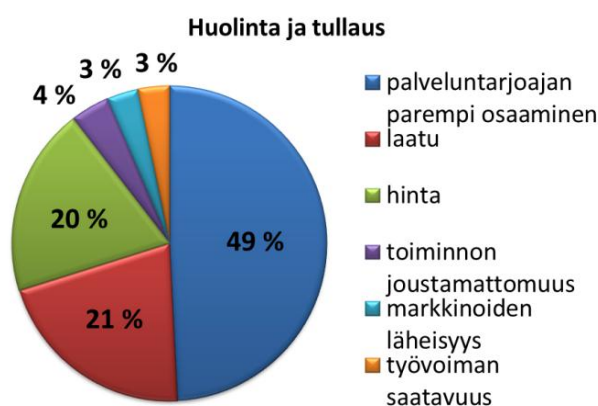
Myös tuotannon toimialan yritykset kokevat palveluntarjoajan erityisosaamisen merkittävämmäksi vaikuttimeksi ulkoistamispäätöksessä. Laadun merkitys ja toiminnon kustannustaso säilyttävät samoin asemansa kolmen tärkeimmän syyn joukossa.



Kuvio 19: Jakauma ICT (ylläpito ja kehittäminen) - toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala).

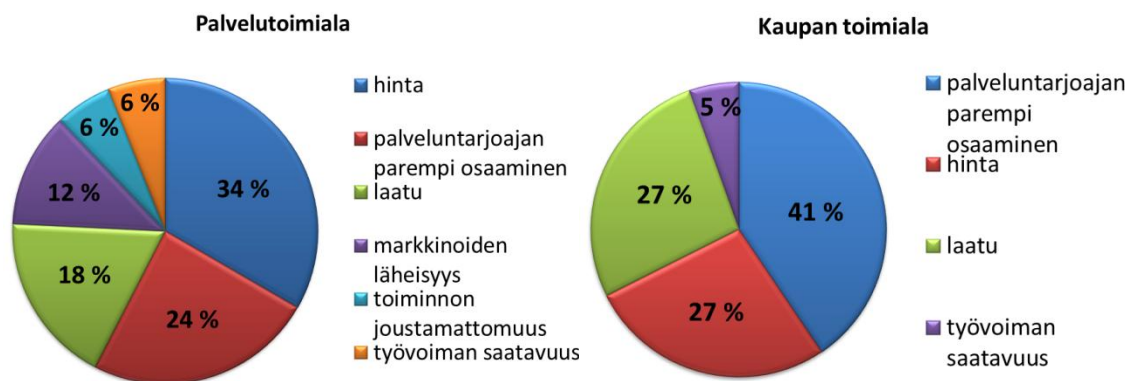
### 5.1.5 Huolinta- ja tullaus

Huolinta- ja tullauskäytännöt muuttuvat jatkuvasti, joihin perehtyminen edellyttää erityisosaamista. Markkinoilla toimiikin useampi näihin toimintoihin erikoistunut palveluntarjoaja, jotka muodostavat tärkeän yhteistyökumppanin vienti- ja tuontikaupan toimijoille. Tutkimustuloksista selviää, että selkeästi tärkeimmäksi vaikuttimeksi huolinta- ja tullaustoimintojen ulkoistamispäätöksissä nousee palveluntarjoajan erityisosaamisen merkitys, jonka valitsee noin puolet kaikista Logistiikan ulkoistamiskyselyyn osallistuneista PK-yrityspäätäjistä (Kuvio 20). Laatuun ja toiminnon kustannuksiin liittyvät tekijät kuuluvat nekin edelleen kolmen tärkeimmän tekijän joukkoon - lähes yhtä suurin osuuksin. Vähiten merkitystä on tutkimusaineiston perusteella työvoiman saatavuudella, markkinoiden läheisyydellä ja toiminnon joustamattomuudella.



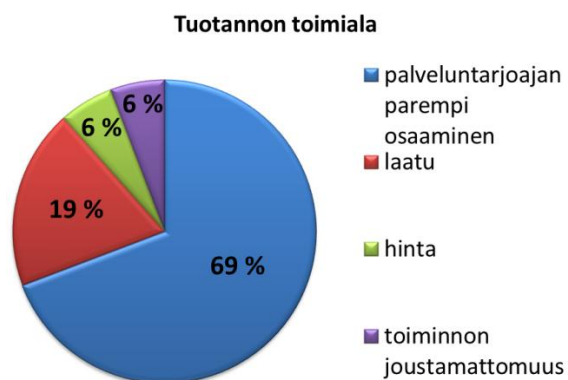
Kuvio 20: Jakauma huolinta- ja tullaustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat).

Huolinta- ja tullaustoimintojen ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat syyt antavat palvelutoimialaa edustavilla sekä kaupan toimialaa edustavilla yrityspäätäjillä melkoisen erilaiset tulokset. Palvelutoimialan tulokset jakaantuvat hieman tasaisemmin, ja myös markkinoiden läheisyydellä ja toiminnon joustamattomuudella koetaan olevan huomattavaa merkitystä ulkoistamispäätöksessä. Laatuun liittyvä kokonaisuus jää palvelusektorin kohdalla ensimmäistä kertaa kahden merkittävimmän syyn ulkopuolelle, jos vertaa tässä tutkielmassa aikaisemmin tarkasteltuihin toimintoihin (Kuvio 21).



Kuvio 21: Jakauma huolinta- ja tullaustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat).

Tuotannon toimialalla toimivien yritysten ylivoimaisesti tärkeimmäksi vaikuttimeksi huolinta- ja tullaustoimintojen ulkoistamispäätöksissä nousi palveluntarjoajan osaamisen merkitys. Toiminnon laadun valitsi tärkeimmäksi syyksi melkein viidennes vastaajista, ja hinta sekä toiminnon joustamattomuus saivat molemmat yhtä suuret osuudet. Tuloksista on nähtävissä, että eri toimialojen vaikuttimet eroavat tämän toiminnon kohdalla toisistaan huomattavan paljon.

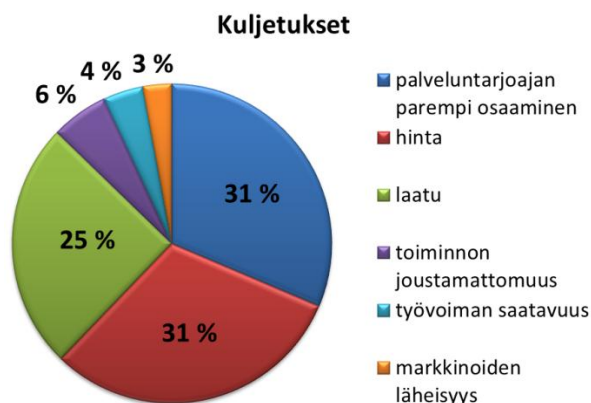


Kuvio 22: Jakauma huolinta- ja tullaustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala).

### 5.1.6 Kuljetukset

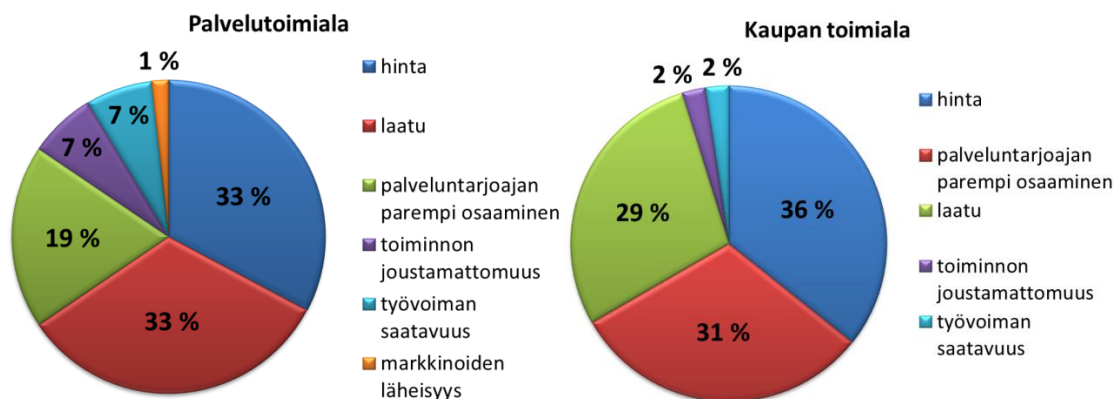
Kuljetustoiminnot sitovat yrityksessä pääomaa mm. järjestelmiin, työvoimaan ja kalustoon, mutta erityiseksi ongelmaksi muodostuu kuljetuskapasiteetin kausittainen tarve, joka ei koskaan jakaannu tasaisesti. Toimintojen ulkoistaminen saattaa toimia vastauksena kuljetuskapasiteetin kysynnän vaihteluissa.

