

Tampereen Ammattikorkeakoulu  
Kone- ja tuotantotekniikka  
Tuotantotalous

Tutkintotyö

Erika Karjalainen  
ULKOISTAMINEN – prosessin kuvaus ja siihen vaikuttavat tekijät

Työn ohjaaja  
Työn teettäjä  
Tampere

Mauno Riihelä  
Patria Vehicles Oy, valvojana Veikko Vaha  
2006

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kone- ja tuotantotekniikka

Tuotantotalous

Karjalainen Erika

Tutkintotyö

Työn ohjaaja

Työn teettäjä

Kesäkuu 2006

Hakusanat

ULKOISTAMINEN- prosessin kuvaus ja siihen vaikuttavat tekijät

44 sivua + 3 liitesivua

Mauno Riihelä

Patria Vehicles Oy, valvojana Veikko Vaha

ulkoistaminen, outsourcing, verkottuminen

TIIVISTELMÄ

Nykypäivänä keskittyminen ydinliiketoimintaan on lisääntymässä yhtenä keinona parantaa kilpailukykyä markkinoilla. Ulkoistaminen liittyy vahvasti yrityksen strategiseen päätökseen keskittyä ydinliiketoimintaan. Onnistuneella ulkoistamisella saavutetaan tehokas ja taloudellinen, todellista lisäarvoa loppuasiakkaalle tuottava tuotantoprosessi, joka käyttää toimittajien erityisosaamista hyväksi. Onnistuakseen ulkoistaminen tarvitsee osapuolten välillä vahvan yhteistyöverkoston, jota tulee kehittää jatkuvasti.

Tämä opinnäytetyö on tehty Patria Vehicles Oy:n toimeksiannosta. Yritykselle ulkoistaminen on ajankohtainen asia, sillä se tutkii pintakäsittelyosastonsa ulkoistamista.

Työssä kuvataan ulkoistamisprosessi päätasolla sekä käydään läpi muita ulkoistamiseen läheisesti liittyviä asioita. Työn tarkoituksena on olla runkona mahdollisesti tulevissa ulkoistamisissa ja muistilistana asioissa, jotka tulee ottaa huomioon, jotta ulkoistaminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla.

Tiedot työhöni sain alan kirjallisuudesta ja internetistä. Tulosten aikaansaamiseksi sain haastatella Patria Vehicles Oy:n yhteistyökumppaneita, muita metalliteollisuuden yrityksiä sekä näiden henkilöstöä. Haastattelujen avulla pääsin hieman teoriaa syvemmälle. Työhön on koottu ulkoistamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät, jotka tulee ottaa huomioon tulevissa ulkoistamisissa.

Tulevaisuuden ulkoistamiset tarvitsevat erityisesti panostusta ja keskittymistä yhteistyön ylläpitämiseen ja kehittämiseen, jotta ulkoistamisella saavutetaan suunniteltu hyöty ja päästään win-win-tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet ovat voittajia.

TAMPERE POLYTECHNIC

Mechanical and Production Engineering

Production Economy

Karjalainen Erika

Engineering Thesis

Thesis Supervisor

Commissioning Company

June 2006

Keywords

ULKOISTAMINEN- prosessin kuvaus ja siihen vaikuttavat tekijät

44 pages + 3 appendices

Mauno Riihelä

Patria Vehicles Oy, Supervisor Veikko Vaha

outsourcing, network

## ABSTRACT

Nowadays focusing to the core business area is one way to improve the competitiveness in the market. Outsourcing is related to the strategic decision to concentrate on the core business. Successful outsourcing will gain an efficient and economical process, which gives additional value to the end user and benefits from the supplier's special know-how. To succeed, the outsourcing requires a functional co-operation network and an efficient usage of this network.

This thesis has been written for Patria Vehicles Oy. To the company outsourcing is a current matter, because it will go through outsourcing of the surface department.

The thesis illustrates the outsourcing process on the main level and things related to outsourcing. The purpose of this thesis is to serve the possible future outsourcing process as a memo and a basis of what is important to remember so the outsourcing would be successful in an optimal way.

The information for the thesis was found using suitable literature and the internet. And the most important information for the results is from the Patria Vehicles Oy's partners, other companies from metal industry and their employees. With the help of these interviews it was possible to go deeper than theory. The thesis includes the necessary elements for successful outsourcing, which should be taken in to consideration while making future outsourcing.

Outsourcing in the future requires focusing to the co-operation and development, so the outsourcing can produce all possible utility and accomplish the win-win situation, in which both partners are winners.

Erika Karjalainen

## SISÄLLYSLUETTELO

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

SISÄLLYSLUETTELO.....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 ULKOISTAMINEN YLEISESTI.....	6
2.1 Syyt ulkoistamiseen .....	6
2.2 Syitä olla ulkoistamatta .....	7
3 ULKOISTAMISPROSESSI PÄÄTASOLLA .....	8
3.1 Ulkoistamishankkeen perustaminen .....	8
3.2 Ulkoistamishankkeen valmistelu.....	9
3.3 Tarjousprosessi.....	10
3.3.1 Toimittajien esivalinta .....	10
3.3.2 Tarjouspyynnön laatiminen.....	11
3.3.3 Tarjosten teko .....	12
3.3.4 Tarjosten vertaileminen ja toimittajan valinta .....	13
3.3.5 Due Diligence - menettely .....	13
3.4 Sopimusneuvottelu .....	13
3.5 Toiminnan käynnistys ja haltuunotto.....	14
3.6 Hallinnointi ja kehittäminen .....	15
3.7 Yhteistyö ja sen kehittäminen .....	16
4 LASKELMAT .....	18
5 SOPIMUS.....	19
5.1 Salassapitosopimus .....	20
5.2 Aiesopimus.....	20
5.3 Ulkoistamissopimus .....	21
5.3.1 Runkosopimus .....	21
5.3.2 Palvelusopimus.....	21
5.3.2.1 Toiminnan laadun mittaaminen .....	22
5.3.3.2 Hinnasto/hinnoittelu .....	24
5.4 Siirtymävaiheen sopimus.....	25
5.5 Yleiset sopimusehdot.....	25
6 HENKILÖSTÖ .....	25
6.1 Henkilö ja muutos .....	27
6.3 Henkilöstön hoito ulkoistamistilanteessa .....	31
7 AIKAISEMPI ULKOISTUS.....	33
8 CASE: PINTAKÄSITTELYOSASTO, TULEVA ULKOISTAMINEN.....	36
8 TULOKSET.....	39
LÄHTEET .....	43
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty Patria Vehicles Oy:n (myöhemmin tekstissä PVE) toimeksiantona. Työssä kuvataan ulkoistamisprosessi päätasolla sekä käydään läpi muita ulkoistamiseen läheisesti liittyviä asioita.

Tavoitteena työssä on tutkia ulkoistamisen kannattavuutta, vaikutusta henkilöstöön sekä aikaisemman ulkoistamisen onnistumista käytännön esimerkkien avulla. Tavoitteena on lisäksi selvittää, mitä ulkoistaminen merkitsee päämiehen, toimittajan sekä henkilöstön kannalta. Tavoitteisiin kuuluu myös ulkoistusprosessin kuvaaminen päätasolla. Työn tarkoituksena on olla runkona mahdollisesti tulevilla ulkoistamisissa ja muistilistana asioissa, jotka tulee ottaa huomioon, jotta ulkoistaminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla.

Tiedot työhöni sain alan kirjallisuuteen tutustumalla ja lukemalla paljon artikkeleita, jotka käsittelevät aihetta eri näkökulmilta. Arvokkain tieto tuli kuitenkin haastattelujen kautta. Sain käydä haastattelemassa PVE:n yhteistyökumppaneita, muita metalliteollisuuden yrityksiä sekä heidän henkilöstöään.

Patria Vehicles Oy kuuluu Patria Oyj konserniin, joka on kansainvälisesti toimiva ilmailu- ja puolustusteollisuuskonserni. PVE:n toimialana on panssaroitujen pyöräajoneuvojen kehittäminen, markkinointi, valmistus ja integrointi sekä tukitoimintojen tuottaminen koko ajoneuvon elinkaaren ajalle. Patrian omistavat Suomen valtio ja EADS, European Aerospace, Defence and Space Company. Patria on rauhanturvatehtävissä käytettävien panssaroitujen pyöräajoneuvojen johtava toimittaja Euroopassa. Tärkein tuote on neljänнен sukupolven modulaarinen Patria AMV -pyöräajoneuvo. /25/

## 2 ULKOISTAMINEN YLEISESTI

Ulkoistaminen tarkoittaa toiminnon, joka on ennen suoritettu omissa yrityksessä, myymistä ulkopuoliselle yritykselle./1/ Ulkoistaminen onkin verrattavissa alihankintaan./3/ Siirtävävaihe on ainoa asia, joka erottaa ulkoistamisen palvelun ostosta. /1/ Ulkoistamisen periaate on, että on olemassa toimintamalli, jossa voidaan saavuttaa "win win"- tilanne. Silloin toimittaja, ulkoistetun toiminnon vastaanottaja, ja päämies, toiminnon ulkoistaja, voivat saavuttaa taloudellisia hyötyjä. Onnistuminen perustuu selkeisiin yhteisiin tavoitteisiin, systemaattiseen prosessiin ja riskien hallintaan. Tavoitteena on saavuttaa pitkällä aikavälillä hyötyjä, joiden määrittäminen ja jatkuva todentaminen on kumppanuuden kehittämisen edellytys. /4/

Ulkoistamistyyppejä on neljä:

- Sopimusulkoistaminen on ulkoistamisen perustyyppi, jonka yhteydessä siirtyy omaisuus. Päämies myy toiminnon toimittajalle ja sopimus tehdään toiminnon suorittamisesta.
- Sopimusulkoistaminen ilman omaisuuden siirtymistä. Päämies lopettaa toiminnon ja siirtyy hankkimaan toiminnon markkinoilta.
- Ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yhtiölle. Perustetaan uusi yhtiö, joka omistetaan yhdessä toimittajan kanssa.
- Ulkoistaminen konsernin sisällä. Konsernin sisällä muodostetaan toimintayksikkö tai tytäryhtiö, joka hoitaa keskitetysti konsernin toimintoja./3/

### 2.1 Syyt ulkoistamiseen

Ensimmäisen syyn ulkoistamiseen tulisi olla halu keskittyä omaan ydintoimintaan ja ydinosaamiseen. Pelkät kustannussäästöt tavoitteena johtavat usein pettymyksiin. Ydintoimintaan keskittymisen myötä resurssit pystytään suuntaamaan täsmällisemmin sinne, missä tuotetaan eniten lisäarvoa asiakkaille, ja samalla tehottomat toiminnot poistuvat rasittamasta sisäistä tehokkuutta. /1/ Ulkoistaminen voi olla erittäin tehokas ja nopea johdon työkalu. Ulkoistamisen myötä saadaan riskit ja vastuut siirrettyä osaavalle toimittajalle./19 /

Muita syitä edellisten lisäksi voivat olla mm. seuraavat:

- Kustannuslaskelmat ovat osoittaneet ulkoistamisen selvästi edullisimmaksi ratkaisuksi. Muutetaan kiinteät kulut muuttuviksi.
- On löytynyt hyvä ja luotettava toimittaja. Annetaan asiantuntijan tehdä työt.
- Toimittajalla on yksinoikeus tai patentti tuotteeseen.
- Toimittajalla on halua kehittää tuotetta tulevaisuudessa.
- Toimittajalla on kehittyneempi teknologia käytössään.
- Ei haluta sitoa pääomaa investointihankkeisiin.

Erika Karjalainen

- Halutaan lisätä tuotannon määrää, tehokkuutta ja laatua sekä halutaan vähentää tai poistaa pullonkauloja. Saadaan parannettua kilpailukykyä.
- Ei haluta altistua kausittaiselle kysynnän ja tarjonnan muutoksille. Selvitään riskeistä ja epävarmuudesta.
- Tavoitellaan joustavaa toimintaa ja organisaatiota eli strategista yhteistyötä toimittajan kanssa. /2/, /17/
- Volyymin vaihtelutilanteissa valmius ostaa muualta alittuu ulkoistamisen myötä. /15/

## 2.2 Syitä olla ulkoistamatta

Aina ei kannata ulkoistaa, varsinkaan jos tavoitteiden kannalta riskit ovat liian suuret hyväksyttävän päätöksen tekemiseksi, taikka kustannuslaskelmat ovat osoittaneet ulkoistamisen epäedulliseksi ratkaisuksi. Aina ei edes välttämättä löydy sopivaa toimittajaa tai riippuvuus toimittajasta ulkoistamisen myötä kasvaa liian suureksi. /2/ Ydintoiminnoiksi määritellyt toiminnot ei kannata ulkoistaa, koska silloin yritys vaihtaa käytännössä toimialaa. /17/ Ydintoimintojen määrittely on yrityksen strateginen valinta. Yleensä ydinosoitukseen kuuluvia toiminnot ei myöskään ulkoisteta. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna toiminnan kannattavuus ja menestys markkinoilla perustuvat keskittymiseen erityisosaamiseen ja -taitoon. Ydintoimintaa ovat toiminnot, jotka liittyvät keskeisesti ja välittömästi lopputuotteen valmistukseen. Ydinosoitaminen on ydintoimintaa tukevaa erityisosaamista, mitä muilla yrityksillä ei ole. /3/

Ulkoistamiseen liittyviä riskejä voivat olla:

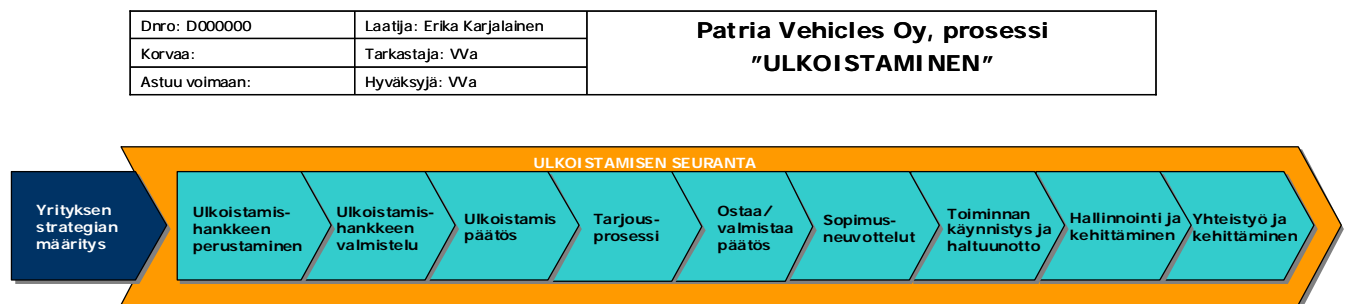
- vähentynyt kontrolli ulkoistettuun toimintaan
- prosessin vaatiman johdon ja avainhenkilöiden työpanoksen puute yhteistyön ylläpitämiseksi
- vääränlaisen kumppanin valinta
- luottamuksen, sitoutuneisuuden ja yhteisen näkemyksen puute
- toimitusvarmuuden ja tuotteen laadun kärsiminen
- tuote, prosessi tai hinta ei tule kehittymään odotetulla tavalla
- sopimusrikkomukset
- informaatiokatkos-ongelmat sekä tietojen salaaminen
- salassapito-, teollisuus- tai tietoturvaongelmat
- kiista henkilöstön kanssa sekä henkilöstön voimakas vastareaktio
- ulkoistamisen myötä tulevan toivotun lisäarvon vähäisyys /2/, /17/
- juridinen, vahingollinen tai liiketoiminnallinen riski /1/

Erika Karjalainen

Liiketoiminnallisiin riskeihin luetaan mm. päämiehen toiminnan luonteeseen tai volyyymiin vaikuttavat muutokset sekä toimittajan investointien suoja päämiestä varten tehdyissä investoinneissa. /1/

Riskinä on myös hintatietoisuuden häviäminen. Hintatietoisuus häviää ulkoistamisessa ajan myötä, kun käsitys valmistusajasta ja materiaalien hinnasta unohtuu. Esimerkiksi esisarja-tuotannon voisi säilyttää yrityksessä, jolloin säilytetään osaaminen, ymmärrys sekä tekemisvalmius. Osaaminen säilyy n. 1 - 2 vuotta, sitten se unohtuu. Suunnittelun dokumentaatio saadaan myös päivitettyä esisarjan aikana kuntoon, koska informaatio kulkee oman yrityksen sisällä huomattavasti nopeammin kuin alihankkijalta. Hintaneuvotteluista putoaa pohja pois, ellei tunneta tuotteen rakennetta. /11/

### 3 ULKOISTAMISPROSESSI PÄÄTASOLLA



Kuva 1. Prosessikaavio ulkoistamisesta. Kaavio on auki purettuna liitteessä 1.

