

# **Ulkoistaminen liiketoiminnan edistäjänä**

Case: Kuopion Sihteeripalvelu

**Miia Kettunen**

Opinnäytetyö

**11.1.2012** \_\_\_\_\_



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Miia Kettunen			
Työn nimi Ulkoistaminen liiketoiminnan edistäjänä. Case: Kuopion Sihteeripalvelu			
Päiväys	11.1.2012	Sivumäärä/Liitteet	40 +8
Ohjaaja(t) Jari-Pekka Jääskeläinen, Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion Sihteeripalvelu			
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimistopalvelujen ulkoistamisen tarve Kuopion alueella. Toimeksiantajana toimi Kuopion Sihteeripalvelu, toimitusjohtaja Mirja Turunen. Työssä käsiteltiin lisäksi ulkoistamisen merkitystä, ulkoistettavia toimintoja ja syitä ryhtyä ulkoistamaan toimintoja sekä ulkoistamisen riskejä ja mahdollisuuksia onnistua. Ulkoistamista on ollut selkeästi ainakin 1960-luvulta lähtien ja ulkoistaminen on löytänyt paikkansa nyky-yhteiskunnassa osana liiketoimintaa.  Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena nettikyselytutkimuksena sähköpostitse 150 yritykselle / yhdistykselle, joilta kysyttiin nykyistä ulkoistamisen tilanne, tarvetta ulkoistaa toimistopalveluita ja palvelun hinnan määrittelyä. Vastauksia saatiin 45, joka on 30 % kaikista kyselyn saaneista. Vastausmäärä oli riittävä vastausten analysointia varten ja antoi kuvan Kuopion alueen tilanteesta toimistopalveluiden ulkoistamisessa.  Tutkimuksessa haluttiin kysyä myös tyytyväisyyttä jo ulkoistettuihin toimistopalveluihin. Suurin osa toimistopalvelujen ulkoistaneista vastaajista olivat tyytyväisiä. Toimistopalveluita ulkoistaneita oli noin joka viides kyselyyn vastaaja eli 8 yritystä/yhdistystä. Tutkimuksen perusteella ulkoistamista on vielä mahdollisuus lisätä Kuopion alueella ja toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia omassa toiminnassaan. Tutkimusta voisi jatkossa hyödyntää siten, että jatkotutkimuksen ulkoistamisesta voisi toteuttaa esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua laajentamalla tutkimusalueetta.			
Avainsanat Ulkoistaminen, ostopalvelut, toiminnot, toimistopalvelut			



Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Miia Kettunen			
Title of Thesis Outsourcing as a tool to enhance business. Case: Kuopion Sihteeripalvelu secretarial services			
Date	11.1.2012	Pages/Appendices	40 +8
Supervisor(s) Jari-Pekka Jääskeläinen, Pentti Mäkelä			
Client Organisation/Partners Kuopion Sihteeripalvelu			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis project was to examine the need of outsourcing in office services in Kuopio area. The client commissioning this final thesis was Kuopion Sihteeripalvelu. The thesis's theoretical background investigates outsourced services in general, the meaning of outsourcing and the services to be outsourced and possible reasons for it. Also the risks and possibilities of outsourcing were addressed. Outsourcing has taken place in Finland since the 1960's and it has found its place in the current society as a part of business activity. Outsourcing can fully or partially be done according to the needs of the organization.</p> <p>The research was carried out as a quantitative web-questionnaire and was sent by email to 150 companies/corporations. The main questions asked were the present use of outsourcing, the need to outsource office services and their specific type. Also the proper price for the service was asked of the respondents. The questionnaire was answered by 45 respondents, which is a total of 30% of all participants. The response rate percent of answer was sufficient to analyze the answers and it gives a clear picture of the situation of outsourced office services in Kuopio area.</p> <p>The further aim of the research was also to find out the level of satisfaction among the companies having outsourced their office services. The majority of the respondents said that they are satisfied with the service. Every fifth of the respondents had used outsourced office services, adding up to a total of 8 companies/corporations. According to the research the use of outsourcing can still be increased in Kuopio area and the client can benefit the research results in her business. The present research could be utilized as a basis for a further study with a possible more expensive scope of study in a few years' times.</p>			
Keywords Outsourcing, outsourced services, functions, office services			



**SAVONIA**

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	10
1.3	Ostopalvelut.....	10
2	LIIKETOIMINNAN ULKOISTAMINEN.....	13
2.1	Ulkoistettavat toiminnot .....	14
2.2	Ulkoistamisen syyt.....	15
2.3	Ulkoistuksen toteutuminen .....	18
2.4	Ulkoistamisen riskit ja onnistuminen .....	19
3	TUTKIMUSPROSESSI.....	22
3.1	Kyselytutkimuksen suunnittelu .....	22
3.2	Kyselytutkimuksen vaiheet.....	23
4	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	25
4.1	Tämänhetkinen ulkoistamistilanne.....	27
4.2	Ulkoistamisen tarve .....	32
4.3	Tutkimuksen yhteenveto .....	36
5	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	39

## LIITTEET

Liite 1 Saatekirjeet

Liite 2 Nettikyselylomake

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee toimistopalveluiden ulkoistamisen tarvetta Kuopion alueella. Tarkoitus oli selvittää, miten paljon yritykset ja sekä muutamat yhdistykset ovat ulkoistaneet toimistopalveluitaan ja miten paljon on tarvetta ulkoistaa toimistopalveluita tulevaisuudessa, sekä tyytyväisyyttä tähänhetkiseen ulkoistamiseen.