Tuloksissa saatiin kaikkien toimialojen osalta merkittävimiksi ulkoistamispäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi kuljetusalan erityisosaamiseen liittyvä palveluntarjoajan parempi osaamisen taso ja toiminnon tuottamisen kustannusrakenne. Myös laadun merkitys säilyi edelleen merkittävässä roolissa, mutta muut strukturoidussa kyselyssä tarjotut vaihtoehdot jäivät muutamien prosenttiyksiköiden tasolle (Kuvio 23). Avoimessa vastauskentässä tarjottiin syyksi kuljetustoimintojen ulkoistamispäätökseen mahdollisuutta menettää työt kokonaan alihankkijoille.



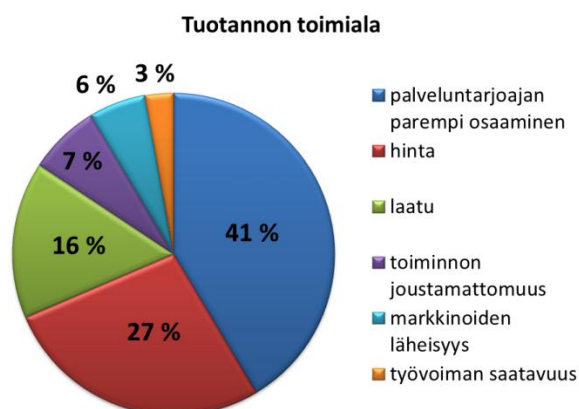
Kuvio 23: Jakauma kuljetustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat).

Palvelun ja kaupan toimialoilla nousevat kustannustekijät tärkeimmiksi tekijöiksi ulkoistamispäätöksissä. Tosin molempien toimijoiden vastauksissa myös toiminnon laadulla ja palveluntarjoajan erityisosaamisella on merkittävä vaikutus *make-or-buy*-ratkaisuissa. Kaupan sektorilla toiminnon kustannustekijät, palveluntarjoajan parempi osaamispääoma ja toiminnon laatu jakavat lähes yhtä suurin osuuksin noin 96 prosenttia kaikista vastauksista. Markkinoiden läheisyyttä ei koeta kuljetustoiminnoissa lainkaan tärkeäksi vaikuttimeksi ulkoistamispäätöksissä (Kuvio 24).



Kuvio 24: Jakauma kuljetustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat).

Tuotannon toimialaan kuuluvat yrityspäätäjät kokevat palveluntarjoajan paremman osaamisen selvästi tärkeimmäksi tekijäksi kuljetustoimintojen ulkoistamispäätöksissä. Kustannuksiin ja laatuun liittyvät tekijät säilyvät edelleenkin merkittävinä, mutta myös muut tämän sektorin tekijät saavat kannatusta.

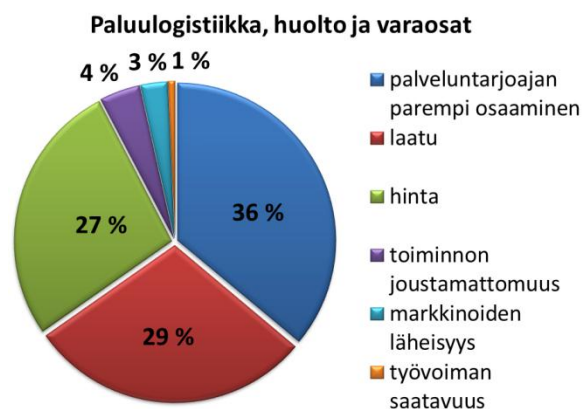


Kuvio 25: Jakauma kuljetustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala).

### 5.1.7 Paluulogistiikka

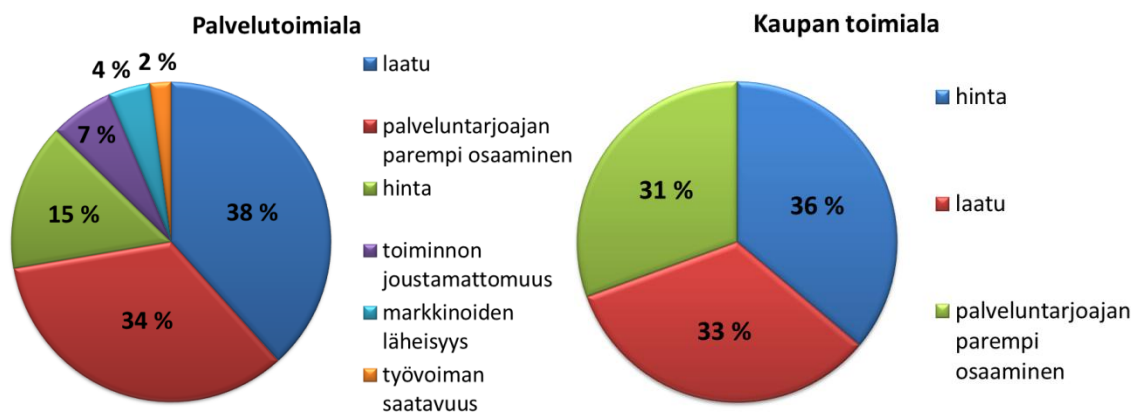
Paluuvirta (reverse logistics) pitää sisällään paluulogistiikan, joka liikkuu asiakkaalta toimittajan suuntaan ja painottuu jäte- tai sivutuotevirran hallintaan. Mahdollisimman suuri osa jäte- ja sivutuotevirtoihin ajautuvista materiaaleista pyritään käyttämään uudelleen, sillä kokonaisuudessaan paluulogistiikka parantaa sekä tulosta että asiakastyytyvyyttä. Toisaalta lainsäädäntöön perustuvat pakkokiintiöt materiaalien kierrättämisestä voivat aiheuttaa myös yrityksille merkittäviä kustannusrasitteita. Kokonaisuudessaan paluulogistiikka muodostaa työteollisuuden ja monivaiheisen toimialan, ja siksi se onkin yksi Suomessa eniten ulkoistetuista logistiikkatoiminnoista teollisuuden ja kaupan alalla. (Ritvanen 2011, 165-166.) Hyvin toteutetulla paluulogistiikalla voi olla positiivinen vaikutus koko yrityksen imagoon.

Paluulogistiikan toimintojen lisäksi tämän alaotsikon yhteydessä tarkasteltiin myös huolto- ja varaosatoimintoja. Kaikki toimialat käsittävistä tuloksista selviää, että palveluntarjoajan parempi osaaminen, toiminnon laatu ja kustannusrakenne ovat edelleen tärkeimmät ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät, vaikka kaikki kyselyssä vaihtoehtoina olleet tekijät huomioidaankin vastauksissa (Kuvio 26).



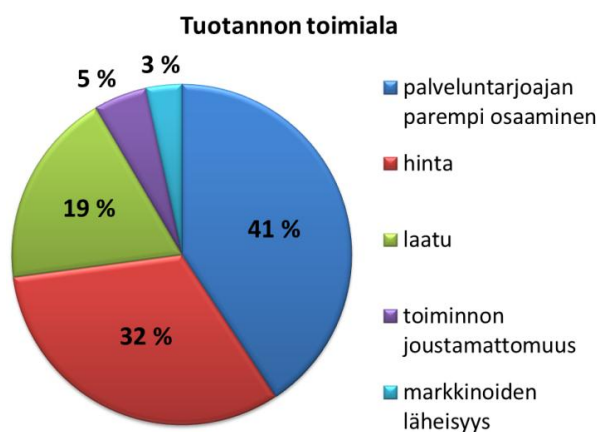
Kuvio 26: Jakauma paluulogistiikan toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat).

Kaupan toimialan yrityspäätäjät kokevat merkittäviksi tekijöiksi paluulogistiikkaan, huoltoon ja varaosiin liittyvien toimintojen ulkoistamispäätöksissä ainoastaan kolme tekijää: kustannusrakenteen, toiminnon laadulliset tekijät sekä palveluntarjoajan paremman osaamispääoman, joiden kaikkien osuudet jakautuvat lähes yhtä suuriin osiin. Palvelusektorilla toiminnon laatu sekä palveluntarjoajan parempi osaaminen nousevat selvästi tärkeimmiksi vaikuttimiksi, mutta myös muut vastausvaihtoehdot saavat kannatusta (Kuvio 27).



Kuvio 27: Jakauma paluulogistiikan toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat).