#### 3.1 Ulkoistamishankkeen perustaminen

Hankkeen tulisi lähteä siitä liikkeelle, että yritys selvittää strategisen tilanteensa ja tarpeensa. Mitä panostuksia toiminnon kilpailukykyinen hoitaminen edellyttää ja onko yrityksellä mahdollisuudet ja halukkuus tehdä itse nämä asiat? Jos ei, niin ulkoistamiseen on löytynyt tarve. Kun ulkoistamiselle on tarve, määritellään ulkoistamisen lähtökohdat, rajaukset ja odotukset sekä käynnistetään ulkoistamishanke.

Ulkoistamishanke käynnistetään resurssien määrityksellä ja valmisteluvaiheen aikataulun laadinnalla. Hankkeen onnistuminen edellyttää projektin suunnittelu- ja toteutustaitoa sekä hankintaosaamista. Vähänkin merkittävä hanke vaatii puoli- tai täyspäiväisen projektin vetäjän. Lisäksi hankkeelle tulee nimetä ne henkilöt, jotka avustavat tietojen hankinnassa. Asiantuntijoiden apua tarvitaan usein toimintojen operatiiviselta, tietotekniikan ja talouden sekä henkilöstöhallinnan aloilta. Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi selvitysryhmän kannattaa olla pieni, mutta kuitenkin asiantuntevuudeltaan ja päätöksentekokyvyltään riittävä.



Erika Karjalainen

Päämiehen johdon roolin ja aseman varhainen määrittely on erittäin tärkeä ulkoistamisen onnistumisen kannalta. /1/

### 3.2 Ulkoistamishankkeen valmistelu

Valmisteluvaiheessa päämiehen on tarkoitus tehdä ulkoistamisesitys, jossa selvitetään ulkoistamiseen liittyvät edut ja riskit. Esityksellä luodaan hankkeelle perusta, joka on myös perusta mahdolliselle yhteistyölle toimittajan kanssa.

Olennaista valmisteluvaiheessa on myös tarkastella ulkoistamisen vaikutusta. Tarkastelun perusteella täsmennetään päämääriä, rajoituksia ja odotuksia sekä tutkitaan valmiudet ulkoistamiseen. Tulevaisuuden haasteet ja kehittämistarpeet on myös hyvä huomioida. Ulkoistamisesta koituvat edut hyödyt voidaan jakaa tuloslaskelma- ja tasevaikutuksiin. Tulee miettiä, mitkä asiat vaikuttavat tuloslaskentaan parantaen liikevoittoa (mm. lisääntyvä myyntikate ja alenevat kustannukset) ja mitkä vaikuttavat taseeseen (mm. investointien välttäminen parantaa pääoman kiertoa). Myös säästökohteet ja kustannusvaikutusten suuruusluokat arvioidaan. Ulkoistamisen riskit tulee huomioida tarkkaan, koska ne vaikuttavat osaltaan toimittajan valintaan. Selkeä vaatimusten, toimintatapojen ja järjestelmien kuvaus on ulkoistamishankkeen tärkeimpiä tekijöitä.

#### Ulkoistamisesitys

Ulkoistamisesitys sisältää kuvauksen ulkoistettavasta toiminnasta, selvityksen toiminnon nykytilasta ja ulkoistamisen toivotut tulokset. Siinä pohditaan ulkoistamisen vaikutusta yrityksen toimintaan sekä arvioidaan hankkeen edut ja riskit. Samalla esitetään hankkeen alustava aikataulutettu projektisuunnitelma resurssineen. Päämiehen johtoryhmä tekee ulkoistamisesityksen perusteella päätöksen, jatketaanko ulkoistamisprosessia. /1/

Esitys voidaan aloittaa kuvaamalla ulkoistettava kokonaisuus ja tarvittaessa rajaamalla kohde. Ulkoistettavan kokonaisuuden kuvaaminen kannattaa aloittaa lyhyellä tekstiosuudella, jota voidaan jatkaa vaikka prosessikaaviolla. Prosessikaaviossa voidaan rajata asioita tarkemmin ja esittää myös sopiva aikajänne. Tärkeä on lisätä kaavioon rajapinnat ja sellaiset asiat, joiden tiedetään olevan vaikeita tai joilla on korkea kustannusvaikutus. Päämiehen asiakkaan tarpeet on tunnistettava ja sitä kautta huomioitava toiminnot, jotka ovat erittäin haastavia ja mitkä toimintatavat ovat erikoisia. Ulkoistamisesitykseen tulee määrittellä nykyisen toiminnan tila ja toimintatapa sekä sen vaatimat resurssit (henkilö-, tila- sekä laite- ja järjestelmäresurssit). Näiden lisäksi kuvataan, miten nykyinen toimintatapa vastaa

Erika Karjalainen

yrittäjien strategiaa ja asiakkaiden odotuksia, ja mitkä ovat sen kustannukset karkealla toimintolaskennalla. /1/

Karkeassa toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan ensin niille resursseille, jotka mahdollistavat toimintojen suorittamisen. Toiseksi resurssien kulutus kohdistetaan toimintoille eli töille ja edelleen tapahtumille. Kustannuksia ei pidä aliarvioida. Täytyy muistaa, että osa kustannuksista saattaa hautautua yleiskustannuksiin ja että täytyy ottaa myös huomioon hallinnointikustannukset, jotka jäävät päämiehelle, vaikka toiminto ulkoistetaankin. /1/

### 3.3 Tarjousprosessi

Jos valmisteluvaiheen jälkeen päämies on tehnyt päätöksen ulkoistaa, käynnistetään tarjousprosessi. Tarjousprosessi sisältää vaiheet: toimittajien esivalinta, tarjouspyynnön laatiminen, tarjousten teko, tarjousten vertaileminen ja toimittajien valinta. Tarjousprosessi ratkaisee paljon sekä päämiestä että toimittajaa, joten kannattaa tarkoin miettiä, kuinka monta toimittajaa valitsee tarjouskierrökselle. /1/

#### 3.3.1 Toimittajien esivalinta

Toimittajien esivalinnassa otetaan huomioon mahdolliset palveluntarjoajat sekä karsitaan niistä sellaiset, jotka eivät ole halukkaita tai joilla ei ole edellytyksiä hoitaa ulkoistettavaa toimintoa. Aito kiinnostus toimintoa kohtaan ja toiminnon sopivuus toimittajalle ovat erittäin tärkeä asia huomioida. Päämiehen kannattaa katsoa lähelle omaan verkostoonsa, sieltä voi löytyä hyväkin vaihtoehto. Usein ulkoistaminen ei ole ensimmäinen yhteistyö osapuolten välillä, yhteistyötä on monesti tehty jo aikaisemmin. Toimittajien esivalintaan on valittava sellaiset kriteerit, että toimittaja voi todistaa näiden olemassa olon, sekä päämies voi todentaa ne. /1/

Tyypillisiä arvostusperusteita toimittajaa valittaessa ovat:

- yrityksen koko, maine ja taloudellinen tilanne
- yrityksen sijainti, sopivat toimitilat ja verkosto
- yrityksen arvot ja osaaminen
- asiakkaat ja sen arviot toimittajasta
- toimialan ja päämiehen toimintatapojen tuntemus
- halu kehittyä
- sitoutumisvalmius hankkeeseen
- henkilösuhteet /1/

Erika Karjalainen

Tietoja mahdollisista toimittajista löytää mm. alan lehdistä ja internetistä. Alan järjestöt ovat myös hyviä tiedonlähteitä. Toimittajista kerätään sellaista tietoa, jonka perusteella heidät voidaan karsia joukosta heti pois. Toimittajan valinta voidaan tehdä monella eri tavalla. Yksi vaihtoehto on esim. pisteytys, jossa päämiehelle tärkeät toimittajan ominaisuudet on laitettu tärkeysjärjestykseen, ja niiden perusteella toimittaja saa pisteitä. /1/

Valituille toimittaja ehdokkaille lähetetään ennalta laadittu tärkeisiin kriteereihin perustuva kysymysluettelo, jolla varmistetaan haastattelutulosten vertailukelpoisuus. Kysymykset voivat liittyä mm. laadun ja hintatason kehitykseen ja yleiseen tyytyväisyyteen palvelusta. Toimittajan henkilöstöä voidaan myös haastatella. Kun mieleiset ja kiinnostuneet toimittajat on saatu valittua, voidaan siirtyä tarjouskyselyn pariin. /1/

### 3.3.2 Tarjouspyynnön laatiminen

Tarjouspyynnöllä on tarkoitus kartoittaa toimittajien hintataso ja päämies voi vielä tarkentaa näkemystään toimittaja- yrityksestä. Tarjouskilpailun tuloksena saadaan valittua toimittaja, jonka kanssa voidaan aloittaa sopimusneuvottelu. Tarjouspyyntö perustuu päämiehen selkeään käsitykseen siitä, mitä palveluja hän haluaa ja miten tuotettuna. Odotukset, vaatimukset ja hintaan vaikuttavat tekijät on pystyttävä kertomaan selkeästi ja yksiselitteisesti sekä on pystyttävä määrittelemään ulkoistettava kokonaisuus tarkoin. Toiminnan kannalta tärkeät asiat ja niiden mittaamiseen käytettävät mittarit on hyvä myös mainita. Jo olemassa olevan tuotannon ongelmat tulee käsitellä avoimesti ja tarkasti, tuleva toimittaja voi näin oppia aikaisemmasta. Tässä vaiheessa alkaa yhteistyö, kannattaa siis olla rehellinen ja avoin. Tuloksin varaa ei tule antaa, senpä takia tarjouspyyntö on hyvä käydä toimittajan kanssa läpi sen jälkeen kun toimittaja on saanut tutustua siihen hetken./1/

Hinnoitteluun suositellaan määrämuotoista sähköistä lomaketta, jonka toimittajat täyttävät. Tämä helpottaa huomattavasti vertailua ja voidaan olla varmoja että hinnoittelu koskee kaikilla toimittajilla samoja toimintoja. Sähköisyys helpottaa tiedon käsittelemistä. Hyvänä hinnoittelun pyrkimyksenä on aiheuttamisperiaatteen noudattaminen. Tällöin kustannuksilla on suorite riippuvuus. Hinnantarkistuksesta kannattaa myös sopia. /1/

Esimerkki tarjouspyynnön sisällöstä:

- toimintaympäristö ja toimintamalli
- lähtökohdat ja tavoitteet
- tuotteet ja toiminta
- tehtävät työt, suoritemäärä, säännöt ja aikataulu
- toimintatapa
- yhteydenpito

Erika Karjalainen

- mahdollisten yhteisten kulujen jakaminen
- siirtyvät resurssit ja niihin liittyvät sitoumukset
- hinnoittelu-, hinnantarkistus- ja laskutusperusteet
- tarjousprosessin vaiheet ja aikataulu /1/

Tarjouspyynnön saatuaan toimittaja voi päämiehen lähettämän määrämuotoisen lomakkeen lisäksi tehdä vaihtoehtoistarjouksen. Hyvässä tarjouksessa toimittaja noudattaa tarjouspyynnön jäsentelyä sekä tarkentaa hintoihin vaikuttavia asioita tarvittaessa. Toimittajan tulee yksiselitteisesti kuvata, mitä hän tarjoaa ja mitä ei. Yksityiskohtainen työn kuvaus ei ole hassumpi ajatus. Tavoitteena on, että varsinaisiin sopimusneuvotteluihin ei jäisi hintatasoon vaikuttavia avoimia asioita. /1/

Kuten aikaisemmin tekstissä mainittiin, toimittajille on hyvä pitää tilaisuus, jossa he voivat tutustua päämiehen toimintaan ja esittää tarjouspyyntöön liittyviä kysymyksiä. Tilaisuuden voi pitää myös tarjouksen jättövaiheessa. Tilaisuuksista suositellaan pitämään pöytäkirjoja, joiden sisältö toimitetaan muillekin toimittajille tiedoksi. Toimittajan omia ideoita ei tietenkään esitetä toisille toimittajille. Näissä tilaisuuksissa myös testataan henkilökemiat, sen vuoksi päämiehen puolelta tulisi olla mukana muutamia henkilöitä arvioimassa toimittajaa. Päämiehen edustajilla tulee olla selvät roolit ja kysymykset valmiina arviointilomakkeella. Arviointilomakkeet täytetään tilaisuudessa arvioijan mielipiteen mukaan. Tässä arviointilomakkeessa voidaan käyttää sitä ns. pisteytystä. Tarjouksesta ja lisäkysymyksistä voidaan antaa lisäpisteitä. /1/

### 3.3.3 Tarjousten teko

Tarjouspyynnön pohjalta toimittajat tekevät tarjouksen, jonka tulisi olla voimassa vähintään kuukauden. Sopimuskaudeksi ei kannata valita vain yhtä vuotta, koska silloin tuskin saavutetaan todellisia säästöjä. Säästöt tietenkin riippuvat tarjouksen summasta ja siitä kuinka tarkkaan päämies on saanut kustannukset laskettua. Jos ulkoistamiseen liittyy merkittäviä omaisuusjärjestelyjä, kannattaa sopimuskautta vieläkin pidentää. Suositus ensimmäisen sopimuksen pituudeksi on 3-5 vuotta. Tarjoukseen kannattaa pyytää konkreettiset perustelut siitä, kuinka toimittaja aikoo päästä alempaan kustannustasoon. Saatua tarjous on hyvä käydä toimittajan kanssa läpi sen jälkeen kun päämies on saanut tutustua siihen hetken. Tämä estää myös tulkintavirheitä. /1/

Tarjousvaiheessa haasteena on mahdollisten tietojärjestelmien yhteensovittaminen. Useimmiten kuitenkin lähdetään liikkeelle siitä, että niin toimittajalla kuin päämiehelläkin on omat järjestelmänsä. Järjestelmien välinen tieto ja tiedonsiirtotavat kannattaa määritellä tarkoin. /1/

Erika Karjalainen

### 3.3.4 Tarjousten vertaileminen ja toimittajan valinta

Päämies valitsee mieleisensä toimittajan tarjousten, mahdollisten pisteiden, muiden määriteltyjen kriteerien ja mielikuvien mukaan. Jokaisesta toimittajasta on pystyttävä muodostamaan perusteltavissa oleva käsitys. On mietittävä tarkkaan, kuka toimittajista olisi sellainen, jonka kanssa yhteistyö sujuisi mutkattomimmin tulevaisuudessa. Halvin ei välttämättä ole paras vaihtoehto. Kun valinta toimittajasta on tehty, tehdään aiesopimus ja aloitetaan sopimusneuvottelut. /1/

Laadun ja hinnan suhdetta voidaan tässä vaiheessa arvioida ns. kahden kirjekuoren systeemillä. Siinä tarjous jaetaan kahteen osaan: tekninen tarjous, joka kertoo laadusta, ja hintatarjous joka kertoo hinnan. Arviointi suoritetaan kahdessa eri osassa. Ensimmäisessä tekniset tarjoukset laitetaan paremmuusjärjestykseen prosenttiosuuksilla ja toiseksi katsotaan hinnat ja niille määrätään myös prosenttiosuudet. Näin saadaan selville paras hinta/laatu-suhde. /20/

### 3.3.5 Due Diligence - menettely

Toimittajalle on hyvä antaa mahdollisuus tutustua ulkoistettavaan toimintaan ja tarkastaa tarjouspyynnön tietojen todenperäisyys. Tätä kutsutaan Due Diligence-menettelyksi ja tarkoitus siinä on ennalta ehkäistä kustannus- ja suoritustason erimielisyyksiä. Tarkastettavia asioita ovat mm. nykyinen ja tuleva toimintatapa, henkilökunta sopimuksineen, organisatorakenne, sitoumukset ja siirtyvä omaisuus. /1/

## 3.4 Sopimusneuvottelu

Sopimusneuvotteluissa viimeistellään kaikki matkan varrella avoimeksi jääneet yksityiskohdat ja tehdään aikataulutettu haltuunottosuunnitelma. Tässä kohtaa asiaa tuntevien ihmisten työryhmät ovat käyttökelpoisia. Työryhmien tehtävänä on saada aikaan mm. seuraavanlaiset sopimukset: runkosopimus, palvelusopimus, henkilöstöä koskevat sopimukset sekä omaisuuden ja vastuiden siirtosopimukset. Sopimusneuvottelujen lopputulos on haltuunottosuunnitelma ja viimeistelty sopimus. /1/