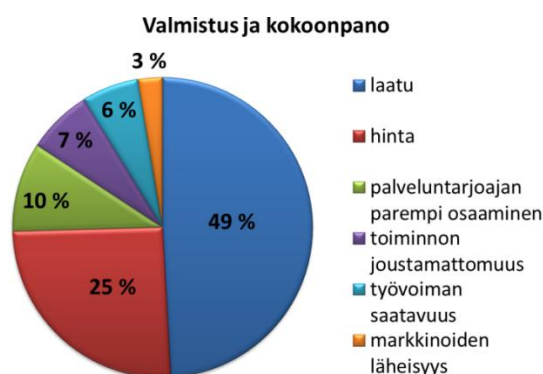
Paluulogistiikan toimintojen merkittävimäksi ulkoistamisen vaikuttimeksi tuotannon toimialalla nousi palveluntarjoajan parempaan osaamiseen liittyvä tekijä. Toiminnon kustannustaso muodosti hyvin samansuuntaisen kuvaajan kaupan toimialan tulosten kanssa, mutta laadun merkitys jäi huomattavasti alhaisemmaksi tuotannon sektorilla.



Kuvio 28: Jakauma paluulogistiikan toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala).

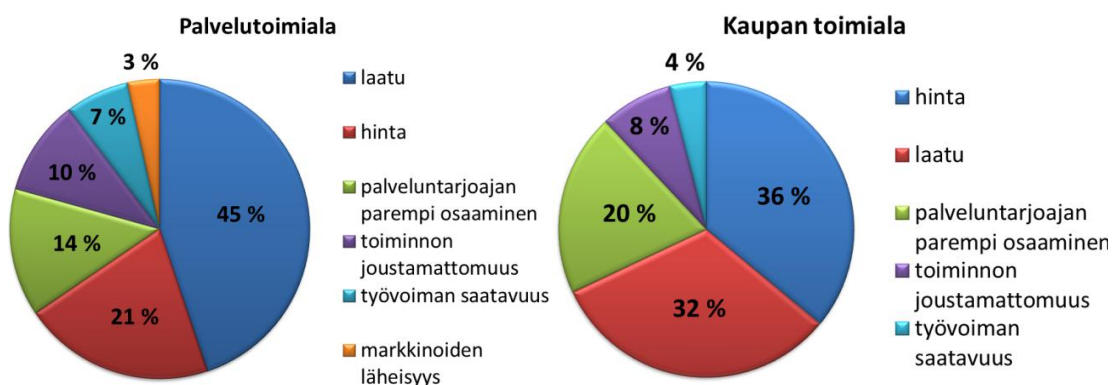
### 5.1.8 Valmistus ja kokoonpano

Kaikkien toimialojen yhteisissä tuloksissa toimintojen ulkoistamispäätöksiä suurimpana vaikuttimena toimivat ostettujen palvelujen laadulliset tekijät. Toimintoon liittyvät kustannukset koetaan toiseksi merkittävimmäksi syyksi, mutta myös muut vastausvaihtotekijät keräävät valintoja (Kuvio 29). Erityisen silmiinpistäväksi voi tuloksista havaita sen, että palveluntarjoajan osaamiseen liittyvät tekijät eivät saa tämän toiminnon osalta erityisen merkittävää roolia.



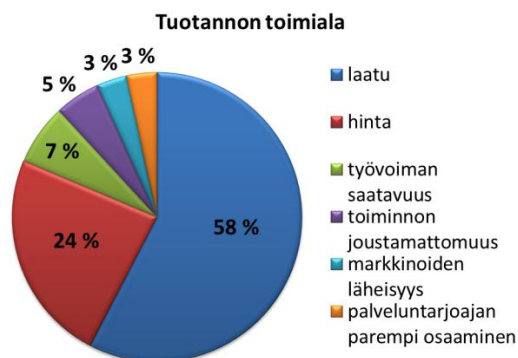
Kuvio 29: Jakauma valmistus- ja kokoonpanotoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat).

Palvelutoimialan yrityspäätäjien vaikuttimet valmistus- ja kokoonpanotoimintojen ulkoistamispäätösten takana, ovat hyvin linjassa kaikkien tutkimukseen osallistuneiden toimialojen tulosten kanssa. Toiminnon laatu koetaan edelleenkin tärkeimmäksi tekijäksi, jonka jälkeen seuraavat sekä hintaan että palveluntarjoajan parempaan osaamiseen liittyvät syyt. Sen sijaan kaupan toimialan vaikuttimista tärkeimmäksi nousee toiminnon kustannusrakenne, vaikkakin laadun merkitys nähdään lähes yhtä tärkeänä. Markkinoiden läheisyydellä ei koeta olevan suurtakaan merkitystä ulkoistamispäätöksissä (Kuvio 30).



Kuvio 30: Jakauma valmistus- ja kokoonpanotoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat).

Valmistus- ja kokoonpanotoimintojen ulkoistamispäätöksiä taustalla olevista vaikuttimista saadaan tuotannon toimialan osalta melko poikkeavat tulokset palvelun tai kaupan toimialaan verrattuna. Toiminnon laadulliset tekijät muodostavat selkeästi merkittävimmän vaikuttimen ulkoistamispäätöksissä, mutta palveluntarjoajan osaamisen merkitys jää verrattain pieneen rooliin. Sen sijaan työvoiman saatavuuden merkitys nousee korkeammaksi kuin useimmissa muissa tarkastelluissa toiminnoissa (Kuvio 31).

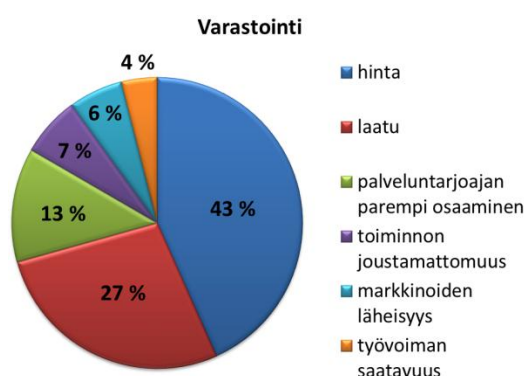


Kuvio 31: Jakauma valmistus- ja kokoonpanotoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala).

### 5.1.9 Varastointi

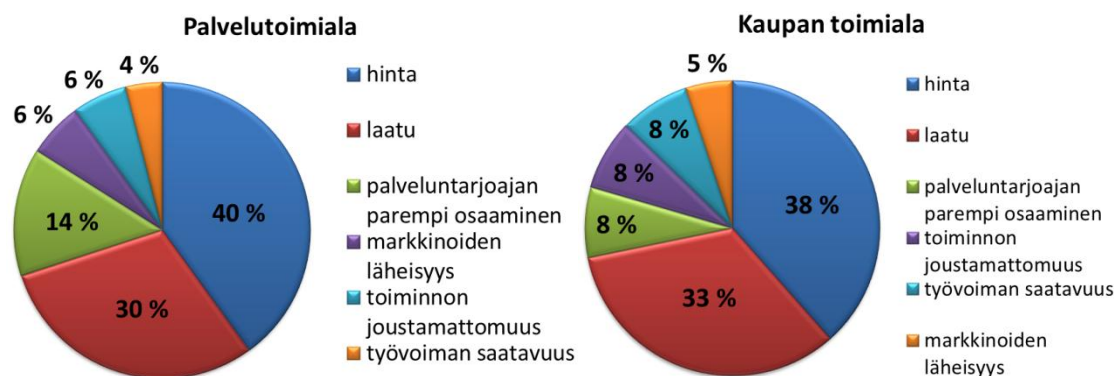
Varastointia on mahdotonta välttää tuotteen toimitusketjussa. Käytännössä kaikki tuotteet ovat jossakin elinkaaren vaiheessa ainakin hetkellisesti varastoituina. Varastojen tehtävänä onkin tasoittaa tavaroiden saatavuuteen liittyviä aika- ja paikkaeroja. Tänä päivänä yritykset pyrkivät kuitenkin vähentämään varastointia mahdollisuuksien mukaan, koska tavoitteena on toimitusketjun läpimenoaikojen tehostaminen sekä kustannusten karsiminen. (Ritvanen ym. 2006.)

Kustannukset nousivat varastointitoiminnoissa merkittävimpään rooliin myös Logistiikan ulkoistamiskyselyn tuloksissa. Eri toimialojen yhteisissä tuloksissa lähes puolet vastaajista koki toiminnon hinnan tärkeimmäksi tekijäksi varastointitoimintojen ulkoistamispäätöksissä. Laadun merkitys säilyi myös merkittävänä, ja nämä kaksi vahvinta tekijää saivat yhteensä jopa 70 prosenttia kaikista valinnoista. Palveluntarjoajan erityisosaamisella on myös selkeää merkitystä, mutta esim. työvoiman saatavuudella ei koettu olevan erityisen suurta merkitystä (Kuvio 32).



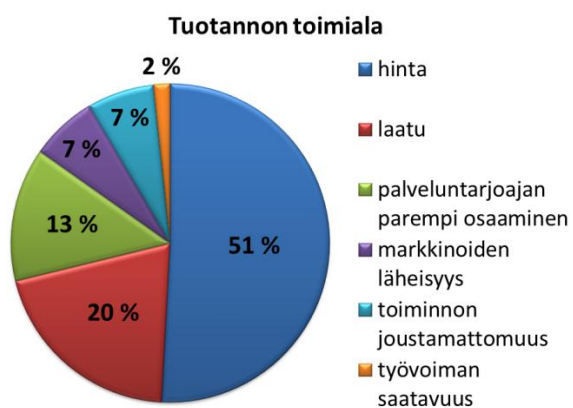
Kuvio 32: Jakauma varastointitoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat).

Palvelun ja kaupan toimialojen näkemykset varastoinnin ulkoistamiseen liittyvistä vaikuttimista ovat keskenään hyvin samansuuntaiset. Suurin ero on nähtävissä palveluntarjoajan paremman osaamisen merkityksessä, jota kaupan toimialalla toimivat yrityspäätäjät eivät koe yhtä merkityksellisenä vaikuttimena kuin palvelutoimialan edustajat. Muiden tekijöiden kohdalla ulkoistamispäätöksen takana olevat vaikuttimet ovat palvelun ja kaupan toimialoilla muutama prosenttiyksikön sisällä toisistaan (Kuvio 33). Palvelun hinta nousee kuitenkin selkeästi muiden tekijöiden edelle kaikkien kyselyyn osallistuneiden toimialaryhmien mielestä.



Kuvio 33: Jakauma varastointitoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat).

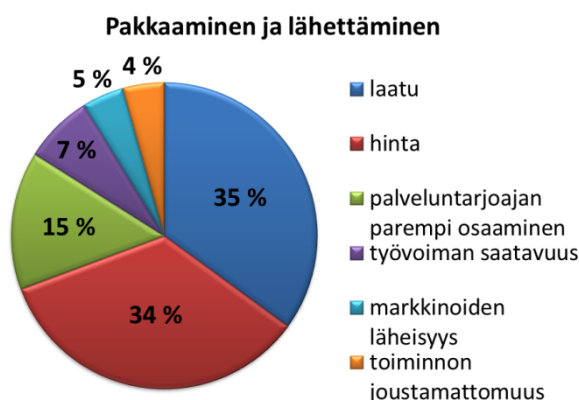
Tuotannon toimialan tuloksissa varastointitoimintojen kustannustekijä nousee selvästi muita tekijöitä suurempaan rooliin ulkoistamisen strategista päätöstä tehtäessä. Sen sijaan toimintojen laadulliset tekijät jäävät palvelun ja kaupan toimialasektoreihin verrattuna selvästi heikompaan rooliin, vaikka laadun merkitys yltääkin toiseksi suurimpaan prosenttiosuuteen (Kuvio 34). Työvoiman saatavuutta ei koeta juurikaan merkitykselliseksi tekijäksi, johon vaikuttaa mm. teollisuus- ja varastoalan työttömien työnhakijoiden suuri määrä.



Kuvio 34: Jakauma varastointitoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala).

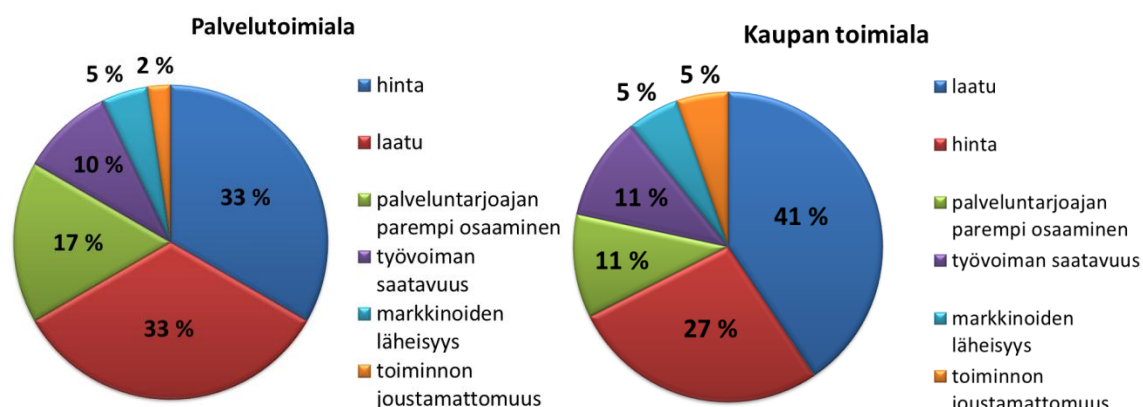
### 5.1.10 Pakkaaminen ja lähettäminen

Tuotetun palvelun laatu ja hinta nousevat merkittävimiksi ulkoistamispäätökseen vaikuttaviksi syiksi pakkaamis- ja lähettämistoiminnoissa. Palveluntarjoajan erityisosaaminen koetaan myös tärkeäksi tekijäksi (Kuvio 35). Samat tekijät on koettu toimintojen ulkoistamispäätöksissä merkittävimäksi syyksi melkein kaikissa tässä luvussa tarkastelluissa toiminnoissa.



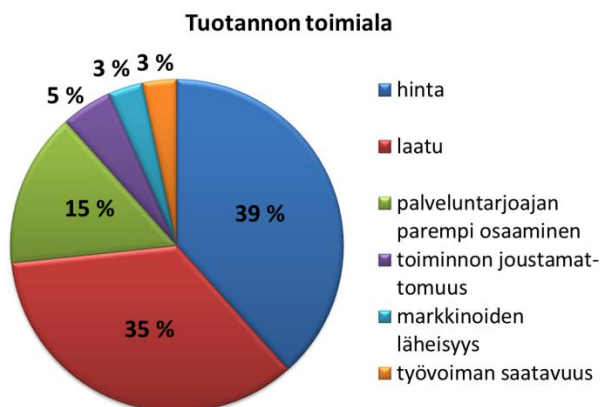
Kuvio 35: Jakauma pakkaamis- ja lähettämistoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat).

Kaupan toimialalla nousee merkittävimäksi ulkoistamispäätökseen vaikuttimeksi toiminnon laadulliset tekijät. Toiminnon hintaan liittyvät tekijät eivät sen sijaan nouse alan yrityspäätäjien mielessä yhtä tärkeäksi kuin palvelutoimialalla. Pakkaamiseen ja lähettämiseen toiminnoissa ei koeta joustavuudella tai markkinoiden läheisyydellä olevan myöskään kovin suurta merkitystä. Palvelusektorilla toiminnon hinta sekä laatu saavat osuuksillaan samansuuruisen roolin ja muut vaihtoehdot jäävät huomattavasti pienempiin osuuksiin (Kuvio 36).



Kuvio 36: Jakauma pakkaamis- ja lähettämistoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat).

Tuotannon toimialasektori kokee Kyselyn tulosten perusteella toiminnon hinnan tärkeimmäksi tekijäksi ulkoistamispäätöksessä. Laadulliset tekijät saavat vastauksista lähes yhtä suuren osuuden. Pakkaamis- ja lähettämistoimintojen palveluntarjoajan osaamisen merkitys saa tässä toiminnossa osalta huomattavasti vähemmän kannatusta, vaikka se arvioidaankin kolmanneksi merkitykselliseksi seikaksi. Työvoiman saatavuutta tai markkinoiden sijaintia ei koeta kovinkaan merkityksellisiksi tekijöiksi (Kuvio 37).