### 3.5 Toiminnan käynnistys ja haltuunotto

Vastuu toiminnan haltuunotosta ja käynnistämisestä on toimittajalla. Suunnitelma haltuunotosta on syytä tehdä, jotta haltuunotto ja käynnistys sujuisivat ilman kummempia mutkia. Suunnitelmassa tulee määrittää, mitä ja milloin siirretään, osapuolten tehtävät, vastuut ja velvoitteet siirron aikana sekä tieto, kuinka kriisitilanteessa toimitaan. Suunnitelman tulee olla sellainen, että molemmat osapuolet voivat sitoutua siihen. Haltuunotto-suunnitelman on hyvä sisältää myös viestintä- ja tiedotussuunnitelma. Yleensä haltuunoton onnistumisen edellytyksenä on se, että heti ei siirrytä täysin uuteen toimintatapaan. Toimintatapa on turvallista säilyttää osittain vanhana, vaikka siirryttäisiinkin toimittajan tiloihin. /1/ Kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön, aloitetaan vanhoista työtehtävistä luopuminen pikkuhiljaa korvaten niitä uusilla. /4/ Toiminnan siirtyessä siirtyy myös vastuu, ja silloin tehdään myös mahdolliset omaisuuden siirrot ja tarvittavat teknisten välineiden uudistaminen ja kehittäminen. /1/

Viestintäsuunnitelmassa sovitaan, miten henkilökuntaa ja sidosryhmiä informoidaan ulkoistamisprosessin etenemisestä. /1/

#### Tiedottaminen

Toimittaja hoitaa yleensä perusliiketoimintaa ja palvelusopimusta koskevan ilmoittamisen sidosryhmille sekä tarvittaessa pörssille. Normaalit yritystoiminnan tiedotukset, mm. henkilöstölle, hoitavat päämies ja toimittaja kumpikin omalta osaltaan. /1/

Päämiehen on annettava tiedot henkilöstölle hyvissä ajoin ennen luovutuksen toteuttamista, /1/ mutta ei kuitenkaan liian aikaisin, varsinkaan jos päämiehellä ei ole mitään varmaa kerrottavana. /12/ Heti sopimuksen synnyttyä on hyvä aika järjestää tiedotustilaisuus kaikille, joita ulkoistaminen koskee. Tiedottamisen ja haltuunottoajankohdan välinen aika tulisi pitää mahdollisimman lyhyenä, ettei tule ongelmatilanteita tiedottamisen kanssa. Ongelmia voivat synnyttää yksityiskohtaiset kysymykset epävarmoilta henkilöiltä. Päämies voi aloittaa tilaisuuden kertomalla, mitä on sovittu ja miksi ulkoistetaan sekä ulkoistamisen mahdolliset vaikutukset henkilöstöön. Toimittaja jatkaa tämän jälkeen kertomalla, miten toimintaa jatketaan ja vastaillemalla kysymyksiin. /1/

Kertojana on hyvä olla päämiehen puolelta henkilö, joka on ollut mukana ulkoistamisprosessissa sekä ollut päättämässä asioita. Näin saadaan varmistettua tietojen oikeellisuus. Huhuja ulkoistamisesta liikkuu varmasti jo ennen sopimuksien tekoa, mutta niiltä on ehdottomasti katkaistava siivet /13/. Toimittajan on tiedotettava henkilöstölle viimeistään yt-

Erika Karjalainen

menettelyjen yhteydessä. Jos ulkoistaminen koskee useita maita, on työntekijöitä koskevissa asioissakin noudatettava aina kyseisen maan lainsäädäntöä. /1/

YT-lain mukaan (YTL 11:3§) päämiehellä ja toimittajalla on tiedottamisvelvollisuus seuraavista asioista:

- luovutuksen syyt
- luovutuksesta työntekijöille aiheutuvat oikeudelliset, taloudelliset ja sosiaaliset seuraukset
- suunnitellut, työntekijöitä koskevat toimenpiteet /1/

### 3.6 Hallinnointi ja kehittäminen

Hallinnointi sisältää toiminnan sopimuksen mukaisen toteutuksen, seurannan sekä kehittämisen järjestämisen. Tässä vaiheessa on sekä roolien että hallinnoinnin periaatteiden tärkeää olla selviä. Toimittajalla tulee olla selvästi tiedossa päämiehen vastuuhenkilöt tilaamiseen, hallinnointiin, sopimuksien ja päivittäisten asioiden hoitamiseen liittyvissä asioissa. Suotavaa olisi, että he olisivat samoja henkilöitä prosessin alusta asti ja että henkilöt vastaisivat päämiehen osalta näistä asioista. /1/

#### Ohjausryhmä

Kirjan /1/ mukaan ohjausryhmät on hyväksi koettu tapa toiminnan seurantaan ja kehittämiseen. Molempien osapuolten jäsenistä koostuva ohjausryhmä, jonka jäsenet edustavat eri osaamisia, kokoontuu 1 - 4 kertaa vuodessa. Kokoontumisien aikana ryhmä seuraa tunnuslukujen kehitystä, prosessien tehokkuutta, reklamaatioita, tunnistavat haasteet ja mahdollisuudet sekä käy läpi tulevaisuudessa odotettavia asioita mm. volyymi ja trendit. Ohjausryhmä myös hyväksyy merkittävät investoinnit ja perustaa kehitysprojektit, seuraa projekteja sekä hoitaa sopimusasiat. Kehittämishankkeita toteuttava kehitystyöryhmä on ohjausryhmän alaisuudessa. Kehitystyöryhmä kehittää prosesseja ja varautuu tulevaisuuteen, ryhmä voi hoitaa mm. kehitystehtävien valintaa, investointiselvityksiä, ympäristöasioita ja riskien kartoittamista. /1/

Päällikkötasolla tapaamisia olisi hyvä pitää useamminkin kuin ohjausryhmän tapaamisia, esimerkiksi kerran kuukaudessa. Henkilökohtaisten tapaamisten merkitys on suuri ja tärkeää on myös se, että kaikki tarvittavat henkilöt ovat tavoitettavissa. /1/

### 3.7 Yhteistyö ja sen kehittäminen

Hyvin tehty ulkoistamissopimus kannustaa yhteistyöhön. Sopimukset ovat yritysten välisiä, mutta yhteistyö kuitenkin toimii henkilöiden välillä. Yhteistyötä tarvitaan niin yrityksen sisällä kuin niiden välilläkin, ja sille on pyrittävä luomaan sopivat edellytykset. On luotava edellytykset yhdessä oppimiselle ja toiminnan kehittämiseksi. Yhteistyön tarkoituksena on luoda sidoksia eri toimintojen ja resurssien kesken, ja se perustuu selkeisiin sääntöihin. Sidoksien välillä yhteistyön merkitys korostuu toimintojen yhteensovituksessa, kun taas resursseissa yhteistyöllä sopeutetaan yritysten resurssit kuormitukseen ja toimintatapaan. Lisäksi näillä varmistetaan osaamisresurssien tehokas käyttö ja oppiminen toiselta. Säännöistä osa on kirjoitettu sopimukseen, mutta osa on kirjoittamattomia. Epävirallinen yhteistyö on myös kannustavaa. Voidaan järjestää yhteisiä tutustumiskäyntejä ja erilaisia muita tapahtumia. Hyvä yhteistyö ja yhteen sopivat henkilökemiat nopeuttavat sopeutumista uusiin kuvioihin: Tämä johtaa myös avoimeen tiedonvaihtoon ja joustavaan ja nopeaan toimintaan kriisitilanteissa. /1/

Tyypillisiä kehityskohteita ovat:

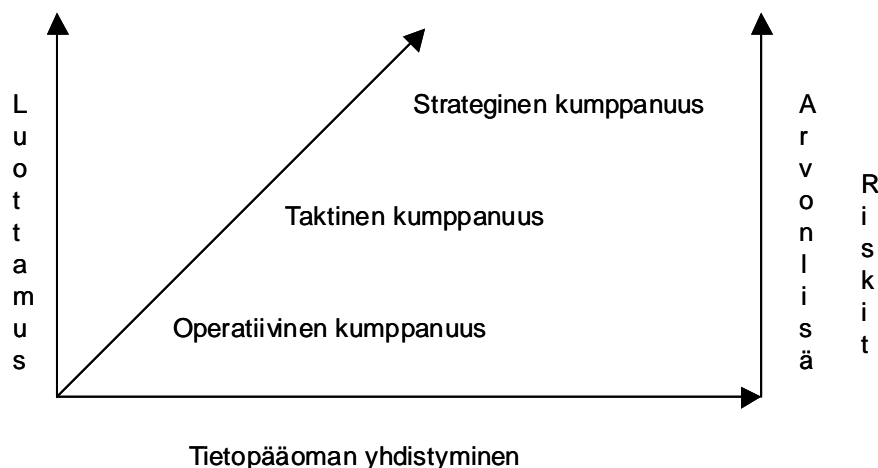
- reklamaatioiden vähentäminen ja niiden ennalta ehkäisy
- prosessin ymmärtämisen syventäminen ja kehitys
- roolien ja vastuiden täsmentäminen
- ohjausprosessien, poikkeustilojen hallintatapojen ja raportoinnin kehittäminen
- suunnittelun ja tiedonvaihdon lisääminen.

#### Toimittajasuhde

Toimittajasuhteen voi luokitella kahteen perustyyppiin, jotka ovat alhaisen luottamuksen alihankintasuhde ja korkean sitoutumisen ja luottamuksen toimittajasuhde eli strateginen kumppanuus tai yhteistyö. Ulkoistamisen yhteydessä tulee tavoitella strategista yhteistyötä. Tyypit erottelevat sen, miten osapuolet asettavat itsensä alttiiksi riippuvuussuhteelle, ja millä aikajänteellä osapuolet odottavat suhteelta vastavuoroisuuden hyötyjä. Riippuvuussuhteella ja vastavuoroisuuden hyötyjen odotuksella on riskinä se, että toinen osapuoli ei käyttäydykään odotetulla tavalla. /23/



Erika Karjalainen



Kuva 2. Yhteistyön peruselementit. /5/

Yhteistyösuhteiden luominen aloitetaan etsimällä sopivaa kumppania, jonka kanssa voidaan tehdä yhteiset suunnitelmat ja niihin perustuvat sopimukset. Sitten yhteistyökumppanit tekevät töitä yhdessä ja alkavat havaita eroja toimintatavoissa. Kun erot on huomattu, toimintatapoja aletaan kehittää yhteiseen käyttöön sopiviksi. Loppujen lopuksi osapuolet huomaavat muuttuneensa yhteistyön ansiosta. Jos yhteistyön kehitys unohdetaan, suhde osapuolten välillä alkaa väljähtyä. Yhteistyön elinkaareen tulee kiinnittää huomiota ja reagoida hyvissä ajoin. /23/

Edellytyksiä toimivan ja menestyksekkään yhteistyön luomiselle ovat seuraavat:

- Osapuolilla on jotakin arvokasta annettavaa yhteistoiminnalle.
- Suhde on tärkeä pidemmällä ajanjaksolla strategisten tavoitteiden saamiseksi.
- Liiketoiminnan toteuttamisessa osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan resurssien ja taitojen täydentäessä toisiaan.
- Molemmat haluava ja sitoutuvat pysyvään yhteistyöhön käyttämällä resursseja yhteistyön kehittämiseen.
- Viestintä on avointa mm. tavoitteista, teknologisista kysymyksistä, kiistan aiheista, ongelmakohtista ja tilanteiden muutoksesta.
- Osapuolet kehittävät yhteisiä toimintatapoja.
- Kumppanuudelle pyritään luomaan virallinen status ja muoto vastuusuhteineen ja päätöksentekotapoineen.
- Osapuolet suhtautuvat toisiinsa molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta herättävällä tavalla, väärinkäyttämättä saamiaan tietoja ja huonontamatta toisen asemaa.
- Hyödyt ja riskit jaetaan tasapuolisesti. /23/

## 4 LASKELMAT

Mitä laajemmasta ulkoistamispäätöksestä on kyse, sitä suurempi epävarmuus laskelmiin liittyy ja sitä vähäisempi tulisi laskelman painoarvon olla päätöstä tehtäessä. Laskelman tarkoitus ei olekaan olla vastaus kysymykseen ulkoistaa vai ei, vaan sen tarkoitus on näyttää mahdolliset hyödyt tai haitat ja niiden suuruusluokka. Laskelmat eivät näytä kaikkea hyötyjä, joita ulkoistamisessa voidaan saavuttaa. Näitä ovat mm. tuotteen kehittyminen ja yrityksen kasvun mahdollisuudet. /2/

Usein käytetyt laskentatavat:

- Toimintolaskenta

Laskentaa kutsutaan myös aiheuttamisperiaatelaskennaksi. Keskeinen käsite toimintolaskennassa on toiminto, se viittaa yrityksen prosessien vaiheisiin. /1/ Ensimmäisenä kartoitetaan ulkoistettavaan toimintoon käytettävät resurssit (henkilöstö, koneet, järjestelmät, materiaalit jne.), toiseksi kartoitetaan näiden resurssien tekemät työt ja kolmanneksi lasketaan tehdyn työn hinta. Laskelmalla saadaan selville miten kustannukset ovat syntyneet. /18/

- Kassavirtalaskelmat

Menot ja tulot muunnetaan kassatapahtumiksi. Laskelmissa tulee muistaa rahan aika-arvo.

- Tuotekustannuslaskenta /2/

Laskenta sisältää ennako- tai jälkilaskennan. Ennakkolaskennalla pyritään ennakoimaan tuotteen kustannukset ja kustannusten käyttäytyminen. Jälkilaskennalla seurataan ennakkolaskelmien toteutumista, mutta niitä käytetään myös ennakkolaskennan pohjana. Jälkilaskennassa tarkastellaan tuotteiden ja tuoteryhmien kustannuksia sekä kannattavuutta. /22/

Voidaan käyttää myös:

- Vaihtoehtoislaskentaa

Vaihtoehtoislaskennassa lasketaan suurin mahdollinen hyöty, mikä voitaisiin saada teemmällä jotakin muuta.

- Ostaa/valmistaa laskentaa

Lasketaan omat välittömät ja välilliset kustannukset ja verrataan niitä toimittajan kustannuksiin. /2/ Välittömät kustannukset ovat suorassa ja välilliset kustannukset ovat epäsuorassa yhteydessä tuotteen valmistamiseen.

- Investointilaskentaa

Investointilaskennassa lasketaan mahdollisesti investoitavan rahan arvo nykyhetkessä oletettavien kassavirtojen avulla. Pitkän aikavälin laskelmissa tulee ottaa huomioon rahan aika-arvo. /2/

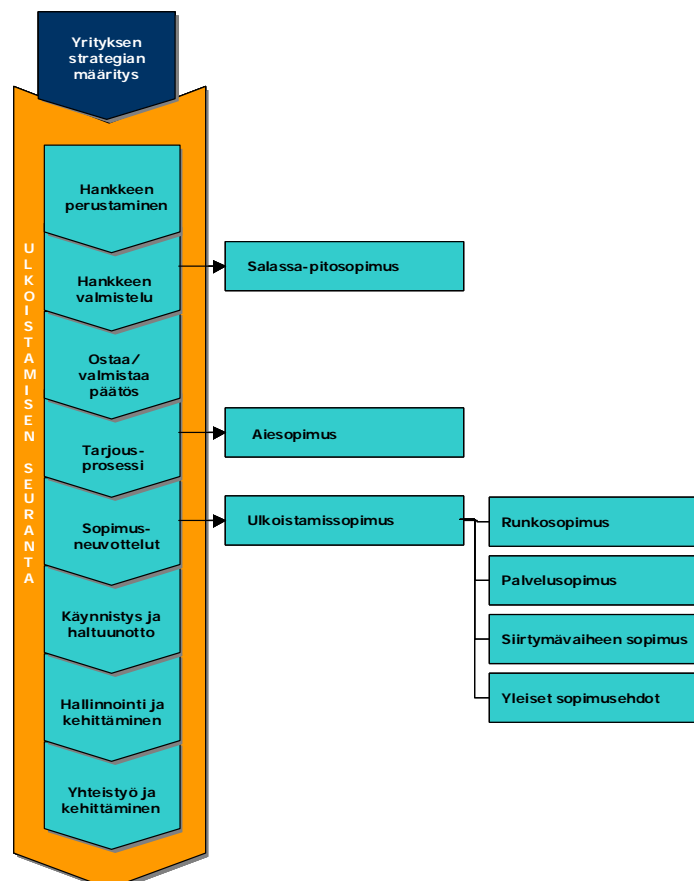
- Erilliskustannusten määrittelyä

Erika Karjalainen

Erilliskustannukset ovat kustannuksia, jotka tietty laskentakohde on aiheuttanut ja ne jäävät pois kun tuotteen valmistus loppuu. Myös ulkoistaminen aiheuttaa erilliskustannuksia. Erilliskustannusten asemasta voidaan käyttää jotain muuta korvaavaa kustannusta, joka mahdollisesti saadaan suoraan järjestelmästä. Pelkästään muuttuvia kustannuksia ei tulisi käyttää, koska osa kiinteistä kustannuksista on pitkällä aikavälillä erilliskustannuksia. /1/ Tuotteen ulkoistaminen ei vähennä kiinteitä kustannuksia, ellei kustannuksia aiheuttaville resursseille löydetä muuta käyttöä tai ellei siitä kokonaan luovuta. /2/

Laskelmia tarkasteltaessa jälkikäteen havaitaan, ovatko ne olleet paikkansa pitäviä. Valmistuksen kustannukset saattavat olla hieman vaikeammin ennakoitavissa verrattuna hankintaan. Tämä johtuu välillisistä kustannuksista valmistuksessa ja niiden kohdistamisen vaikeuksista. Ne ovatkin METin tutkimusten mukaan vaikein asia laskelmissa. Tämän jälkeen tulevat laatu- ja toimitusvarmuuden kustannusten, yhteistyön aloittamiskustannusten ja logistiikan kustannusten arviointi. Laatu- ja toimitusvarmuuden kustannuksia on myös vaikea arvioida luotettavasti. Ulkoistetun osan tai tuotteen hankinnan ennakoidut kustannukset ovat osoittautuneet yleensä paikkansa pitäviksi. /2/

## 5 SOPIMUS



Kuva 3. Ulkoistamisprosessin eri vaiheissa tarvitaan erilaisia sopimuksia.

### 5.1 Salassapitosopimus

Tarjouspyyntö- ja neuvotteluvaiheessa saatetaan tarvita luottamuksellisuuden ja osapuolten oikeudet turvaavia salassapitosopimuksia, jos hankeen olemassaolo ei esimerkiksi kilpailusyistä tai pörssin sääntöjen vuoksi saa päästä julkisuuteen. Salassapitosopimuksissa turvataan liikesalaisuudet ja muut julkistamattomat tiedot. Tietojen luottamuksellisuus voidaan myös sopia tarjouspyynnössä tai tarjouksen osana. Tämä on hieman kevyempi tapa sopia. Se ei ole juridisesti katsottuna osapuolten välinen sopimus, mutta Logistiikan ulkoistaminen: käsikirja ulkoistamisprosessista /1/ tekijöiden mukaan se toimii käytännössä varsin hyvin. Luottamuksellisilla tiedoilla tarkoitetaan kaikkia toisen osapuolen luovuttamia julkaisemattomia tietoja koko prosessin aikana ja näiden tietojen salassapitovelvoite jatkuu vielä prosessin päätyttyäkin. Tietoja voidaan käyttää ja luovuttaa sopimuksessa rajatun hankkeen tarpeisiin ja henkilöille/henkilöstölle tai tieto voidaan kieltää muilta kuin sopimuksen osapuolilta kokonaan. /1/

### 5.2 Aiesopimus

Tarjousten hyväksymisen jälkeen ja ennen varsinaisten sopimusten kirjoittamista neuvotteluvaiheessa tehdään usein aiesopimus. Aiesopimukselle on monta erilaista kaavaa riippuen käyttötarkoituksesta. Jos neuvotteluvaiheessa on tarkoitus valmistella palvelusopimusta liitteineen, tilanteeseen sopii väljästi muotoiltu sopimus. Sen tarkoituksena on määritellä neuvottelujen tavoitteet ja suuntaviivat sitomatta kuitenkaan osapuolia enempää tavoitteiden saavuttamiseksi kuin on tarpeen. /1/

Sopimuksen tavoitteet ja tarkoituksen määrittelevät sen tausta, tarkoitus ja kohde. Aiesopimuksessa sovitaan myös se, että neuvotteluja jatketaan vain osapuolten kesken. Suunnitellut reunaehdot rajataan sitovilla määräyksillä esim. tarjouksen hinnat, sovitut henkilö- ja resurssijärjestelyt. Luottamuksellisuudesta on hyvä sopia, ellei aikaisemmin mainittua salassapitosopimusta ole jo tehty, samoin kustannuksista, jotka kohdistuvat valmisteluvaiheeseen. Yleensä molemmat osapuolet kuitenkin maksavat omat kulunsa itse. /1/

Jos tarjousvaiheessa on jo saatu määriteltyä palvelusopimuksen sisältö, mutta toiminnan käynnistämiseksi tarvitaan vielä päätöksiä tai viranomaisten lupia, voidaan aiesopimusta yksinkertaistaa. Tällaisessa aiesopimuksessa voidaan sopia, että liitteenä oleva palvelusopimus voidaan kirjoittaa alle vasta sitten, kun nämä luvat/päätökset ovat kunnossa. /1/

### 5.3 Ulkoistamissopimus

Varsinaisen ulkoistamissopimuksen kolme tai neljä osaa voidaan yhdistää yhdeksi tai erillisiksi sopimuksiksi. Ulkoistamissopimukseen kuuluvat runkosopimus, palvelusopimus, siirtymävaiheen sopimus ja yleiset sopimusehdot. Erimielisyyksien ratkaisutapa, oikeuspaikka ja tarvittaessa käytettävä laki ja kieli kuuluvat jokaisen sopimuksen vakiosisältöön. Sekä runko-, palvelu- että siirtymäajan sopimusten ja liitteiden juridinen pätevyysjärjestys on viisasta määritellä. /1/

#### 5.3.1 Runkosopimus

Runkosopimuksessa määritellään päämiehen ja toimittajan yhteistyön puitteet ja yleiset menettelytavat. On hyvä määrittää sopimuksen tarkoitus, eli se, millaista yhteistyösuhdetta palvelusopimuksella tavoitellaan. Sopimuksen asiat eivät saa olla palveluiden sisällöstä riippuvaisia asioita, vaan niiden tulisi olla kaikille palvelutoiminnoille yhteisiä. Runkosopimuksessa kannattaa pyrkiä lyhyeen ja olennaisten asioiden käsittelyyn, siinä ei kannata tarkentaa periaatteita, koska sopimuksen rakenteesta tulee herkästi sotkuinen. Tarkoitus voi olla esimerkiksi määräaikainen palvelunostosopimus taikka partnership- tyyppinen sopimus. Partnership-sopimuksen toiminnan laajuus, sisältö ja toimintatavat saattavat ajan mittaan muuttua. Irtaantumisehdot erityisissä tilanteissa kirjataan sopimukseen tavanomaisen irtisanomisen lisäksi. Erityisiä tilanteita voivat olla vaikkapa konkurssi, liiketoiminnan muuttuminen tai tavoitteiden täyttymättömyys pitkäaikaisissa sopimuksissa. /1/

Runkosopimukseen kannattaa kirjata sopimukseen liittyvät päätösvaltuudet, sopimuksen sisällön ja laajuuden muuttamis- ja uusimistapa, siinä kannattaa sopia tietojen luottamuksellisuudesta, käytöstä ja tietosuojan järjestämisvelvollisuudesta sähköisessä muodossa olevaa tietoa unohtamatta. Jatkuvan toiminnan kehittämisestä, kehittämishyötyjen ja riskien jakamisesta ja investointien suojasta kannattaa myös sopia tässä vaiheessa, koska ne eivät ole riippuvaisia palvelun sisällöstä. /1/

#### 5.3.2 Palvelusopimus

Palvelusopimuksen keskeisimpiä asioita on toimintaohje. Toimintaohje on myös voitu tehdä jo tarjousvaiheessa. Silloin toimintaohjetta vain tarkennetaan sopimusneuvotteluissa. /1/ Toimintaohje kuvaa tuotteiden ja palvelujen tuottamisprosessin työvaiheina. Se kuvaa myös prosessin tarkoituksen, tavoitteet, prosessiin osallistuvat ja vastuussa olevat henkilöt sekä lähtötiedot, työvaiheet ja niiden tuloksen. /21/

Palvelusopimuksessa määritellään yksittäisen palvelun yleiskuvaus, laajuus, menettelytavat ja sekä laskentaperuste. Jokaista palvelukokonaisuutta varten laaditaan oma sopimus. Palvelun yleiskuvauksessa määritellään palvelun sisältämät toiminnot suorituspaikka mukaan lukien. Palvelun tarkka sisältö, toiminnallinen ja maantieteellinen laajuus kuvataan sopimuksen liitteellä, näin saadaan lyhennettyä muuten pitkää sopimusta. Asiakaan, toimittajan ja tilaajan toiminnan rajapinnat sekä osapuolten välinen IT-rajapinta kuvataan tarkasti. Jos noudatetaan päämiehen toimintatapoja ja menettelyjä, kuvataan sisäiset prosessit toimintaohjeen tarkkuudella. Toimittajan tavoilla toimittaessa sisäiset prosessit taas voidaan kuvata veloituserusteiden määrittelyn tarkkuudella. Erityisten nimikkeiden käsittely ja omavalvonta-asiat määritellään laatuasioita unohtamatta. Palvelun odotettu laatutaso tulee myös määritellä, sekä valitaan toiminnan laadun ja tehokkuuden seurantaan käytettävät mittarit. Palvelusopimuksessa sovitaan muista määräaikaista ja -muotoisista sekä tilanteen mukaisista kanssakäymisistä, paitsi päätösvaltuuksista, sopimuksen sisällön ja laajuuden muuttamis- ja uusimistavoista. Ne oli sovittu jo runkosopimuksessa. Taloudellisten vaikutusten ja sopimuksen toimivuuden vuoksi määritellään veloituserusteet, ne voivat olla myös omana hintaliitteenä eli hinnastona, joka syntyy usein tarjouksen yhteydessä. Veloituserusteiden tulee olla helposti mitattavia ja yksiselitteisiä. Hinnaston muutoksen ja muutosten hyväksymisprosessin sekä riskien hallinnan ja jakoperiaatteiden tulee olla määritelty sopimukseen. Sopimukseen on kirjattava erittäin selkeästi vaihto- ja käyttöomaisuuden omistukset sekä niiden vakuutukset ja vakuutuksen ottaja. Vakuutuksien lisäksi tarvitaan myös toimittajan konkurssin tai selvitystilan varalta määräykset, joiden perusteella päämiehen omaisuus saadaan nopeasti toimittajalta päämiehen käyttöön. Tätä auttavat pykälät, jotka koskevat omaisuuden panttauksen kieltämistä, päämiehen omaisuuden tunnistamista, omaisuuden erillään pitoa sekä kieltoa omaisuuden kirjaamisesta toimittajan omaisuudeksi. Sopimuksen irtisanomisehdoissa kannattaa määritellä irtautuminen tarpeettomasta palvelusta liiketoiminnan muutoksen vuoksi. Volyymin muutoksilta voi suojautua sopimalla sopimukseen vaihtelurajat, joiden ylitys tai alitus johtaa hintaneuvotteluihin. Palvelusopimuksessa investoinnit suojataan sopimalla investoinneille vuosittain aleneva korvaussumma. Päämies maksaa toimittajalle, jos yhteistyö loppuu ennen investoinnin tekohetkellä sovittua aikaa. Investointeja koskevia sopimusmääräyksiä joudutaan päivittämään investointeja tehtäessä. /1/

### 5.3.2.1 Toiminnan laadun mittaaminen

Toiminnan laadun seuranta varten on sovittava yksiselitteiset mittarit ja niille realistiset tavoitearvot, puitteet ja olosuhteet. /1/ Näin saadaan rajattua force majeure-tilanteet ja tilanteet, joissa toimittajan mahdollisuudet synnyttää tai toimittaa palvelu on heikentynyt

Erika Karjalainen

niin, että toimitus ei ole kummankaan osapuolen kannalta mielekäs. Reunaehdot palvelun tuottamiselle voidaan jakaa kolmeen osaan.

- Kuormitusehdot

Palvelulle on määriteltävä minimikäyttötarve tai maksimikuorma tai molemmat.

- Sääteleyhdot

Toimittajalle määritellään oikeus- ja joskus jopa velvollisuus- soveltaa palveluelementteihin kuvausta ja mittaristoa kulloistenkin lakien, määräysten ja poliitikkojen mukaan. Näitä ehtoja on yleensä käytetty ulkomailla toimivan toimittajan kanssa.

- Riippuvuusehdot

Mikäli päämieheltä tuleva, toimituksen kannalta keskeinen tieto tai impulssi ei ole asianmukainen, toimittaja vapautuu osittain määritellyistä velvoitteista. Esimerkiksi toimituksen laatu on riippuvainen työhajeista ja muusta olennaisesta dokumentaatiosta. /4/

Ennestään käytetyt mittarit antavat hyvät lähtökohdat mittaamiselle, koska niiden kehityksestä on historiatieto olemassa eikä näin ollen odoteta liikoja. Mittareilla saadaan riidaton, tosiasioihin perustuva tieto toiminnasta. Saavutettuja tuloksia sekä tavoitearvoja voidaan verrata sisäisesti muihin yksiköihin tai osastoihin tai muihin vastaaviin organisaatioihin. /1/

Mittareita ovat mm.

- Toimitusluotettavuus

Luotettavuudella tarkoitetaan virheettömyyden tasoa johon toimittaja sitoutuu. Luotettavuus voidaan määritellä esimerkiksi aikayksikössä sallittujen poikkeamien lukumääränä tai poikkeamien osuutena koko toimituksesta. Yleensä toimittaja lupautuu korjaamaan virheet ilman lisäkustannuksia.

- Palvelun saatavuus ja käytettävyys

Saatavuudella tarkoitetaan osuutta ajasta tai aikaa jolloin päämiehellä on toimittajan luoma palvelu käytössään, esim. arkisin klo 8 - 16. Käytettävyydellä tarkoitetaan häiriötilanteita; esimerkiksi häiriötilanteen sattuessa sen palautumisaika normaaliin. Toimittaja voi sitoutua varajärjestelyyn häiriötilanteen satuttua.

- Asiakastytyväisyys

Asiakastytyvyyttä mitataan usein reklamaatioiden määrällä ja vakavuudella. Sen mitaaminen on haaste toimittajalle. /4/

- Läpimenoajat

Mitataan aikaa tilauksesta toimitukseen.

- Työmäärä ja tuottavuus

Työn tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi jalostusarvon avulla. Jalostusarvo kertoo tuotannon arvonnousun tuotantoprosessin tuloksena. /1/

### 5.3.3.2 Hinnasto ja hinnoittelu

Seurattavuudeltaan helpoin ja selkein tapa hinnoitella on suoriteperusteinen hinnoittelu, jos suoritteen sisältö ja työmäärä on tarkasti määriteltävissä, eikä palvelun sisältö ole nopeasti muuttuva. Suoriteperusteisessa hinnoittelussa asiakkaalle muodostuu kustannuksia ainoastaan tehdystä työstä. /1/

Jos suoriteperusteinen hinnoittelu ei ole mahdollinen niin sitten kannattaa käyttää Cost-plus-hinnoittelua. Cost-plus-hinnoittelu tarkoittaa kustannukset + kate-pohjaista hinnoittelua. Se sopii tilanteisiin joissa palvelun sisältö, laajuus ja toimintatavat eivät ole tarkasti tiedossa. Erilaisia tilanteita voi olla esimerkiksi uuden toiminnan aloittaminen tai yhteistyön nopea laajentaminen. Cost-plus- hinnoitteluun kuuluu olennaisesti open-book- menettely, joka on omiaan mm. tilanteessa jossa menetelmien kehittämisen hyötyjä tulee jakaa. Open-book-menetelmä mahdollistaa toisen osapuolen kustannusten ja tuloslaskelman seurannan. Satunnaisten, laajuudeltaan vaikeasti ennalta määriteltävien töiden laskutukseen sopii tuntityö-hinnoittelu. Kuitenkin mahdollisimman monen tuntityötä sisältävien töiden osuus kannattaa kokemuksen kartuttua tuotteistaa. /1/

Tuotannosta aiheutuvat kiinteät kustannukset sisällytetään yleensä suoritteiden hintoihin ja muihin veloitushintoihin. Volyymin huomioon ottavaa hinnoittelumallia kannattaa käyttää, jos odotettavissa on suuria muutoksia volyymissä kiinteiden kustannusten kuitenkin pysyessä samana. Esimerkkinä tästä on perusmaksu + suoritemaksu ja porrastettu suoritehinnoittelu. Kiinteät kustannukset voidaan jakaa myös tasaisesti sopimuskaudelle, tosin tämä ei toimi toistaiseksi voimassaolevalle sopimukselle, koska sitä saatetaan kilpailuttaa silloin tällöin. Siirtymävaiheen kiinteistä kustannuksista käytetään myös erilliskorvausta. /1/

Hinnaston tulee sisältää ainakin seuraavat asiat:

- varsinaisen palvelun, oheistöiden ja lisäpalvelujen hinnoittelu
- käytettävän materiaalin hinnoittelu
- kiinteiden kustannusten käsittely hinnoittelussa
- siirtymävaiheen kustannusten sisällyttäminen hintoihin.