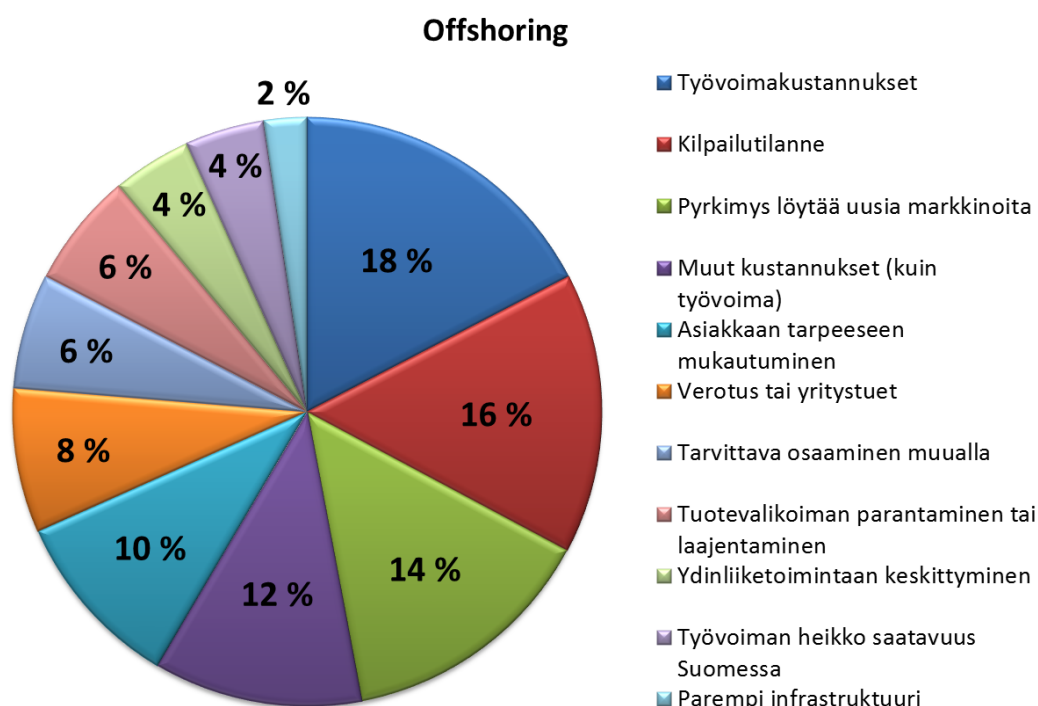


Kuvio 37: Jakauma pakkaamis- ja lähettämistoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala).

## 5.2 Toimintojen offshoring -päätösten tärkeimmät vaikuttimet

Tässä aluvuussa esitellään Logistiikan ulkoistamiskyselyyn vastanneiden PK-yritysten merkittävimmät syyt siirtää toimintoja ulkomaille. Kysymys oli strukturoitu yhteentoista eri muuttujaan, joista vastaajien oli mahdollista valita kaikki ne tekijät, jotka kuvasivat yrityksen mahdollisia syitä siirtää toimintoja ulkomaille. Tarjolla olivat seuraavat muuttujat: ydinliiketoimintaan keskittyminen, työvoimakustannukset, muut kustannukset (kuin työvoima), työvoiman heikko saatavuus Suomessa, tarvittava osaaminen muualla, pyrkimys löytää uusia markkinoita, kilpailutilanne, tuotevalikoiman laajentaminen tai parantaminen, verotus tai yritystuet, asiakkaan tarpeisiin mukautuminen ja parempi infrastruktuuri. Kysymyksen viimeisessä kohdassa oli valittavissa: toimintoja ei siirry ulkomaille.

Toimintojen ulkomaille siirtämisen tärkeimpiä tekijöitä tarkastelemaan kysymykseen vastasi kaikkiaan 174 vastaajaa, joista 58 prosenttia ilmoitti, ettei yrityksen toimintoja olla siirtämässä ulkomaille. Tuloksiin laskettiin mukaan ainoastaan ne yritykset, joilla on suunnitelmissa ulkomaille ulkoistaminen. Vastaajat kokivat kolmeksi merkittävimmäksi offshoring-vaikuttimeksi: edullisemmat työvoimakustannukset, kilpailutilanteeseen vastaamisen sekä pyrkimyksen tavoittaa uusia markkina-alueita. Vaikka kaikki kysymyksessä esillä olleet muuttujat keräsivät kannatusta, koettiin vähiten merkityksellisiksi vaikuttimiksi: toiminnon infrastruktuuri ulkomaille, työvoiman heikko saatavuus Suomessa sekä halu keskittyä omaan ydinosaamiseen (Kuvio 38).

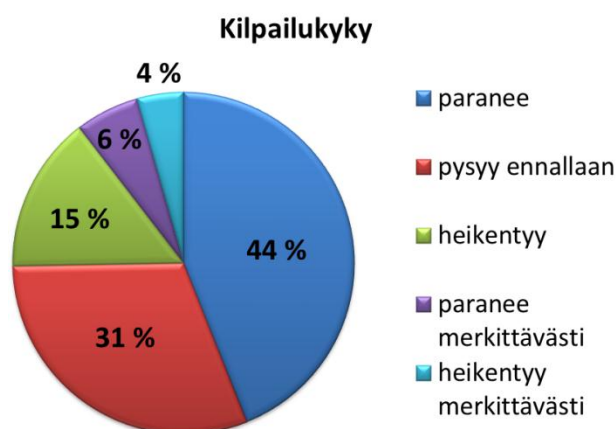


Kuvio 38: Merkittävimmät syyt siirtää tai ulkoistaa toimintoja ulkomaille.

### 5.3 Ulkoistamisen vaikutukset kilpailukykyyn

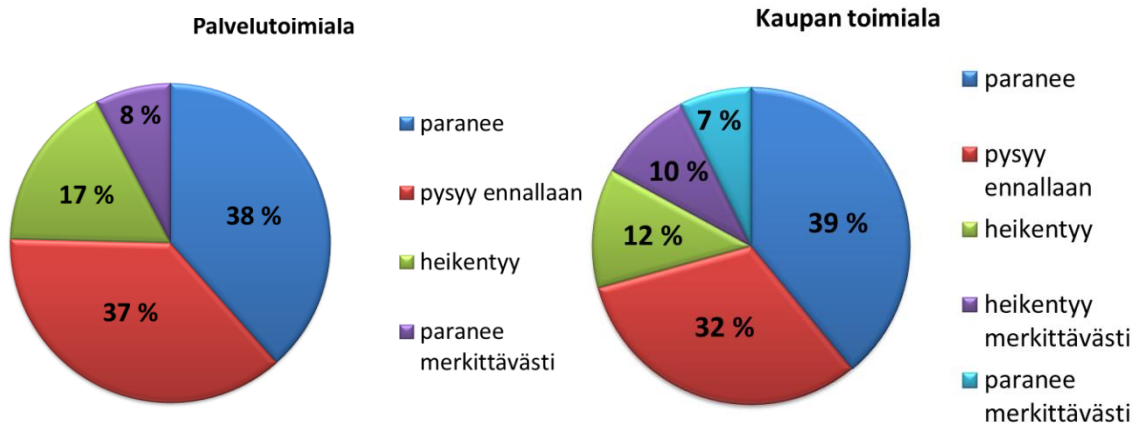
Tässä alaluvussa tarkastellaan ulkoistamistoimien vaikutuksia yrityksen kilpailukykyille, joita yrityspäätäjät pyydettiin Logistiikan ulkoistamiskyselyn viimeisessä osiossa arvioimaan. Strukturoidussa kyselylomakkeessa oli arvioitaviksi tekijöiksi valittu: asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys, yrityksen imago, työilmapiiri, työssä viihtyminen, työvoiman vaihtuvuus, toiminnan laatu sekä kustannustehokkuus. Kaikkia tekijöitä arvioitiin viisiportaisella asteikolla (1,0 - 5,0): heikentyy merkittävästi (1,0), heikentyy (2,0), pysyy ennallaan (3,0), paranee (4,0) tai paranee merkittävästi (5,0). Tuloksia tarkastellaan kolmessa eri toimialaryhmässä, jotka ovat: palvelu, kauppa ja tuotanto.

Yrityspäätäjien arvioista saatiin kaikkien tekijöiden lukuarvojen keskiarvoksi tulos 2,81, joka on sanallisessa muodossa esitettyinä hieman epätarkempi: pysyy ennallaan -. Kuitenkin on huomioitavaa, että kaikki toimialat käsittävästä otoksesta tasan puolet mieltää ulkoistamistoimien parantavan yrityksen kilpailukykyä. Noin joka viides yrityspäätäjä kokee puolestaan toimintojen ulkoistamisen heikentävän yrityksen kilpailukykyä (Kuvio 39).



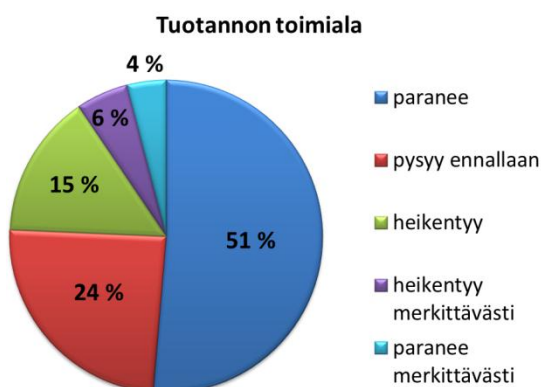
Kuvio 39: Ulkoistamisen vaikutukset kilpailukykyyn (kaikki toimialat).