Hinnaston muutoksen ja muutosten hyväksymisprosessin tulee olla määritelty palvelusopimukseen. /1/

Kustannuskehityksen hallitsemiseksi voidaan käyttää seuraavia keinoja:

- pitkäaikainen sopimus alenevalla hinnalla
- kustannusten alentamiseen tähtäävä yhteistyö
- pitkäaikainen sopimus kiinteällä hinnalla
- laadun parantamiseen tähtäävä yhteistyö
- kilpailuttaminen. /2/



Jatkuvaa tarpeetonta hintakilpailuttamista tulisi kuitenkin välttää. /2/ Kilpailuttamisella saattaa olla varjopuolensa. Jos toimittaja kokee olevansa uhattu kilpailuttamisen takia, ovat edellytykset tuloksekkaalle yhteistyölle vähissä, koska se luo epäluottamusta osapuolten välille. /4/

#### 5.4 Siirtymävaiheen sopimus

Siirtymävaiheen sopimuksissa hoidetaan toiminnan, henkilöstön ja omaisuuden siirroista johtuvat järjestelyt. Sopimuksen syntymisestä, toiminnan siirtämisestä ja haltuunottoa koskevasta tiedottamisesta sovitaan myös, toisin kuin jatkuvan toiminnan tiedotus käsiteltiin jo runkosopimuksessa. Taloudellisista asioista voidaan sopia vielä tässäkin vaiheessa, vaikka varsinainen hinnasto liitetään palvelusopimukseen. Siirtymävaiheessa toimittajalle aiheutuvat kustannukset sisällytetään yleisimmin palveluhintoihin. Nämä kustannukset voidaan sisällyttää sopimukseen tekemällä hinnastot kahdelle tai kolmelle ensimmäiselle sopimusvuodelle kustannukset ja oppimiskäyrä huomioon ottaen. Haltuunoton kulku määritellään sopimalla molempien osapuolten tehtävät toimenpiteet, niiden aikataulut sekä kustannusvastuut. /1/

#### 5.5 Yleiset sopimusehdot

Yleisissä sopimusehdoissa voidaan yksinkertaistaa ulkoistamissopimuksen sisältöä ja pienentää laatimiseen kuluva työmäärää. Ehtojen tarkoituksena on helpottaa sopimusten laatimista ja standardoida sopimuskäytäntöjä kullakin alalla. /1/

Jos sopimuksien sisältö tuntuu monimutkaiselta tai hankalalta, kannattaa se tarkistuttaa asiantuntijalla. /1/

### 6 HENKILÖSTÖ

Kuten aikaisemminkin tekstissä on mainittu, tulee päämiehen kartoittaa ulkoistamiseen liittyvät henkilöt ja päätettävä, jäävätkö nämä päämiehen palvelukseen vai siirtyvätkö he toimittajan palvelukseen. Kummassakin tapauksessa on muistettava huolehtia avainhenkilöiden motivoinnista. Yleisiä sopimusasioita mietittäessä kannattaa varmistaa henkilöstön motivaatio sekä avainhenkilöiden pysyminen palveluksessa. /1/ Toimittajan on hyvä kartoittaa jokaisen siirtyvän työntekijän edellytykset tehdä työtä. Jos edellytykset eivät täsmää

Erika Karjalainen

tämän hetkisiin tai suunniteltuihin työtehtäviin, niin siihen tulee pohtia henkilön kanssa yhdessä ratkaisu. /8/

Säännökset ja sopimukset ovat tulkinnanvaraisia, ja niitä uudistetaan koko ajan, siitä syystä voi olla viisasta käyttää henkilöstöasioita tuntevaa juridista asiantuntijaa. Lainsäädäntö ja sopimukset asettavat vähimmäisvaatimukset henkilöstön kohtelulle. Henkilöstöasioita ohjaavat Suomen laki, työehtosopimukset ja EU:direktiivit. /1/

Suomen laeista merkittävimmät ovat:

- Työsopimuslaki 26.1.2001/55 (TSL)
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 22.9.1978/725 (YTL)
- Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436 (TEhtol)

Päämiehen ja toimittajan neuvotteluissa tulee tehdä päätös henkilöstön siirtämisestä joko kokonaan tai osittain tai ei ollenkaan, jolloin toiminta aloitetaan aivan uudella henkilöstöllä. Vaikka päämies on voinutkin tehdä periaatepäätöksen jo aikaisemmassa vaiheessa asiasta, on siitä kuitenkin yhteisesti sovittava ja käytävä läpi. Henkilöstöä koskeva päätös vaikuttaa mm. tehokkuuteen ja osaamisen siirtymiseen. Toimittajan ammattitaito määrittelee tarpeen osaamiselle, jonka vanha henkilöstö voi mukanaan tuoda. Motivoituneet ja ammattitaitoiset vanhat työntekijät helpottavat paljon toimintojen siirtämistä ja toteuttamista toimittajalla. /1/

Ulkoistamisprosessin yhteen kokonaisuuteen kuuluu olennaisesti ihmisten uudelleen kouluttaminen ja motivointi. Henkilöstön huomioiminen niin päämiehen kuin toimittajankin osalta on hyvin tärkeä seikka motivoinnin ja avoimen yhteistyön kannalta. Henkilöstön motivointi voi olla vaikeaa palkanmaksajan vaihtuessa. /1/

Henkilöstön asema ulkoistamisessa riippuu siitä, onko kyseessä liikkeen luovutus vai ei. Liikkeen luovutuksen tunnusmerkkejä ovat:

- Toimintaa jatketaan samoissa tiloissa tai samoin menetelmin.
- Aineellinen liikeomaisuus (esim. koneet ja laitteet) tai aineeton liikeomaisuus (esim. osaaminen) siirtyy sopimuksen yhteydessä.
- Merkittävä osa organisaatiosta siirtyy toimittajan palvelukseen.
- Toiminta jatkuu ilman merkittävää keskeytystä.
- Järjestely on pysyvä. /1/

Jos kyseessä on liikkeen luovutus, päämiehen työntekijöillä on oikeus siirtyä toimittajan palvelukseen ns. vanhoina työntekijöinä entisen työsuhteen ehdoin. Tällä suojataan työntekijöiden asema yritysjärjestelyissä. Toimittaja ei saa huonontaa työsuhteen etuja ilman irtisanomisperustetta. Edut voivat tulla työehtosopimuksesta, työsopimuksesta tai päämiehen antamina. /1/

Työsuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet siirtyvät luovutuksen yhteydessä luovuttajalta luovutuksen saajalle (TSL 1:10:2§). Tämä tarkoittaa sitä, että ennen liikkeenluovutusta eräännytynyt palkka tai muu saatava on päämiehen ja toimittajan vastuulla, mutta luovutuksen jälkeen toimittaja on yksinään vastuussa eräännyvistä esim. lomapalkasta ja rahasta, vaikka ne olisikin ansaittu osin ennen luovutusta. /1/

Työsopimuslain mukaan sekä päämies että toimittaja voivat irtisanoa työntekijöitä liikkeen luovutuksesta johtuvan työn vähenemisen perusteella. Työntekijä voi irtisanoa itsensä normaalia lyhyemmällä irtisanomisajalla, ellei hän halua mennä toimittajan palvelukseen. On toimittava yt-menettelyjen mukaisesti, jos toimenpiteeseen liittyy osa-aikaistamista, lomauttamisia tai irtisanomisia. Toki tiedottaminen ja neuvottelut voidaan hoitaa muillakin joustavammilla keinoilla kuin yt-menettelyillä. /1/ Mutta silloinkin on pidettävä huoli että lakia ei rikota. Laki antaa minimivaatimukset, joiden puitteissa voidaan paikallisesti sopia muista menettelytavoista. /14/

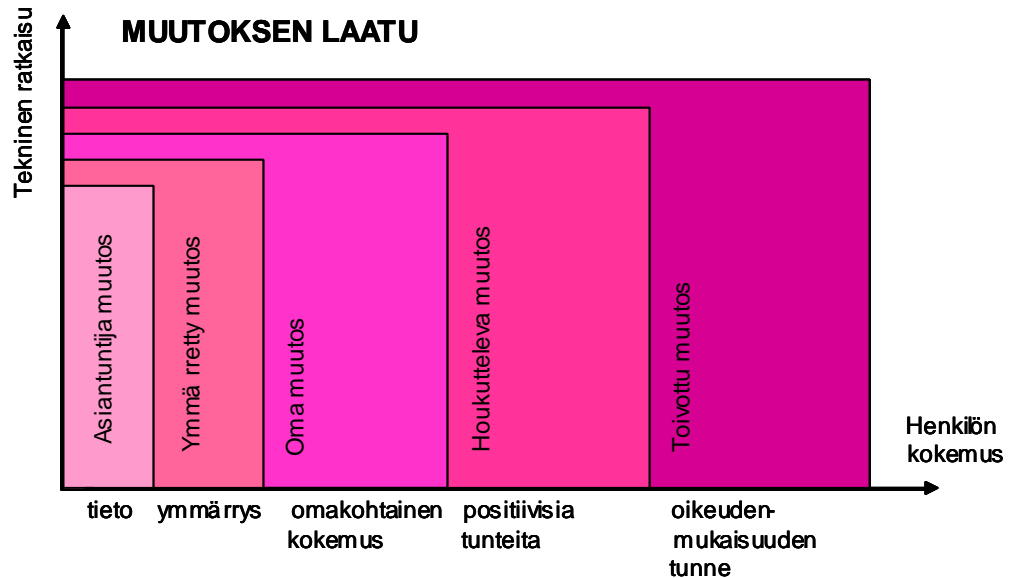
## 6.1 Henkilö ja muutos

Useilla ihmisillä on käsitys: Ihan sama mitä katolla lukee, kunhan palkka vaan juoksee. Mutta käsitys muuttuu, jos itse joutuu ulkoistetuksi./16/ Vaikka henkilöstöä valmisteltaisiin kuinka hyvin, niin törmäyksiä tulee aivan varmasti. /10/ Tämä johtuu siitä, että jokainen ihminen ottaa muutoksen vastaan eri tavalla. Siihen voivat vaikuttaa mm. ikä, itseluottamus ja sosiaalinen verkosto. Nuoret ihmiset ovat tottuneet muutoksiin, he ovat olleet useissa työpaikoissa mm. pätkätöissä. Kun työpaikka on vaihtunut, ovat siinä samalla vaihtuneet yritys- ja johtamiskulttuuri ja työkaverit. Muutos ei tunnu niin pelottavalta, koska edellisestä muutoksesta ei ole kauan aikaa. Vanhemmat, pitkään talossa olleet henkilöt kokevat muutokset usein rankemmin. Heidän pitkä työsuhteensa päämieheen katkeaa, ja palkinnot pitkistä työsuhteesta menevät siinä mukana. He saattavat suhtautua työpaikkaan enemmän tunteella. Työpaikkaan liittyy paljon muistoja sekä työyhteisö on turvallinen ja tuttu. Uuden sosiaalisen verkoston luominen työpaikalle ei välttämättä tunnu hyvältä eikä helpolta. Hyvän itseluottamuksen omaava henkilö uskoo pärjäävänsä uudessa muuttuneessa ympäristössä, hän ottaa muutoksen haasteena vastaan. /13/ Sosiaalinen verkoston tuki ja kannustus on erittäin tärkeä muutoksessa olevalle ihmiselle. Verkosto voi olla kotipiiristä tai työpaikalla. /16/

Sitä, mitä ei mitata, ei voida luotettavasti muuttaa eikä parantaa. Jotta muutosprosessi onnistuisi, muutoksen etenemistä tulisi seurata jatkuvasti ja monipuolisesti. /4/

Muutos tulisi tarjota henkilöstölle puoleensa vetävänä ja houkuttelevana. Henkilöstön tulee saada muutoksesta ja sen tuloksista jotain kaipaamaansa, kuten esimerkiksi paremmat

työskentelyolosuhteet, haasteellisemmat työtehtävät, joustavuutta työaikoihin tai itsenäisyyttä päätöksen tekoon. Näiden lisäksi henkilön tulisi kokea muutos oikeudenmukaiseksi. Tämä tarkoittaa, että uusien toimintatapojen tulee olla eettisesti hyväksyttäviä ja arvomaailman tulisi olla yhteensopiva aikaisemman yrityskulttuurin kanssa.



Kuva 4. Muutoksen laatu on kuvattu pinta-alan muodossa. /4/

Tekninen ratkaisu tarkoittaa ratkaisun laatua, eli kuinka oikea, looginen ja asiantunteva ratkaisu on. Henkilön kokemuksella tarkoitetaan, minkälaisia tunteita muutos herättää ihmisessä henkilökohtaisella ja organisatorisella tasolla. Mitä suurempi on pinta-ala, sen todennäköisemmin muutos saadaan toteutettua tavoitteiden mukaisesti. /4/

Muutoksesta saatu pelkkä tieto ilman keskusteluja aiheuttaa sen, että muutos koetaan asiantuntijoiden tekniseksi ratkaisuksi. Tällaiseksi koettu muutos ei saa henkilöitä sitoutumaan. Kun henkilölle kerrotaan muutoksen taustat, hän ymmärtää muutoksen vaihtoehdot ja sitoutuu helpommin ja jopa innostuu muutoksen tavoitteista. Tätä kutsutaan ymmärretyksi muutokseksi. /4/

Muutokset, jotka henkilö voi itse kokea ja joihin hän voi osallistua, tuntuvat henkilön omalta muutokselta. Omassa muutoksessa henkilö pääsee osallistumaan muutoksen eri vaiheisiin, kuten projektin suunnitteluun, vaihtoehtojen analysointiin ja konkreettisten muutosten toteuttamiseen. Vaikka oman muutoksen taso olisi sama kuin asiantuntijamuutos, sen laatu on parempi henkilöstön voimakkaan sitoutumisen ja motivaation vaikutuksesta. Henkilö näkee itse roolinsa asioiden toteuttajana, ja hänelle muodostuu kuva, mitä hän uudessa organisaatiossa tulee tekemään. /4/

Erika Karjalainen

Positiivisia tunteita herättävä houkutteleva muutos saadaan aikaan lisäämällä sopivasti kannustimia omaan muutoksen laatuun kuvaaviin elementteihin. Ulkoisena kannustimena voi olla vaikka raha, se tekee muutoksesta taloudellisessa mielessä houkuttelevan. /4/

Kun organisaation jäsenet, edellisten elementtien lisäksi, voivat samaistua muutoksen päämääriin, on toivottu muutos tapahtunut itsestään. Tunteisiin vetoamalla saadaan muutoksen tavoitteet tuntumaan houkuttelevalta. Tällaisessa muutoksessa henkilön kokemat tuntemukset ovat niin voimakkaita, että ne tekevät muutoksesta tavoittelemisen arvoisen. Muutos tuntuu siltä kuin sitä olisi kauan odotettu ja toivottu. Toivotussa muutoksessa sitoutuminen ja motivoituminen tavoitteisiin on voimakas. /4/

Kuten aikaisemmin toiminnan haltuunotto ja käynnistys -kappaleessa on mainittu, uuden toimintamallin tarjoaminen henkilöstölle tulisi aloittaa pikkuhiljaa. Uusien toimintamallien tehokas käyttöönotto edellyttää ainakin seuraavia asioita:

- tyytymättömyys vanhaan ja uuden houkuttelevuus
- muutoksen selkeys
- toimenpiteitä käytännössä
- usko muutoksen toteutumiseen
- muutoksen tarvitsemat panokset

Mikäli näistä puuttuu jokin, henkilö ei koe tarvetta muutokseen. Se saattaa aiheuttaa sekaannuksia, väärinymmärryksiä ja epäilysten heräämistä. Muutoksen toteutumista edesauttavat muutostavoitteet, jotka antavat henkilölle jotakin arvokasta, kuten esimerkiksi ammatissa kehittymisen tai itsensä toteutumista. /4/



Kuva 5. Muutosyhtälön pulmat /4/.

Jos näkyvät toimenpiteet puuttuvat tai viivästyvät, johtaa se muutoksen otollisen hetken hukkaamiseen, turhautumiseen ja muutoksen vastustamiseen. Mikäli organisaatiossa ei ole tarpeeksi itseluottamusta ja uskoa muutokseen, seurauksena on yrittämisen loppuminen, avuttomuus ja lopuksi muutoksesta luopuminen. Suurissa muutoksissa tulisi saada nopeasti näkyvää aikaan, muutoksen tulee todella edetä ja käynnistyä, vaikka suurilla

Erika Karjalainen

muutoksilla onkin tapana kestää pitkään. Muuten siitä saattaa tulla ikuisuusprojekti sekä henkilöstö saattaa menettää uskon muutoksen toteutumiseen. /4/ Henkilöstön voimavarat tehdä työtä ja nauttia elämästä vähenevät ulkoistamisprosessin kestäessä kauan. /16/

Muutostavoitteiden konkretisoimien henkilökohtaiselle tasolle parantaa muutosprosessin onnistumisen mahdollisuutta. Kun ihminen voi nähdä ja kokea oman roolinsa ja omat vastualueensa muutoksen toteuttamisessa, on hänen silloin helpompi osallistua muutostavoitteiden toteuttamiseen. Silloin on myös helpompi mitata ja seurata henkilön tavoitteita ja edistymistä työssään. Henkilön kohdalla on mitattava asioita, jotka kuuluvat hänen työhönsä ja joihin hän voi suoraan vaikuttaa itse. Muutosprosessi tulee näin henkilölle konkreettisemmaksi ja hän pystyy seuraamaan panostustaan muutoksen läpiviemisessä. Konkreettiseksi tekemiseen tarvitaan myös henkilön omaa oivaltamista, joka syntyy tiedon ymmärtämisestä, kokemuksista, tunteisiin vaikuttamisesta ja tunteesta että muutos on oikeudenmukainen. /4/

Usko muutoksen hyödyllisyyteen lopahtaa, jos muutoksen etenemistä ei kyetä seuraamaan luotettavien mittareiden avulla. Mittaamisella on myös merkitystä henkilön muutokseen mukaan saamisessa, koska toteutuneista muutoksista saa palautetta ja onnistumisen kokeminen motivoi ja vie muutosta eteenpäin. Motivaation kannalta tärkeää on se, voidaanko positiivinen tulos yhdistää selkeästi ja luotettavasti muutokseen. Laadullinen ja määrällinen mittari henkilön kohdalla on hyvä vaihtoehto. Saatuihin tuloksiin tulee myös reagoida. /4/

Henkilöstölle tulee tarjota haasteita, vastuuta ja toimialueita. Henkilöstö täytyy saada yhteistyön merkeissä motivoitumaan ja kiinnostumaan, toimimaan hyvin. Kun henkilöstö pääsee itse toteuttamaan ja päättämään itseään koskevia asioita, se on lopputuloksesta riippumatta tyytyväisempi ratkaisuun kuin jos joku muu olisi sen tehnyt sen puolesta. /10/

#### Muutosvastarinta

Vaikka muutos näyttäisikin lupaavalta ja parannukselta vanhaan, ihminen suhtautuu lähes poikkeuksetta muutokseen ensin epäluuloisesti. Ihmiselle turvallisempi vaihtoehto on pysyä vanhassa, koska uudet asiat tuntuvat usein vierailta ja epäilyttäviltä sekä saattavat aiheuttaa epävarmuuden tunnetta. /4/

Vastarinta on enemmän sääntö kuin poikkeus. Tämä johtuu siitä, että muutos herättää voimakkaita tunteita, ihmisillä on rehellisiä mielipide-eroja ja erilaisia asenteita. Muutosvastarinta kuitenkin osoittaa, että muutos otetaan tosissaan. Muutoksen teknisistä ratkaisuista vaan ei olla samaa mieltä, henkilöt eivät ymmärrä muutoksen merkitystä tai teknistä ratkaisua, ei ole riittävästi ulkoisia kannustimia taikka muutosta ei koeta oikeutetuksi.

Erika Karjalainen

Muutokseen liittyy mahdollisuuksien lisäksi myös uhkia. Mitä syvällisempi ja laajempi muutos tulee olemaan, sen varmemmin vastarintaa syntyy. Muutosvastarintaan vaikuttaa se, kuinka otolliset muutoksen lähtökohdat ovat, miten organisaation historiassa on ollut muutoksia tai muutospaineita ja kuinka haluttu muutos on. /4/

Muutosvastarinta on normaali reaktio, sitä ei saa sekoittaa tehottomaan muutosjohtamiseen. Vaikka vastarinta onkin yksilön tai ryhmän aikaansaannos, voidaan siihen vaikuttaa johtamistavalla. /4/ Vastarintaa lietsovat henkilöt tulisi tunnistaa henkilöstön seasta. Yksikin negatiivinen henkilö voi helposti tempaista muut mukaansa negatiiviseen ajatteluun. Mutta onneksi myös positiivisuus tarttuu. /7/ Muutoksen johtamisessa on kysymys siitä, kuinka ihmisten reaktiot kyetään ennakoimaan ja hallitsemaan. Ennakoida voidaan antamalla henkilöstön osallistua, tiedottamalla tapahtumista ja niiden etenemisestä, kouluttamalla henkilöstöä, vaikuttamalla asenteisiin, seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja palkitsemalla henkilöstöä. Hallinnassa keskeisellä sijalla on henkilöstön osallistuminen suunnitteluun ja toteutukseen. /4/

Muutosvastarinta on haastava hallita. Käytännön kokemusten mukaan määrätietoinen mutta joustava, rehellinen ja avoin muutosprosessin eteneminen vähentää henkilöstön epävarmuutta ja tästä aiheutuvaa muutosvastarintaa. Muutostöimenpiteiden aloittaminen tiedottamisen jälkeen, eli silloin kun muutosta eniten odotetaan, vähentää vastarinnan määrää. /4/ Ulkoistamisen ikävissä puolissa esimiehen täytyy pystyä tekemään työnsä. Esimiehen on myös otettava selville henkilöstöä arveluttavat asiat. /7/

### 6.3 Henkilöstön hoito ulkoistamistilanteessa

Kuten aikaisemmin on mainittu, YT-laki velvoittaa tiedottamisen seuraavista asioista:

- luovutuksen syyt
- luovutuksesta työntekijöille aiheutuvat oikeudelliset, taloudelliset ja sosiaaliset seuraukset
- suunnitellut, työntekijöitä koskevat toimenpiteet. /1/

Näiden lisäksi on myös hyvä kertoa:

- aikataulu, miten edetään
- ulkoistamisen tuomat uhat ja edut
- perustelut pois joutuvalla ja jäävällä työntekijällä miksi juuri hän
- miksi muutos on ehdottoman tärkeä /16/
- mitä henkilöltä odotetaan, keskustella aiheesta sekä käsitellä palaute
- heidän ja muiden roolit ja tehtävät /8/

Erika Karjalainen

Lisäksi henkilöstölle on suositeltavaa järjestää tilaisuus, jossa asiantuntija kertoo, mitkä ovat ihmiselle tällaisessa muutostilanteessa normaaleja pelkoja ja oireita ja koska tulisi hakeutua hoitoon. /16/ Asiantuntijatilaisuuden järjestäminen on kokemuksen mukaan koettu tarpeelliseksi. Asiantuntijoiden lisäksi henkilöt, jotka ovat käyneet ulkoistamisprosessin läpi, ovat erinomaisia tiedonlähteitä. Heitä kannattaisi käyttää hyväksi uusissa ulkoistuksissa. /7/ Henkilöt kyllä ymmärtävät ulkoistamisen merkityksen omaan työhönsä kunhan se vaan selitetään ja perustellaan hyvin. /16/

Esimiehen tulisi tunnistaa työntekijöiden joukosta herkät persoonat ja valmentaa heitä muutokseen vielä yleisten tilaisuuksien lisäksi. /7/ Toki kaikkien hyvinvointiin tulee keskittyä, mutta näiden herkimpien erityisesti. Näin vältetään varmasti tulevilta sairaslomilta. /12/ Henkilöstölle tulee tarjota vielä tilaisuus purkaa luottamuksellisesti murheitaan ja tunteitaan tutulle, ehkä myös ulkoistamisesta ulkopuolella olevalle taholle, vaikkapa työterveyshuollon henkilökunnalle. He osaavat myös ohjata henkilön tarvittaessa myös jatkohoitoon ja neuvoa päämiestä ennalta näissä asioissa. /16/ Ulkoistamista tulisi käydä läpi myös vuosien jälkeenkin. /7/

Henkilön kanssa tulee hoitaa asiat (esim. uuden työsopimuksen kirjoittaminen ja uudet toimintatavat) henkilökohtaisesti, ei siis sähköpostitse, puhelimitse eikä kirjeitse, vaikka välimatka olisikin pitkä. Työnohjaus on myös tärkeä juttu muistaa, vaikka työ itsessään säilyisi samana. /16/

#### Työtoverit ja yhteistyö

Jäävien ja lähtevien kanssakäyminen kärsii päämiehen työmaalla ennen toiminnan siirtoa. Molemmat ovat harmissaan. Jäävät eivät tiedä, mitä lähteville pitäisi sanoa. /16/ He voivat tuntea huonoa omaatuntoa lähteviä kohtaan siitä, että saavat jäädä, jopa sairastumiseen asti. /13/ Vanhasta työyhteisöstä erottaminen voi olla rankkaa. Pettymyksen vuoksi saataan jopa hylätä työkaverit. Jääville ja lähteville henkilöille tulisi perustella, miksi heille käy niin. Vapaamuotoisella yhteistyöllä on merkitystä henkilöstön välien säilymiseen, niin lähteville kuin jäävillekin. Vanhat työkaverit melko varmasti unohtuvat uusien myötä, ellei yhteistyötä ylläpidetä. /7/

Sen lisäksi, että päämies ja toimittaja yrittävät tehdä parhaansa henkilöstön hyvinvoinnin eteen, on myös henkilöstön valmistauduttava muutokseen mahdollisella parhaalla tavalla. Jos päätös ulkoistamisesta on tehty, muutos on varmasti edessä.



## 7 AIKAISEMPI ULKOISTUS

Patria Vehicles ulkoisti konepajastaan koneistamon, osahitsauksen, putkentaivutuksen ja konehuollon vuonna 2001. Aikaisemmin näiden toimintojen lisäksi konepajassa hitsattiin myös korit, korihitsaus jäi taloon muiden toimintojen siirtyessä. /14/

Lähtökohta ulkoistamiseen oli päätös keskittyä ydinliiketoimintaan. Osavalmistusta ei luetu ydinliiketoiminnaksi. Muita syitä ulkoistamiseen olivat oman osavalmistuksen matala käyttöaste ja samanaikainen tarve koneinvestointeihin sekä tavoitteena oli tehostaa konsernin konepajatoimintaa. Ulkoistamisen tavoitteena oli parantaa kokonaistuottavuutta, taloudellisten ja henkisten voimavarojen säästäminen ja keskittyminen omaan ydinliiketoimintaan. /14/

Esiselvitystä ulkoistamiseen tehtiin konsernitasolla 1999-2000. Työryhmään kuului kaksi yrityksen ulkopuolista konsulttia sekä yksi henkilö yrityksen sisältä. Esiselvityksessä laadittiin selvitys Patrian konepajatoiminnan laajuudesta, kilpailukyvystä ja tehostamistarpeista. Tämän selvitystyön pohjalta konepajaliiketoimintaa konsernitasolla keskitettiin Vammalan tehtaaseen. PVE:n konepajatoiminta jäi keskittämisen ulkopuolelle. Ulkoistaminen nähtiin kuitenkin liiketoiminnallisesti oikeaksi ja kannattavaksi toimenpiteeksi. Logistisista ja kunnallispoliittisista syistä katsottiin tärkeäksi, että konepajatoiminta jää Hämeenlinnan alueelle. /14/ Työpaikat haluttiin kuitenkin pitää Hämeenlinnan talousalueella, ei haluttu lisätä työntekijöiden työmatkaa ja haluttiin säästää nimikkeiden kuljetuskustannuksista. /6/

Kun esiselvitys konsernitasolla keväällä 2000 oli tehty, jatkoi PVE:n sisällä kaksi henkilöä paikallista esiselvitystyötä. He selvittivät konepajan sen hetkisen toiminnan tason ja kannattavuuden, käyttöasteen ja kuormituksen, investointitarpeet vuosille 2001- 2003, kilpailukyky alihankinta markkinoilla sekä ulkoistamisen tuomat riskit ja mahdollisuudet. /14/

PVE:llä todettiin, että heillä ei ollut resursseja pitää kumpaakin, konepajaa ja tuotekehitystä. Selvitysten jälkeen konepaja ulkoistettiin, tuotekehitys, kokoonpano ja elinkaaripalvelut jäivät. Konepajaan olisi tarvinnut tehdä 3 - 5 miljoonan euron investoinnit, silti konekantaa olisi jäänyt osin käyttämättä eikä PVE:n suunnitelmiin kuulunut ryhtyä alihankkijaksi. Tuotekehitysosasto ei olisi halunnut konepajan ulkoistusta, koska se vaikeuttaa heidän työtänsä. /14/

Esiselvityksessä käytiin läpi vaihtoehtoiset toimintamallit joita olivat:

- panostus omaan konepajaan (tarpeet ja kannattavuus)
- konepajan toiminnan keskittäminen konsernitasolla
- osavalmistuksen hajautus n. 5 - 10 alihankkijalle
- yhden partnerin löytäminen.

Esiselvitys eteni silloisen ajan merkittävimpien alihankkijoiden kiinnostuksen kartoittamiseen ostaa koko konepaja tai osa siitä, uusien yhteistyökumppaneiden kartoitukseen, liiketoiminnan arvon määrittämiseen (liiketoiminta + käyttöomaisuus), henkilöstövaikutusten sekä toiminnallisten vaikutusten arviointiin. Myös riskit analysoitiin. /14/

Toimittajan valinta perustui kokonaisliiketoiminnan siirtoon, laajaan toimittajayhteistyöhön ja liiketoiminnan logistiin lähtökohtiin sekä pyrkimykseen säilyttää liiketoiminta Hämeenlinnan talousalueella. Taloudelliset näkökohdat olivat perustekijöitä. /14/

Esiselvityksen perusteella löytyi yksi ainoa ”koko paketti” toimittaja, jolta pyydettiin tarjous. Toimittajan tarjous sisälsi osavalmistussopimuksen, toimitussopimuksen, kone- ja laiteluettelon, tuoteluettelon hintatietoineen, projektisuunnitelman aikatauluineen ja konsernitakauksen. /14/

Ulkoistamiseen kuuluivat työstökoneet, levykoneet, hitsauskoneet, hyllyt, kalusteet ja erikoistyövälineiden hallinta. Toiminnalliset vastuut olivat asennusvalmiiden komponenttien toimitus. Ulkoistamisen yhteydessä ei siirtynyt merkittävää määrää vaihto-omaisuutta, eikä yrityksillä ollut yhteisiä atk-järjestelmiä. /14/

Kun johtopäätökset, tarjous ja suunnitelmat oli nidottu yhteen, johtoryhmä käsitteli ja hyväksyi ulkoistamissuunnitelman. Aiesopimus allekirjoitettiin syyskuussa 2000. Sen jälkeen pidettiin informaatiotilaisuuksia luottamusmiehillä ja osavalmistuksen henkilöstölle. /14/

Prosessi käynnistyi allekirjoittamalla kaupallinen ja yhteistyösopimus, jossa oli määritelty toiminnan siirtyminen uudelle toimittajalle 15.1.2001 alkaen. Tosin toiminta jatkui kuitenkin vielä PVE:n tiloissa. Aluksi laskutettiin vain työstä, koska toimittaja käytti PVE:n materiaalia. /14/

Varsinainen toiminta siirrettiin toimittajan tiloihin kesällä 2001. Siirto koski työpisteitä yksi kerrallaan. Työpisteisiin sisältyivät koneet, kalusto, erikoistyövälineet sekä uudet työt, sillä keskeneräiset työt tehtiin Patrian tiloissa sekä näiden lisäksi työohjeita ja menetelmäkuvauksia, jotka sisältyivät yhteistyösopimukseen. /14/ Toiminnan siirto oli helppo, koska jo vanhat työntekijät osasivat hoitaa työnsä, ja he olivat purkamassa, siirtämässä ja kasaa-massa koneita. Vanhoilla työntekijöillä oli osaaminen tekemisestä omassa päässään, eikä työtä ollut aluksi tekemässäkään muita kuin nämä vanhat työntekijät. /6/

Toiminnan siirron yhteydessä määriteltiin yhdyshenkilöt eri osa-alueille:

- kaupallinen (liiketoiminta, uudet hankintasopimukset ym.)
- tekninen (konepajan siirto, koneet ym.)
- hallinnollinen (henkilöstöasiat).