Palvelutoimialan yrityspäätäjien arvioissa yrityksen kilpailukyky saa keskiarvon 3,37 (pysyy ennallaan +). Yksikään vastaaja ei kuitenkaan koe, että ulkoistamistoimilla olisi merkittävästi heikentävää vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn. Tuloksissa on tarpeen huomioida, että palvelusektorin vastaajiin kuuluivat myös logistiikkapalveluyritykset, joiden liiketoimintaa tukee ulkoistamisen positiivisten vaikutusten korostaminen. Kaupan alan toimijoiden tuloksissa yrityksen kilpailukyky saa keskiarvon 3,32 (pysyy ennallaan +). Joka kymmenes kaupan toimialan yrityspäätäjä kokee toimintojen ulkoistamisen heikentävän yrityksen kilpailukykyä merkittävästi (Kuvio 40).



Kuvio 40: Ulkoistamisen vaikutukset kilpailukykyyn (palvelun ja kaupan toimialat).

Tuotannon sektorin toimijoista yli puolet arvioi toimintojen ulkoistamisen lisäävän yrityksen kilpailukykyä. Tulosten keskiarvoksi saadaan 3,34 (pysyy ennallaan +). Tuotannon toimialan vastaukset eroavat muutenkin selvästi palvelun ja kaupan toimialoista, sillä kilpailukykyyn arvioi säilyvän ennallaan ainoastaan joka neljäs vastaaja.



Kuvio 41: Ulkoistamisen vaikutukset kilpailukykyyn (tuotannon toimiala).

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan ja analysoidaan tutkielmassa esiteltyjä keskeisiä tuloksia. Luku pitää lisäksi sisällään itsearvioinnin sekä ehdotuksia mahdollisiksi jatkotutkimusaiheiksi. Tutkimustuloksiin tutustutaan osa-alue kerrallaan pohdiskelun ja johtopäätösten keinoin.

Ulkoistamisen teorioista on olemassa paljon lähdemateriaalia, mutta tässä tutkielmassa keskeisimpään osaan nostettiin transaktiokustannusteoria, joka tunnetaan myös nimellä: *make-or-buy*-teoria. Tutkielman keskeinen tutkimusaihe kiteytyykin tämän, yritysten johdossa tehtävän, strategisen päätöksen vaikuttimiin: kannattaako logistinen toiminto tuottaa itse, vai kannattaako palvelu ostaa mieluummin ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Tutkielmassa esitellyt tulokset on koottu eteläsuomalaisten PK-yrityspäätäjien tämänhetkiseen markkinatilanteeseen perustuvista näkemyksistä, jotka perustuvat osittain myös liiketalouden ulkopuolisten tieteenalojen teorioihin. Tässä tutkielmassa tuloksia tarkastellaan kuitenkin ainoastaan liiketalouden näkökulmasta. Kattavan otannan ansiosta voidaan tutkielman aineistoa kuitenkin pitää todellista markkinatilannetta luotettavasti kuvaavana.

### 6.1 Yhteenveto

Tässä alaluvussa summataan tutkielman syntymiseen johtaneet lähtökohdat, ja arvioidaan tutkielman tuloksia.

Tutkielman taustalla on FUAS-ammattikorkeakouluissa vuosien 2009 - 2012 aikana toteutettu Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmien kehittämishanke (ESLogC), jonka WP3-osaprojektikuvaukseen kirjattiin jo hankkeen käynnistysvaiheessa Logistiikan ulkoistamiskyselyn toteuttaminen Etelä-Suomen markkina-alueella toimiville toimialariippumattomille PK-yrityksille. Itse liityin mukaan kyselyn tuottamiseen syksyllä 2011, suorittaessani tradenomi-opintoihini liittyvän työharjoittelujakson ESLogC-hankkeessa, jossa sain vastuulleni ulkoistamiskyselyyn liittyvän projektin toteuttamisen.

Logistiikan ulkoistamiskyselyn suunnitteleminen ja tekninen toteuttaminen aloitettiin vuoden 2011 alkusyksyllä. Noin kuusi viikkoa kestäneen työstämisen sekä kyselylomakkeen monien pilotointien jälkeen, kysely toteutettiin kahdessa erillisessä vaiheessa talven 2011-2012 aikana. Projektin aikana kehittyi itselleni ajatus, että voisin hyödyntää kyselyssä kerättyä aineistoa myös omassa opinnäyteprojektissani. Tämän tutkielman tutkimusaineisto onkin yksi niistä opinnäytetöistä ja jatkotutkimuksista, joihin kyselyssä tuotettua mittavaa aineistomäärää on hyödynnetty. Kaikkiaan vastausaineistoon kertyi yli 35 000 muuttujaa.

Tutkielman teoriaosuudessa paneuduttiin ulkoistamispäätöksen syihin toimintojen ulkoistamisen teorioiden avulla, joiden kulmakivenä toimi Smithin, Coasen ja Williamsonin alkuperäisteorioista pohjautuva transaktiokustannusteoria.

Smithin jo 1700-luvun lopulla esittämän teorian mukaan, yritys kykenisi toimimaan tehokkaammin, jos tuotantoprosessin eri toiminnot jaettaisiin yksittäisiin työvaiheisiin erikoistuvien työntekijöiden kesken. Coase sen sijaan esitti, että toiminto kannattaisi suorittaa omassa organisaatiossa ainoastaan siinä tapauksessa, jos tuotantokustannukset jäisivät edullisemmiksi kuin ulkopuolisen organisaation toimesta tuotettuina. Transaktiokustannusteoria sai lopullisen muotonsa, kun Williamson esitti, että eri tuotantovaiheet pystyttäisiin suorittamaan vieläkin tehokkaammin, jos niiden tuottamiseen käytettäisiin toimintoihin erikoistuvia ulkopuolisia organisaatioita. (Eriksson & Hätönen 2009, 142.)

Logistiikan ulkoistamistutkimus tuotti kohderyhmältä kattavan tietoa-aineiston myös muihin logistiikan osa-alueisiin ja ilmiöihin, kuten mm. sidosryhmä- ja yhteistyösuhteisiin sekä logistiikan toimintojen investointeihin, liittyen. Tähän tutkielmaan rajattiin aineistosta ainoastaan toimintojen ulkoistamispäätöksen vaikuttimiin liittyvät osa-alueet.

Opinnäytetyön empiirinen osio rakentui melko laajaksi, sillä tutkimuksessa tarkasteltuja logistisia toimintoja oli yhteensä kymmenen, joita jokaista tutkittiin kolmen eri toimialaryhmän osalta. Aihealueen tutkimisessa oli käytössä kaksi aineistosta hyvin esiinnoussutta näkökulmaa, joista ensimmäinen käsitti yleisesti toimintojen ulkoistamiseen vaikuttavat tekijät yrityksissä, ja toisessa tutkittiin yritysten *offshoring* -päätösten takana olevien vaikuttimien merkittävyyttä. Laaja tutkimusaineisto olisi mahdollistanut tulosten mielenkiintoisen vertailun myös muiden taustamuuttujien kesken, mutta tutkielmassa käytetty tutkimusmalli oli tutkielman tekijän valinta.

Tutkimustulokset muodostavat tämän tutkielman selkärangan. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 21) toteavatkin, ettei tutkimustiedon merkitystä voi nykypäivänä väheksyä, vaan se nivoutuu yhteen kokemusten ja tavallisen arkipäivän toiminnan kanssa, ja antaa keinoja eri ongelmatilanteiden kohtaamiseen. Tutkimustulokset ovat linjassa nykypäivän liike-elämän ilmiöiden kanssa, koska tuloksista erottuvat selkeästi juuri ne tekijät, joiden merkitykset ovat nähtävissä kaikkialla ympärillämme. Toimintojen ulkoistamispäätösten merkittävimpään rooliin nousivat - kaikki toiminnot ja toimialat - huomioiden: hinta, laatu sekä palveluntarjoajan parempi osaaminen. Vastaavasti vähiten merkitystä omaaviksi tekijöiksi jäivät markkinoiden läheisyys, työvoiman saatavuus sekä toiminnon joustamattomuus. Vastaajille tarjottiin kyselylomakkeessa mahdollisuus kertoa avoimessa vastauskentässä omavalintainen vastausvaihtoehto, mutta sitä ei käytetty kuin muutaman toiminnon osalta. Kaikki avoimessa kentässä annetut vastaukset on esitetty tämän tutkielman tuloksissa.

Toimintojen siirtämisessä ulkomaille on nähtävissä osittain samoja syitä kuin kotimaan sisälläkin. Kehittyvien maiden edullisemmat työvoimakustannukset vaikuttavat merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn, joka on yksi menestyvän liiketoiminnan kulmakivistä. Työvoimakustannukset onkin merkittävin syy toimintojen ulkomaille ulkoistamisen päätöksissä. Markkinoiden kilpailutilanne arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi syyksi, joka on viimeisten vuosikymmenten aikana kiristynyt käytännössä kaikilla markkinoilla. Silti kolmen tärkeimmän tekijän joukkoon toimintojen siirtämisessä ulkomaille nousi tarve löytää uusia markkinoita. Toimintojen siirtämistä ulkomaille oli kaikista vastaajista suunnitellut tai jo toteuttanut 42 prosenttia vastaajista.

Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että yritykset pyrkivät logistisissa toiminnoissaan yhä kustannustehokkaampaan toimintamalliin, kuitenkin laadun merkitystä unohtamatta. Samalla liiketoiminnan keskittymistä siirretään yhä enemmän yrityksen varsinaiseen ydinliiketoimintaan, johon on yrityksiä osittain ajamassa myös palveluntarjoajien kasvava määrä. Tutkimustuloksista on tunnistettavissa markkinoiden sijainnin vähäinen merkitys, koska kehittynyt tietotekniikka ja logistiikka tarjoavat jatkuvasti yhä kehittyneempiä keinoja reaaliaikaiseen tiedonsiirtoon ja parempiin kuljetuskäytänteisiin.

## 6.2 Itsearviointi

Epävirallisesti tämä opinnäytetyöprosessi käynnistyi jo aloittaessani työskentelyn projektitutkijana ESLogC-hankkeessa syksyllä 2011. Tuolloin vastuulleni annettiin tämän tutkielman aineistona käytetyn Logistiikan ulkoistamiskyselyn suunnittelemine ja toteuttaminen yhteistyössä hanketta koordinoivan TechVilla Oy:n projektipäällikkö Heikki Lahtisen sekä ESLogC-tiimin kanssa. Lopullinen päätös opinnäytetyön tekemisestä kerätyn aineiston avulla, varmistui opintojeni edistyessä ja logistiikkaosaamiseni kehittyessä. Varsinaisen opinnäyteprosessin aloittamiseen vaikutti vahvasti opinnäytteen ohjaajana toiminut lehtori Oikkonen, joka ensin ohjasi projektin aikatauluttamista, ja motivoi itse prosessin aikana työskentelyäni, jättäen kuitenkin vastuun edistymisestä itselleni. Etenkin aihealueen rajaamisessa sekä prosessin kokonaisuuden sisäistämässä, oli lehtori Oikkosen ohjaus mielestäni välttämättömän tärkeää.

Opinnäyteprosessi on ollut osaltani mielenkiintoinen, yllätyksellinen ja opettavainen. Valitsemaani aiheeseen olen periaatteessa ollut tyytyväinen, vaikkakin oman kiinnostukseni pohjalta olisin voinut tutkia toimintojen ulkoistamispäätösten syitä myös liiketaloustieteen teorioiden ulkopuolelta, kuten esim. sosiaalipsykologian näkökulmasta. Näkemykseni mukaan liiketalouden uudet megatrendit tulevatkin lähitulevaisuudessa ohjaamaan tuloksen tekemistä yhä enemmän nykyistä kvartaaliajattelua kestävämpään ja pitkäjänteisempään toimintamalliin.

Tutkielman tutkimustulokset on tarkoituksellisesti esitelty sekä toimintokohtaisesti että toimialaryhmittäin, koska tuloksia on siten mahdollista tarkastella tarkemmin. Tällä esittelymal-

lilla tulokset vastaavat tarkemmin myös tutkielman varsinaiseen tutkimusongelmaan eri toimintojen ulkoistamispäätöksiin vaikuttavista syistä PK-yrityksissä. Mielestäni olen tämän tutkielman toteuttamisessa saavuttanut kaikki opinnäyteprosessille asetetut vaatimukset.

Tutkimuksen reliabiliteettia on ollut parantamassa havaintoyksiköiden runsas määrä (Kananen 2008, 10). Myös tutkimusaineiston keräämisessä käytetyn Logistiikan ulkoistamiskyselyn kyselyrakenne laadittiin mahdollisimman yksiselitteiseksi. (Kananen 2008, 79; Uusitalo 1996, 8). Tutkimustulosta voidaan luonnehtia validiksi, sillä kahdessa eri vaiheessa toteutettu kysely tuotti hyvin samansuuntaiset tulokset. Tutkimuksessa käytetyn tutkimusaineiston omistaa ES-LogC-hanke.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheet

Logistiikan ulkoistamiskysely tuotti kaikkiaan yli 35 000 ajankohtaista vastausmuuttujaa logistiikan toiminnoista, tekijöistä ja ilmiöistä. Vastajamuuttujien aineistosta olisi mahdollista tuottaa useita mahdollisia jatkotutkimuksia, mutta ulkoistamispäätöksiin liittyen olisi erityisen mielenkiintoista tehdä jatkotutkimusta toimintojen kotiuttamispäätöksiin (*insourcing*), eli ulkoistettujen toimintojen takaisinvetoon, vaikuttavista tekijöistä. Vaikka toimintojen takaisinvetoa tapahtuukin markkinoilla jossain määrin, on aihetta tutkittu huomattavasti vähemmän kuin trendi-ilmiön maineen saanutta ulkoistamista.

Lähteet

### **Kirjallisuus**

Argyres, N. 1996. *Strategic Management Journal*, vol 17: Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. Los Angeles: USC.

Christopher, M. 2003. *Logistics and supply chain management*. 3<sup>rd</sup> edition. Great Britain: Biddles Ltd.

Cook, T. 2007. *Global sourcing logistics*. USA.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. *Johdatus logistiseen ajatteluun*. 6. painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. *Hankintojen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Inkiläinen, A., Ritvanen, V. & Santala, J., von Bell, A. 2011. *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Kiiha, J. 2002. *Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu*. Saarijärvi: Talentum Media Oy.

Lahtinen, H. & Pulli, J. 2012. *Logistiikkakeskuksen kehittäjän käsikirja*. Lahti: ESA Print Oy.

Lambert, D. & Stock, J. 2001. *Strategic logistics management*. New York: McGraw-HillCompanies, Inc.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. *Logistiikka PK-yrityksissä*. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Rushton, A & Walker, S. 2007. *International logistics and supply chain outsourcing*. Great Britain: MPG Biddles Ltd.

Sakki, J. 2003. *Tilaus-toimitusketjun hallinta*. 6.painos. Espoo: Hakapaino Oy.

Uusitalo, H. 1996. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. 3. painos. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

## Sähköiset lähteet

Ahovalli, L. 2012. Palveluntarjoajan roolit asiakasyritysten toimintojen kehittämisessä. Viitattu 6.11.2012.

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45523/Palveluntarjoajan%20roolit%20asiakasyritysten%20toimintojen%20kehittamisessa.pdf?sequence=1>

Chrisman, J., Chua, J. & Memili, E. 2011. Family Business Review: Transaction costs and outsourcing decisions in small- and medium-sized family firms. Viitattu 29.10.2012.

<http://fbr.sagepub.com.nelli.laurea.fi/content/24/1/47.full.pdf+html>

Digitoday. 2012. 3T: Koodaus on Intiassa kalliimpaa kuin Suomessa. Viitattu 23.10.2012.

<http://www.digitoday.fi/data/2012/09/14/3t-koodaus-on-intiassa-kalliimpaa-kuin-suomessa/201237826/66>

Edu.fi. 2010. Lyhytaikaiset kysynnän vaihtelut. Viitattu 14.10.2012.

[http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/minipages/lyhytaikaiset\\_kysynnän\\_vaihtelut.htm](http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/minipages/lyhytaikaiset_kysynnän_vaihtelut.htm)

Eriksson, T. & Hätönen, J. 2009. 30+ years of research and practice of outsourcing - Exploring the past and anticipating the future. Fox School of Business: Journal of International Management. Viitattu 28.10.2012.

ESLogC. 2012. Logistiikkakeskuksen kehittäjän työpöytä. Viitattu 15.10.2012.

<http://www.eslogc.fi/>

Joensuu. 2007. Markkinointi ja sen toimintaympäristö. Viitattu 17.11.2012.

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul1.htm>

Hallikainen, R. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Viitattu 24.10.2012.

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/ulkoistaminen+ei+ole+saastokeino/a262324>

Hirvensalo, T., Ruohola & J., Vilkmann, N. 2011. Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen yrityksissä ja osaamisen merkitys ulkoistamispäätöksiin. Viitattu 25.10.2012.

<http://publications.theseus.fi/handle/10024/36485>

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen - kasikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry. Viitattu 24.9.2012.

<http://www.logy.fi/liitetiedostot/Logistiikanulkoistaminen.pdf>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Empiirisen aineiston keruu. Viitattu 15.11.2012.

<http://193.167.122.14/Opari/ontEmpiirisenKeruu.aspx>

Karrus, K. 2011. Logistiikka. WSOY. Viitattu 27.9.2012.