Erika Karjalainen

- projektin toteutukseen ja seurantaryhmään. /14/

Liiketoiminnan siirrosta tiedotettiin koko Patrian henkilöstölle. Liiketoiminnan mukana siirtyvälle henkilöstölle pidettiin kohdennettuja tiedotustilaisuuksia neuvottelujen eri vaiheessa. /14/ PVE:n puolelta oltiin rehellisiä ulkoistamiseen liittyvissä asioissa, mitä arvostetaan kovasti. /7/

Aiesopimuksen allekirjoituksen jälkeen pidettiin tilaisuus, jossa kerrottiin:

- PVE:n näkökulma
- vaikutukset henkilöstöön
- yhteistyön sisältö ja laajuus.

Myös toimittaja esiteltiin tässä tilaisuudessa.

Siirtyvälle henkilöstölle järjestettiin henkinen muutosvalmennus ulkopuolisen asiantuntijan toimesta. /14/ Muutamia konepajan työntekijöitä jäi vielä PVE:lle vähäksi aikaa töihin ja siirtyi siitä sitten eläkkeelle. /6/

Työntekijät saivat osallistua uuden tehtaan layoutin suunnitteluun, jota tosin ei sitten toteutettu. Muutokseen osallistuminen on yksi hyvä tapa tutustua uusiin työkavereihin. Toimittajan uusi verstaapäällikkö esitteli itsensä ja uudet tilat, näin ollen kaikki oli jo tuttua siirryttäessä uusiin tiloihin. Koneet ja tavat olivat tuttuja jo ennestään, koska ne siirtyivät työntekijöiden mukana. /7/

Toiminnan siirtoprosessi kesti kaiken kaikkiaan 6 kuukautta. Sopimusprosessi alkoi aiesopimuksen allekirjoituksella syyskuussa 2000 ja jatkui edelleen todellisen sopimuksen allekirjoitukseen 15.1.2001. /14/

Toiminnan alussa toimittajalta tilattiin yksittäisiä osia, osien määrä oli suuri. Ajoneuvomallin muuttuessa yksittäiset osat muuttuivat kokoonpanoiksi. Vanhan ajoneuvon rakenne ei sallinut kokoonpanoja. Uuden ajoneuvon myötä alettiin myös innokkaasti kehittää yhteistyötä. Kehittämisessä oli mukana suunnittelun, hankinnan ja tuotannon väkeä. /12/

Toimintaa ja yhteistyötä oli tarkoitus kehittää yhteisillä seuranta- ja hankintapalavereilla sekä auditoinneilla. Seurantapalavereita oli kolme kertaa vuodessa, sekä lisäksi oli hankinnan seurantapalaverit. /14/

Ulkoistamisen mittareiksi määriteltiin:

- kilpailukykyiset hinnat
- tuottavuuden kehitys
- toimituskyky ja -laatu ja aikataulu
- hyvä maine. /14/

Erika Karjalainen

Henkilökunta siirtyi vanhoina työntekijöinä. Vanhasta työpaikasta siirtyivät Sisu-kerhon edut. Luottamusmies oli mukana koko ulkoistamisprosessin ajan. /14/ Henkilöstö on ollut myöhemmin tyytyväisiä muutokseen. Ilmapiiri töissä on hyvä, työt ovat monipuolistuneet ja asioihin pystytään vaikuttamaan. /7/

Siirtyviä työntekijöitä ei tarvinnut kouluttaa, heillä oli taitotieto hallussa. He olivat ammattilaisia tekemässään työssä. Toimittaja vastasi uusien henkilöiden koulutuksesta. /14/

Ulkoistaminen lisäsi Hämeenlinnan alueella työpaikkoja vähän yli kymmenen paikkaa. PVE:n konepajasta siirtyi 13 henkilöä toimittajalle työskentelemään, ja parhaillaan heitä oli siellä 25 henkilöä töissä. /14/

Yleisiin sopimusehtoihin kuului että PVE ostaa tuotteita toimittajalta tietyllä € määrällä / ajoneuvo. Sopimuksen kesto oli kolme vuotta. Irtisanomisajaksi yritykset sopivat ½ vuotta ja perusteena sopimusehtojen täyttymättä jääminen (mittarit). Sopimukseen määriteltiin että käytetyt hinnat olisivat markkinahintoja, lähtökohtana aleneva hintakehitys. Hinnoittelu perustui PVE:n kuormitusaikoihin. Toimittajan tuli pienentää kuormitusajan kokonaiskestoa. /14/

## 8 CASE: PINTAKÄSITTELYOSASTO, TULEVA ULKOISTAMINEN

PVE:llä on oma pintakäsittelyosasto, jossa on neljä eri työpistettä: teräskuulapuhdistus, runkomaalaamo, naamiomaalaamo ja pienosarata. Teräskuulapuhdistamossa suojataan ja puhdistetaan käsittelemättömät kappaleet. Työvälineinä käytetään teräskuulapuhallinta ja käsinpuhalluslaitteistoa. Runkomaalamossa pintakäsitellään ajoneuvon runko ja massiiviset osat. Siellä on käytössä sähköstaattinen, korkeapaine- ja ilma-avusteinen ruiskutus ja kuivatuskammio. Naamiomaalaamossa viimeistellään kokoonpannut ajoneuvot korkeapaine ja ilma-avusteisella ruiskulla. Pienosradalla pintakäsitellään pienosia. Siellä on 200–koukkuinen rata, joka vie kappaleita kahden vesiverhomaalauskaapin läpi, sähköstaattinen, korkeapaine- ja ilma-avusteinen ruiskutus ja uunikuivatuskammio./24/

Nykyään osastolla työskentelee yhteensä viisi työntekijää. Neljä maalaria ja yksi teräskuulapuhaltaja. Osastolla maalataan n. 300 akselia/kk ja n. 50 pienosaa ja kori jokaiseen ajoneuvoon. Akseleita maalataan alihankintana Akselistotehtaalte, joka sijaitsee aivan PVE:n läheisyydessä. /9/ Osaston konekanta on jo 20-vuotias, ja linja on aikoinaan rakennettu palvelemaan satamatrukkien pintakäsittelyä. Investointitarve osastolla on suuri. Tuotteen muuttuessa Pasista AMV:ksi maalattavien osien määrä on pudonnut. PVE:n käyttämä alihankinta on vähentänyt pintakäsittelyn töitä, koska nykyisin tuotteet toimitetaan valmiiksi pintakäsiteltynä. /6/

Lähtökohta ulkoistamiseen on strateginen päätös keskittyä ydinliiketoimintaan. Muita syitä ulkoistamiseen ovat halu turvata maalaustarve vaihtelevassa kuormitustilanteessa sekä huomattavat kustannussäästöt. Ulkoistamisen tavoitteena on säästää taloudellisia ja henkisiä voimavaroja ydinliiketoiminnan hoitamiseen. Ulkoistamisen edut ovat ydinliiketoiminnan, kokoonpanon ja varustelun kehitysresurssien kasvaminen sekä työpaikkojen lisäys Hämeenlinnan talousalueella. Etu toimittajan saamisesta PVE:n työmaa-alueelle on mahdollisuus näyttää asiakkaalle koko ajoneuvon valmistusprosessi. /14/

Ulkoistamispäätös pintakäsittelyosastosta on tehty helmikuussa 2006. Tuleva ulkoistaminen tulee koskemaan linjan maalaamaa laitteineen, vaihto-omaisuutta, ajoneuvomaalausta ja huollonmaalausta. Tilat tullaan vuokraamaan toimittajalle. /14/

Ulkoistamisprosessi on kestänyt tähän mennessä jo kolme vuotta. Prosessi alkoi vuonna 2003 esiselvityksen laadinnalla. Siitä huolimatta, että esiselvitys puolsi ulkoistamista, prosessia ei silloin käynnistetty henkilöstön voimakkaan vastareaktion takia. Syksyllä 2005 ulkoistaminen nousi uudelleen esille. /14/

Esiselvityksen teki PVE:llä kolmen henkilön ryhmä vuonna 2003. Esiselvityksessä selvitettiin edut ja haitat pintakäsittelyosastoon panostamisesta ja luopumisesta. Mietittyjä asioita olivat:

- pintakäsittelyn kuormitus tuleville vuosille
- investointitarpeet ja niiden kannattavuus
- riskit ja mahdollisuudet
- henkilöstön asema
- nykytilanne ja kehitystarpeet
- laatutason säilyminen
- yritysturvallisuus
- toimittajaehdokkaiden arviointi /14/

Toimittajan valinta vuoden 2006 alussa perustui saatuun tarjoukseen, pääpaino tarjouksia vertailtaessa oli toiminnallinen osa, sekä toimittajan tuntemukseen tuotteista ja toimintavoista. Yksi toimittajayrityksen omistajista on ollut PVE:n pintakäsittelyosastolla työntekijänä. Toimittaja toimiikin jo joidenkin PVE:n alihankkijoiden maalaamona. Yksi erittäin tärkeä valintakriteeri oli myös se, että työntekijät pitivät juuri tätä toimittajaa parhaimpana vaihtoehtona, mm. sen takia, että se noudattaa metallin työehtosopimusta. /14/

Aluksi tarjouskilpailussa mukana oli kolme toimittajaehdokasta. Kuitenkin kaksi ehdokkasta yhdistyi ja ne muodostivat uuden yrityksen PVE:n ulkoistamishankkeen pohjalta. Tarjouspyyntö koostui kahdesta osasta, taloudellisesta ja toiminnallisesta osasta. Taloudellisessa osassa pyydettiin tarjoamaan hinta koneista ja laitteista, liiketoiminnasta ja maalat-

Erika Karjalainen

tavien tuotteiden yksikköhinnoista. Toiminnallisessa osassa pyydettiin esittämään malli tulevasta yhteistyöstä. Tarjouspyyntö lähetettiin näin ollen kahdelle toimittaja-ehdokkaalle. /14/

Taulukko 1. Valitun toimittajan tarjouksen perusteella tehty ostaa/valmistaa laskelma kustannuksien vertailemiseksi. /14/

Kustannus	Kustannus € v.2006	
	PVE	ULKOISTETTUNA
Materiaalit (maalit ja ohenteet)	7	0
Materiaalit, maalatut ajoneuvot	0	12
Materiaalit, muu maalaus, esim. varaosat	0	1
Työkustannus	11	0
Maalaamon yleiskustannukset	11	0
<b>KOKONAISKUSTANNUKSET</b>	<b>28</b>	<b>13</b>
Laskutus, akseleiden maalaus	10	0
<b>VERTAILUKUSTANNUS</b>	<b>19</b>	<b>13</b>

Taulukon 1 luvut eivät ole todellisia, mutta ne on suhteutettu todellisten lukujen tavoin toisiinsa nähden. Vertailu perustuu vuoden budjetoituun tuotantosuunnitelmaan. Laske-missa käytetyt PVE:n tuntikustannushinnat on saatu taloushallinnosta. Kiinteistöstä saatavaa vuokratuloa ei ole huomioitu, koska se sisältää energiakustannuksia ja kiinteistön kunnossapitokustannuksia.

Liiketoiminta tullaan siirtämään 1.4.2006. Siirron jälkeen toimittaja vastaa maalien ja muiden materiaalien hankinnoista ja varastoinnista. Maalaamon käyttöomaisuuden omistuksesta ja ylläpidosta on laadittu erillinen vastuunjakotaulukko. /14/

Aiesopimusta ulkoistamisesta ei ole tehty. Ulkoistamissopimuksen edellytyksenä on, että pääasiallinen toiminta säilyy PVE:n työmaa-alueella. Kuormitusta toimittaja voi tasata muissa yksiköissään. Sopimuksessa toimittaja sitoutuu PVE:n laatu-, ympäristö- ja turvallisuusjärjestelmiin sekä toimittaja liitetään PVE:n turvallisuussopimukseen. Toimittajalle määritellään piha-alue, jolla se voi varastoida ja käsitellä muiden asiakkaiden tuotteita. Tuotteiden yksikköhinnat on määritelty kiinteiksi ja niitä tullaan tarkistamaan kerran vuodessa. Toimittaja sitoutuu kehittämään maalaamon toimintaa niin, että tuottavuudenkehitys kompensoi kustannusnousun aiheuttamia hinnankorotustarpeita sekä toimittaja pyrkii myymään maalauskapasiteettia niin, että maalausalan työpaikat lisääntyvä. /14/

Yhteistyösopimus on viiden vuoden pituinen, irtisanomisaika on 6 kk. Yhteistyösopimuksessa on pykälä, jossa on määritelty yhteistyön seuranta ja korjaavat toimenpiteet. Seurantapalaverit ovat 3 kk välein. Seurantaryhmän jäseniä ei ole vielä määritelty, mutta se tulee koostumaan toimittajan, päämiehen, akselistotehtaan ja heidän merkittävimmän asiak-

Erika Karjalainen

kaansa edustajista. Toteutuneet tulokset ensimmäisen vuoden osalta arvioidaan heti seuraavan vuoden alussa. Silloin määritellään ryhmän tehtävät uudelleen ja kokoontumisajan kohdat. Sopimukseen on myös määritelty riskien jakaminen seuraavanlaisesti:

- Ennen ulkoistamista vaihto-omaisuudesta tehdään päämiehellä inventaario, jossa poistetaan epäkurantit tuotteet. Näin ollen toimittajalle myydään vain kunnossa oleva vaihto-omaisuus.
- Jos toimittaja ei saa kolmen kuukauden kuluessa nyt lomautettuna olevia työntekijöitä työllistettyä, niin PVE ottaa irtisanomiskustannukset hoitaakseen.
- Ulkoistamisen epäonnistuessa toimittaja on velvollinen myymään koneet, laitteet ja vaihto-omaisuuden takaisin päämiehelle. Toimittaja menettää silloin liiketoiminnasta maksamansa summan. /14/

Mittareita toiminnan seuraamiseen ei ole vielä sovittu tarkkaan, mutta ne tulevat olemaan hintakehitys, laatu ja toimitusvarmuus. Valitut mittarit kuvaavat myös yhteistyötä, koska yhteistyö koostuu noista asioista. /14/

Vastuuhenkilöitä yleisiin asioihin ei ole vielä sovittu, mutta edustettuna tulee olemaan PVE:n hankinta ja tuotanto sekä toimittajan puolelta kaksi henkilöä. /14/

Henkilöstö, viisi työntekijää, siirtyy toimittajan palvelukseen vanhoina työntekijöinä. Henkilöstön työterveyspalvelut sekä oikeus osallistua Sisukerhon toimintaan säilyy. /14/

## 8 TULOKSET

Ulkoistaminen merkitsee päämiehelle strategisesti toisarvoisesta toiminnasta luopumista, mutta toisaalta vapautuvia resursseja ja pitkällä aikavälillä kustannussäästöjä. Työ annetaan erityisosaajien käsiin, joiden ydinliiketoimintaan tuotteen tai palvelun tuottaminen kuuluu. Yhteistyötä vaalimalla osapuolet voivat tuottaa merkittävää lisäarvoa lopputuotteeseen. Toimittajan valinta onkin päämiehen suurin haaste ulkoistamisprosessissa. Päämies saa myös mahdollisuuden kehittää omia prosessejaan toimittajan ammattitaitoa hyödyntäen. Ulkoistamisen myötä erityisosaaminen poistuu päämiehen organisaatiosta.

Ulkoistamisessa toimittaja saa laajennettua ydintoimintaansa ja saa uuden pitkä-aikaisen asiakkaan. Toimittajan kannalta ulkoistaminen ei eroa alihankinnasta muuten kuin toiminnan käynnistyksen ja haltuunoton osalta. Nämä kaksi asiaa ovat kuitenkin erittäin haastavia. Henkilöstön motivointi on myös toimittajan osalta haastava ja erittäin tärkeä tehtävä toiminnan jatkon kannalta. Hankala henkilöstö tuottaa paljon harmia ja kustannuksia. Päämiehellä ollut osaaminen siirtyy toimittajalle henkilöstön myötä.

Erika Karjalainen

Henkilöstölle ulkoistaminen voi merkitä haastavampia työtehtäviä ja etenemismahdollisuuksia uralla sekä suurempaa arvostusta työssä. Muutos tulee pelottamaan henkilöstöä ja vastarinta on taattu, mutta ajan myötä henkilöstö on usein tyytyväisempi uuteen ratkaisuun kuin vanhaan. Onnistuessaan ulkoistaminen luo uusia työpaikkoja.

## 9 YHTEENVETO

Alan kirjallisuudesta kootuista tiedoista, PVE:n yhteistyökumppaneille sekä muille metalliteollisuuden yrityksille ja heidän henkilöstölleen tehdyistä haastatteluista on koottu seuraavaan kappaleeseen yhteenvedon omaisesti ulkoistamisen onnistumisen kannalta huomion arvoiset asiat.

Edellytyksinä toimivalle ulkoistamiselle on kommunikaatio kaikkien prosessiin liittyvien tahojen välillä, sekä ulkoistamisprosessin läpi kulkevan työryhmän moninainen ammattitaito. Selkeästi laadittu sopimus on toinen onnistumisen kulmakivi. Molempien sopimusosapuolien täytyy tietää, mitä odottaa ja mitä tarjota. Tosin ulkoistettuja toimintoja kannattaa hajauttaa eri toimittajille, liiallinen riippuvuus yhdestä toimittajasta voi koitua hankaluudeksi. /1/

Kokemusten kautta opittuja huomionarvoisia asioita ovat:

päämies

- ” Sopimukseen tulee ehdottomasti määritellä tarpeeksi tarkkaan mitä ulkoistamiseen kuuluu. Koneet, laitteet ja työvälineet sekä vaihto-omaisuus on eriteltävä tarkkaan. ” /12/
- ” Päämiehellä tulee olla useita toimittaja vaihto-ehtoja. Toimittajan monopoli-asema jarruttaa kannattavuuden kannalta tärkeää yhteistyötä.” /15/
- ” Kannattavan liiketoiminnan edellytykset on suotava kumppanille. Uudelle yritykselle myös päämiehen hankinnan tuki on erityisen tärkeä. ” /12/
- ” Toimintaan tarvittavien dokumenttien tulee olla todenmukaiset, jotta osat sitten saapuessaan ovat oikeanlaiset. ” /12/
- ” Jos toimittajalla on maksuvaikeuksia omille toimittajilleen, päämiehen olisi ollut hyvä olla siinä toimittajan tukena. Toiminnan alussa toimittajalla ei luultavasti ole samanlaista verkostoa vielä kuin mitä päämiehellä ostotilauksien osalta. ” /6/
- ” Päämiehen tulee hoitaa ulkoistettava työ ensin kuntoon ennen ulkoistamista, ettei ulkoisteta ongelmia. Ongelmat tulee selvittää heti kun ne huomataan, sillä ne löytyy muuten edestä. ” /12/
- ” Jos ulkoistetaan vanhat koneet ja tehoton henkilöstö, kannattaa osapuolten selvittää poistuvatko ongelmat. Nämä ongelmat ovat yhteisiä, yhteistyö kärsii näiden vuoksi. ” /16/
- ” Jos ulkoistaminen siirretään uuteen yritykseen jolla ei ole yritys- ja johtamishistoriaa takanaan, kannattaa henkilöstön lisäksi ulkoistaa myös esimies. Heidän osaamisensa on arvokasta uudessa yrityksessä, ellei sitten haluta muuttaa johtamistapaa ja kulttuuria. ” /12/



Erika Karjalainen

- ” Onnistunut ulkoistaminen on yhtä kuin toimittajan toiminnan saaminen kilpailukykyiseksi. Toiminto ohjautuu ajan myötä parhaalle mahdolliselle toimijalle, ellei toimittaja saa toimintaa kilpailukykyiseksi. Toimittaja joutuu aikaa myöten ansaitsemaan asiakkaansa. ” /15/
- ” Varaston siirto tulisi tehdä hallitusti, ei liian suuria määriä kerrallaan. Liian suurien siirtojen onnistuminen on epävarmaa, siirron voisi toteuttaa vaikka tavarantoimittajittain. Varastonsiirron yhteydessä tulisi ottaa huomioon aika systeemin ylösnostoon ja materiaalin hankintaan. Siirto tulee tehdä erittäin tiiviissä yhteistyössä. Jos siirrettävä nimikemäärä on suuri, kannattaa siirtää ensin puolet ja tarkastella sen onnistumista.” /16/
- ” Laatu on seurattava alusta asti sovitulla mittareilla. Jos mittauksien tulos on huono, on selvitettävä sen syy ja korjattava tilanne mahdollisimman pian. Jos huomataan, että toiminta ei luista niin kuin pitäisi, niin silloin ei tulisi ottaa/antaa lisää töitä tehtäväksi ennen kuin vanhoista ongelmista on selvitty ja tuotanto on aikataulussa. ” /12/
- ” Hinnoittelun realistisuus on säilytettävä sekä kyky tehdä laskelmia niin päämiehellä kuin toimittajallakin.” /12/
- ” Päämies ei saisi vaatia liian nopeita toimitusaikoja toimittajalta, ja jos näin pääsee käymään, toimittajan on mainittava siitä viipymättä. ” /6/
- Toimittajien tulisi sitoutua jatkuvaan laadun parantamiseen, noudattaa täsmällisesti toimitusaikoja sekä antaa päämiehelle välittömästi tietoa hankkeita koskevista muutoksista, kuten tuotantohäiriöistä. Myös parannusehdotuksien tekeminen yhteisiin hankkeisiin on tärkeää. /2/
- ” Työntekijöitä ja materiaalia tulee olla riittävästi, eli nämä toiminnan perus edellytykset tulee olla kunnossa ennen toiminnan aloittamista. Toimittajalla tulee olla edellytykset haluttuun ottaa toiminta, päämiehen tulee pystyä todentamaan asia. ” /12/
- ” Toimittajan tulee olla valmis ottamaan toiminto vastaan niin tilallisesti kuin toiminnanohjausjärjestelmällisesti. ” /16/
- ” Yritystä perustavan toimittajan kannattaa suorittaa tilien avaus tavaran toimittajilleen hyvissä ajoin, se vie yllättävän paljon aikaa. ” /10/
- ”Ulkoistaminen ei ole neuvottelukysymys henkilöstön kanssa. Muutosjohtaminen on tärkeää, ettei organisaatio ala toimimaan toiminnan kannalta epäedullisesti. ” /15/
- ” Henkilöstölle tulee esittää heihin kohdistuvat odotukset. Tehottomuus tulee kitkeä heti pois. ” /12/
- ” Virheistä tulee oppia. Samoja virheitä ei tule toistaa uudessa paikassa. Toiminnan tulee kehittyä aikaisemmasta. Kehitys-asioissa henkilöstöä kannattaa kuunnella ja ottaa heiltä opiksi, heillä on ammattitaito ja tieto asioista. ” /16/
- Päämiehen tulisi informoida toimittajaa hankkeita koskevista tarpeista sekä niitä koskevista muutoksista. Informaatiotoiveen takana piilee tarve ennustaa tulevaisuutta ja mitoittaa kapasiteetti oikeanlaiseksi. /2/

Erika Karjalainen

Useimmiten unohtuneet asiat, kompastuskivet

- Unohdetaan luoda liiketoiminnan edellytykset ja pitää toiminta kannattavana.
- Sopimuksessa ei ole määritelty mittareita eikä tavoitteita. Riita-tilanteessa käsityksiä on niin monta, kuin on osapuolia mukana.
- Sopimuksessa ei ole määritelty toiminnan kehittämistä jatkossa. Kehityksellä ei aina tarkoiteta hintaa.
- Ennen ulkoistamista ei selvitetä yleistä kustannusrakennetta, eikä näin ollen tulevaa mahdollista hyötyä.
- Ei tiedetä hintojen nykykehitystä, mutta silti sovitaan jo tulevaisuuden alennuksista.
- Puutteellinen toiminta- tai johtamiskulttuuri /8/

Useimmiten itse operatiivinen työ tehdään ulkoistamisen jälkeen hyvin, mutta tukipalvelut itse tuotannon ympäriltä ontuu. /8/

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

1. Jalanka Jussi, Salmenkari Raimo, Winqvist Björn, Logistiikan ulkoistaminen: käsikirja ulkoistamisprosessista. Suomen logistiikkayhdistys, Helsinki 2003.
2. Karjalainen Jouko, Maijala Mikko, Lindgren Matti, Tuotannollinen ulkoistaminen. Metalliteollisuuden Keskusliitto Oy, Helsinki 1999.
3. Kiiha Jarkko, Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Kauppakamari Oyj, Lakimiesliiton kustannus, Helsinki 2002.
4. Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi, Santala Riku, Prosessin johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY, Porvoo 2002.
5. Stähle Pirjo, Laento Kari, Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY, Helsinki 2000.

### Painamattomat lähteet

6. Keisu Tapani, Asentaja ja Varapääluottamusmies, Haastattelu 22.12.2005, Patria Vehicles Oy
7. Kinnunen Pertti, Tarkastaja, Haastattelu 17.1.2006, Wemi Comp Oy
8. Manninen Jarmo, Toimitusjohtaja, Haastattelu 4.1.2006, Wemi Comp Oy
9. Olli Esa, Työnjohtaja, Haastattelu 22.12.2005, Patria Vehicles Oy
10. Piilola Tatu, Tekninen johtaja, Haastattelu 29.9.2005, Milectria Oy
11. Riikonen Tapio, Logistiikkapäällikkö, Haastattelu 2.1.2006, Patria Vehicles Oy
12. Salokangas Teppo, Kehittämispäällikkö, Haastattelu 4.1.2006, Wemi Comp Oy
13. Tuuloskorpi Hannele, Henkilöstöpäällikkö, Haastattelu 12.1.2006, Patria Vehicles Oy
14. Vaha Veikko, Tuotantojohtaja, Haastattelut 09/05-02/06, Patria Vehicles Oy

Erika Karjalainen

15. Jarmo Pohjasmäki, Paikallisjohtaja, Puhelinhaastattelu 16.2.2006, Bromma Conquip Oy

16. Henkilöiden haastattelut, jotka eivät halunneet henkilöllisyyttään esille, Haastattelut 09/05-02/06, Hämeenlinna

#### Sähköiset lähteet

17. Avoin tietosanakirja. [sähköinen sanakirja] Wikipedia. Saatavissa: [www.wikipedia.fi](http://www.wikipedia.fi)

18. Artikkelit.[sähköinen artikkeli].Toimintolaskenta laadunhallinnan apuna. Saatavissa: <http://cgi.qualitas-fennica/artikkelit/toimintolaskenta.html>

19. Artikkelit. [sähköinen artikkeli] Toiminnan kehittäminen ulkoistamisen kautta. Saatavissa:[www.accenture.com/countries/Finland](http://www.accenture.com/countries/Finland)

20. Harjoitustyö. [sähköinen dokumentti] Ulkoistamisen toimintaperiaat ja menettelytavat. Saatavissa:[http://72.14.207.104/search?q=cache:tfV\\_78I1QDYJ:www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/opinnot/kurssit/maa20367/harkka10.doc+Jere-Antti+Kilpi,++Pekka+Rissanen&hl=fi&gl=fi&ct=clnk&cd=1&lr=lang\\_fi&client=firefox-a](http://72.14.207.104/search?q=cache:tfV_78I1QDYJ:www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/opinnot/kurssit/maa20367/harkka10.doc+Jere-Antti+Kilpi,++Pekka+Rissanen&hl=fi&gl=fi&ct=clnk&cd=1&lr=lang_fi&client=firefox-a)

21. Harjoitustyö. [sähköinen dokumentti] Toimitilapalvelujen laadunhallinta. Saatavissa:09 [http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf\\_selvitykset/Selvitys%2040.pdf](http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf_selvitykset/Selvitys%2040.pdf)

22. Diplomityö. [sähköinen dokumentti] Kokonaistuntikatteen maksimointi tuotannosuunnittelun ja tuotesiirtojen avulla hienopaperiteollisuudessa. Saatavissa: <http://www.sal.hut.fi/publications/pdf-files/sor05.pdf>

23. Kauppa-ja teollisuusministeriön raportteja. [sähköinen raportti] Yrityksen verkostoitumiskyvyn mittaaminen, verkostoreittaus. Saatavissa:[http://www.teknologiateollisuus.fi/files/6409\\_Lopullinenjulkaisu.pdf](http://www.teknologiateollisuus.fi/files/6409_Lopullinenjulkaisu.pdf)

24. PVE:n perehdyttämismateriaali. [sähköinen dokumentti]. Patria Vehicles Oy:n Intranet, [Viitattu 15.2.2006 ] Ei saatavissa

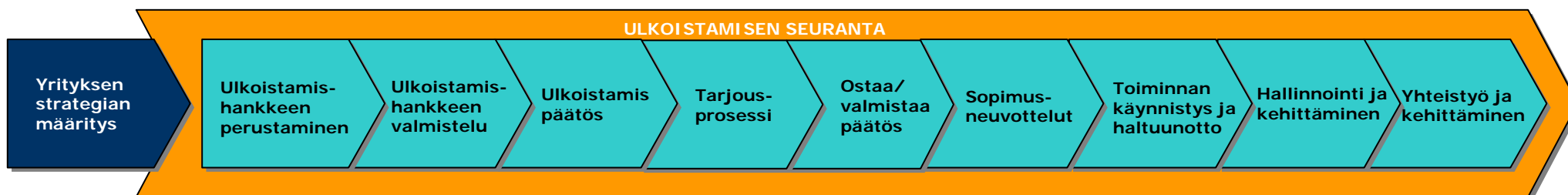
25. Tervetuloa taloon - opas. [sähköinen dokumentti]. Patria Vehicles Oy:n Intranet, [Viitattu 15.2.2006 ] Ei saatavissa



Dnro: D000000	Laatija: Erika Karjalainen	<b>Patria Vehicles Oy, prosessi</b> <b>"ULKOISTAMINEN"</b>
Korvaa:	Tarkastaja: VVa	
Astuu voimaan:	Hyväksyjä: VVa	

**Patria**

LIITE 1 (1/3)





Dnro: D000000	Laatija: Erika Karjalainen	<b>Patria Vehicles Oy, prosessi</b> <b>"ULKOISTAMINEN"</b>
Korvaa:	Tarkastaja: VVa	
Astuu voimaan:	Hyväksyjä: VVa	



LIITE 1 (2/3)

<b>ASIAKAS</b>						
<b>TOIMITTAJA</b>				Toiminnan käynnistys ja haltuunotto	Hallinnointi ja kehittäminen	Yhteistyö ja kehittäminen
<b>LIITTYVÄT PROSESSIT</b>			Tuotantomateriaalien hankinta D022860	Tarjous-prosessi		
<b>PVE hallitus</b>	Yrityksen strategian määrittäminen					
<b>PVE johtoryhmä</b>	Ulkoistamis-hankkeen perustaminen	Ulkoistamis päätös	Ostaa/ Valmistaa päätös			
<b>PVE työryhmä</b>	Ulkoistamis-hankkeen perustaminen ja valmistelu		Tarjous-prosessi	Sopimus-neuvottelut	Ulkoistamis-sopimuksen kehittäminen	
<b>Hankintatoimi</b>						Toimittaja-yhteistyön kehittäminen
<b>Ohjaus-ryhmä</b>					Yhteistyön kehittäminen ja toiminnan seuranta	Yhteistyön kehittäminen ja toiminnan seuranta
<b>DOKUMENTIT</b>	Ulkoistamis-esitys		Tarjouspyyntö ja tarjous, salassapitosopimus ja aiesopimus		Haltuunotto suunnitelma ja ulkoistamis-sopimus	
<b>TIETO JÄRJESTELMÄT</b>						
<b>Muuta huomioitavaa</b>	Ydinliiketoiminta ja erityisosaaminen	PVE työryhmän määrittäminen, hankkeen valmistelu aikataulu	Myös yhteistyökumppanit voivat olla aloitteen tekijöinä			



Dnro: D000000	Laatija: Erika Karjalainen	<b>Patria Vehicles Oy, ulkoistaminen osaprosessi "TARJOUSPROSESSI"</b>
Korvaa:	Tarkastaja: VVa	
Astuu voimaan:	Hyväksyjä: VVa	



LIITE 1 (3/3)

<b>ASIAKAS</b>	
<b>TOIMITTAJA</b>	
<b>LIITTYVÄT PROSESSIT</b>	Tuotantomateriaalien hankinta D022860
<b>PVE hallitus</b>	
<b>PVE johtoryhmä</b>	Ulkoistamis päätös
<b>PVE työryhmä</b>	<pre>graph LR; A[Ulkoistamis päätös] --&gt; B[Toimittajien esivalinta]; B --&gt; C[Tarjouspyynnön laatiminen]; C --&gt; D[Tarjousten teko]; D --&gt; E[Tarjousten vertaileminen ja toimittajan valinta]; E --&gt; F[Due Diligence-menettely]; F --&gt; G[Ostaa/Valmistaa päätös];</pre>
<b>Hankintatoimi</b>	
<b>Ohjausryhmä</b>	
<b>DOKUMENTIT</b>	Tarjouspyyntö ja tarjous, salassapitosopimus ja aiesopimus
<b>TIETO JÄRJESTELMÄT</b>	
<b>Muuta huomioitavaa</b>	