<ftp://ftp.wsoy.fi/pub/kos/pdf/Luku01.pdf>

Kiiminki, J. 2005. Pro gradu-tutkielma: Tietohallinnon palveluiden ulkoistamisen hallinta ja arviointi. Viitattu 29.10.2012.

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12457/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200619.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12457/URN_NBN_fi_jyu-200619.pdf?sequence=1)

Koskiahho, B. 2008. Sosiaalitieto.fi: Kilpailuttamisen kustannukset voivat yllättää. Viitattu 27.10.2012.

[http://www.sosiaalitieto.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/48105/file/Koskiahho1-08.pdf](http://www.sosiaalitieto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/48105/file/Koskiahho1-08.pdf)

Lahtinen, H. 2009. Logistiikkabuumi. Viitattu 8.10.2012.

<http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/d/d09.pdf>

- Lehtikangas, H. 2011. Ulkoistettujen toimintojen takaisinvento. Viitattu 14.10.2012.  
[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35434/Lehtikangas\\_Heidi.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35434/Lehtikangas_Heidi.pdf?sequence=1)
- Loukonen, K. 2012. Logistiikan ulkoistamistutkimus. Viitattu 1.11.2012.
- Luomanen, T. 2011. Pro gradu-tutkielma: Transaktiokustannukset vesihuoltoverkoston kunnossapitopalveluiden ulkoistamisessa. Viitattu 28.10.2012.  
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu05058.pdf>
- Mielonen, T. 2011. Miksi norjalainen lohi fileoidaan thaimaassa? Viitattu 30.10.2012.  
[http://maailma.net/artikkelit/miksi\\_norjalainen\\_lohi\\_fileoidaan\\_thaimaassa](http://maailma.net/artikkelit/miksi_norjalainen_lohi_fileoidaan_thaimaassa)
- Pasanen, E. 2011. Toimitusketjun informaatiovirran kehitys. Viitattu 28.9.2012.  
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26257/Toimitusketjun%20informaatiovirran%20kehitys.pdf?sequence=1>
- Rantanen, M. 2004. Ulkoistamisen päätöksenteon teoria ja käytäntö. Viitattu 4.10.2012.  
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00381.pdf>
- Seretin, L. (toim.) 2009. Kiina-ilmiö vie ja tuo työpaikkoja. Viitattu 9.10.2012.  
[http://www.ahjo.fi/portal/suomi/ahjo\\_verkkolehti/?a=getArticle&issuelid=53&articleid=629](http://www.ahjo.fi/portal/suomi/ahjo_verkkolehti/?a=getArticle&issuelid=53&articleid=629)
- Offshoring - What is Offshoring? Viitattu 23.10.2012.  
[http://www.sourcingmag.com/content/what\\_is\\_offshoring.asp](http://www.sourcingmag.com/content/what_is_offshoring.asp)
- Okkonen, K., Lukka, A. 2004. Logistiikan palveluiden tarjoajat Suomessa - osa 4. Viitattu 8.10.2012.  
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31095/TMP.objres.337.pdf?sequence=1>
- Sierla, V. 2010. Kansainvälisen ulkoistamisen ja teknologiakehityksen vaikutukset suhteellisiin palkkaeroihin. Viitattu 11.10.2012.  
[http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12400/hse\\_ethesis\\_12400.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12400/hse_ethesis_12400.pdf)
- Tilastokeskus. 2007. Toimintojen ulkoistaminen ja siirtäminen ulkomaille -kysely. Viitattu 30.10.2012.  
<http://www.stat.fi/keruu/tusu/lomake.pdf>
- Tilastokeskus. Mikroyritys. Viitattu 6.11.2012.  
<http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Tilastokeskus. PK-yritys. Viitattu 8.11.2012.  
[http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)
- Tilastokeskus. 2012. Tietoseloste. Viitattu 6.11.2012.  
<http://tilastokeskus.fi/tup/yritysrekisteri/tietoseloste.html>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. EAKR-ohjelmat. Viitattu 15.10.2012  
[http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02\\_eu\\_rr\\_ohjelmat/01\\_eakr/index.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/01_eakr/index.jsp)
- Valtionvarainministeriö. 2006. Muutos ja tietoturvallisuus, alueellistamisesta ulkoistamiseen - hallittu prosessi. Viitattu 15.11.2012.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/05\\_valtionhallinnon\\_tietoturvallisuus/20060724Muutos/Vahti\\_7\\_06.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/05_valtionhallinnon_tietoturvallisuus/20060724Muutos/Vahti_7_06.pdf)
- What is Transaction cost theory? Viitattu 27.10.2012.  
<http://www.businessmate.org/Article.php?Artikkelid=182>

Williamson, O. 1985. The Economic Institutions of Capitalism. Viitattu 28.10.2012.  
<http://www.sp.uconn.edu/~langlois/Williamson%20%281985%29,%20chapter%201.pdf>

## Kuvat

Kuva 1: Logistiikan ulkoistamiskyselyyn vastanneiden yritysten pääkonttorien sijainti Suomessa (Loukonen 2012.).....	27
Kuva 2: Ulkoistamiskyselyn rakenne tutkielman aiheeseen sovellettuna .....	29

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkielman rakenne. ....	10
Kuvio 2: Toimintojen ulkoistamisen prosenttiosuus niistä yrityksistä jotka ovat ulkoistaneet tai siirtäneet toimintojaan ulkomaille 2001-2006 mukailten, % (Tilastokeskus 2008.) .....	21
Kuvio 3: ESLogC-hankkeen organisaatorakenne (ESLogC 2012). ....	23
Kuvio 4: Vastaajayritysten osuus toimialoittain. ....	30
Kuvio 5: Vastaajan rooli yrityksessä. ....	31
Kuvio 6: Jakauma henkilöstömäärien mukaan. ....	31
Kuvio 7: Vastaajayritysten liikevaihtojakauma. ....	32
Kuvio 8: Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät (kaikki toimialat). ....	34
Kuvio 9: Jakauma asiakaspalvelutoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon ja kaupan toimialat). ....	34
Kuvio 10: Jakauma asiakaspalvelutoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelutoimiala). ....	35
Kuvio 11: Jakauma henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat). ....	35
Kuvio 12: Jakauma henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat). ....	36
Kuvio 13: Jakauma henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala). ....	36
Kuvio 14: Jakauma taloushallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat). ....	37
Kuvio 15: Jakauma taloushallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat). ....	37
Kuvio 16: Jakauma taloushallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala). ....	38
Kuvio 17: Jakauma ICT (ylläpito ja kehittäminen) -toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat). ....	38
Kuvio 18: Jakauma ICT (ylläpito ja kehittäminen) - toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat). ....	39
Kuvio 19: Jakauma ICT (ylläpito ja kehittäminen) - toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala). ....	39
Kuvio 20: Jakauma huolinta- ja tullaustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat). ....	40
Kuvio 21: Jakauma huolinta- ja tullaustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat). ....	41
Kuvio 22: Jakauma huolinta- ja tullaustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala). ....	41
Kuvio 23: Jakauma kuljetustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat). ....	42
Kuvio 24: Jakauma kuljetustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat). ....	43
Kuvio 25: Jakauma kuljetustoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala). ....	43
Kuvio 26: Jakauma paluulogistiikan toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat). ....	44
Kuvio 27: Jakauma paluulogistiikan toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat). ....	45
Kuvio 28: Jakauma paluulogistiikan toimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala). ....	45
Kuvio 29: Jakauma valmistus- ja kokoonpanotoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat). ....	46
Kuvio 30: Jakauma valmistus- ja kokoonpanotoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat). ....	46
Kuvio 31: Jakauma valmistus- ja kokoonpanotoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala). ....	47
Kuvio 32: Jakauma varastointitoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat). ....	48

Kuvio 33: Jakauma varastointitoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat). .....	49
Kuvio 34: Jakauma varastointitoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala). .....	49
Kuvio 35: Jakauma pakkaamis- ja lähettämistoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (kaikki toimialat). .....	50
Kuvio 36: Jakauma pakkaamis- ja lähettämistoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (palvelun ja kaupan toimialat). .....	50
Kuvio 37: Jakauma pakkaamis- ja lähettämistoimintojen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä (tuotannon toimiala). .....	51
Kuvio 38: Merkittävimmät syyt siirtää tai ulkoistaa toimintoja ulkomaille. ....	52
Kuvio 39: Ulkoistamisen vaikutukset kilpailukykyyn (kaikki toimialat). .....	53
Kuvio 40: Ulkoistamisen vaikutukset kilpailukykyyn (palvelun ja kaupan toimialat). .....	54
Kuvio 41: Ulkoistamisen vaikutukset kilpailukykyyn (tuotannon toimiala). .....	54