Teoriatietona ja opinnäytetyön viitekehyksenä selvitettiin, mitä ulkoistaminen tarkoittaa ja mitä ulkoistettavia toimintoja löytyy. Ulkoistamista pohdittiin myös liiketoiminnan edistäjänä ja sitä, mitä organisaatio hyötyy ulkoistamisesta. Ulkoistaminen tuo myös vaatimuksia yrityksille ja ulkoistamisprosessi voi sisältää sekä riskejä ja onnistumisia.

Aihetta käsiteltiin teoriatiedon pohjalta ja kvalitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Näiden pohjalta saatiin kokonaiskuva siitä, mitä on ulkoistaminen ja ylipäänsä ostopalvelut ja miten paljon ulkoistamista käytetään Kuopion alueen yrityksissä tai yhdistyksissä. Toimeksiantajana toimi Kuopion Sihteeripalvelu, joka voi hyödyntää tutkimuksen avulla saatuja tuloksia omassa toiminnassaan.

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen aiheena on toimistopalveluiden ulkoistamisen tarve Kuopion alueella ja toimeksiantajana toimi Kuopion Sihteeripalvelu. Tutkimus toteutettiin nettikyselynä, jossa käytettiin kvantitatiivista tutkimusta ja tässä opinnäytetyön tutkimuksessa kyselytutkimusta.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää onko ulkoistetuille toimistopalveluille tarvetta, onko toimistopalveluita jo ulkoistettu ja millaisia toimistotöitä halutaan ulkoistaa. Kyselyssä haluttiin lisäksi selvittää, mitä yritykset ja yhdistykset ovat valmiita maksamaan toimistopalveluiden ulkoistamisesta ja mitkä toimistopalveluita tarjoavat yritykset ovat jo yrityksille tuttuja.



Toimistopalveluiden ulkoistamisella tarkoitetaan, että yritys ulkoistaa toimistopalveluitaan osittain tai kokonaan toisen yrityksen hoidettavaksi. Toimistopalvelut voivat sisältää esimerkiksi puhtaaksikirjoitusta, tallennustöitä, erilaisia projektitöitä, asiakasrekisterin ylläpitoa, puhelinvaihteenhoitoa ja muita yleisiä toimistotöitä. (Kuopion Sihteeripalvelu 2007).

Asiakkaan etuna ulkoistamisessa on kiinteiden kulujen säästäminen ja oman alan työtehtäviin keskittyminen. Lisäksi ei tarvitse perehdyttää jatkuvasti uusia työntekijöitä työhön ja toimistopalvelujen ulkoistamisen hoitava yritys on mitä todennäköisimmin ammattitaitoinen. (Kiiskinen 2002).

### *Toimeksiantaja*

Tutkimuksen toimeksiantaja toimi Kuopion Sihteeripalvelu, jonka toimintaan olen tutustunut jo perustamisvuonna 2007 ennen tradenomiopintojani. Myöhemmin olen ollut yhteyksissä yrittäjään ja kysynyt toiminnan tilanteesta. Toiminnan alussa olin mukana markkinoinnissa ja asiakkaita on tullut tämän jälkeenkin lisää vuosien varrella.

Kuopion Sihteeripalvelu tarjoaa monipuolisia sihteerij- ja toimistopalveluja sekä yrityksille että yksityisille henkilöille. Toimistotöitä voidaan tehdä asiakkaan tarpeiden mukaisesti esimerkiksi kerran viikossa, kuukausittain tai harvemmin, myös yksittäisinä toimeksiantoina. Työtehtävät räätälöidään asiakkaan toiveiden mukaisesti ja laskutetaan vain käytetystä työajasta. Työtehtävät tehdään joko asiakkaan luona tai Kuopion Sihteeripalvelun toimitiloissa. Asiakkaiden luona voidaan käydä Kuopion ja Siilinjärven alueilla. Asiakkaita on ympäri Suomea. (Kuopion Sihteeripalvelu 2007).

Kuopion Sihteeripalvelu tarjoaa muun muassa asiakirjojen ja raporttien puhtaaksikirjoitusta, sanelujen purkua, asiakasrekistereiden ylläpitoa, projektitöitä ja kiireapua. Hinnat määräytyvät joko tunti-, kappale- tai kuukausilaskutusperiaatteella ja vakioasiakkaat huomioidaan hinnoittelussa. (Kuopion Sihteeripalvelu 2007). Toiminta on kasvanut ja uusia työtehtäviä on tullut vähitellen yrityksen historian aikana.

Kuopion Sihteeripalvelu haluaa luoda pitkään kestäviä asiakassuhteita, jolloin hyvä molemminpuolinen luottamussuhde syntyy. Yritysten käyttäessä Kuopion Sihteeripalvelun sihteerin – ja toimistopalveluita he voivat vähentää alv-vähennykset, säästää mahdollisesti palkkakustannuksissa ja ulkoistamisen avulla yritysten on mahdollista keskittyä omaan osaamiseensa. Yritys on toteuttanut palveluja muun muassa asianajotoimistolle, insinööritoimistolle, kaupan alalle, ravintola-alalle ja rakennusosalalle. (Kuopion Sihteeripalvelu 2007).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimusta suunniteltaessa tavoitteena oli Kuopion alueen toimistopalvelujen ulkoistamisen tarvetilanteen kartoittaminen ja tulosten hyödyntäminen toimeksiantajan kannalta. Tutkimuksen tulosten avulla toimeksiantajan Kuopion Sihteeripalvelun toimintaa voidaan parantaa tulevaisuutta ajatellen ja löytää mahdollisia potentiaalisia asiakkaita.

Toimeksiantaja voi kehittää nykyistä toimintaansa toimistopalvelujen ulkoistamisen tarve Kuopion alueella -kyselyn tulosten perusteella. Vastaavanlaista tutkimusta ei yritykseen ole aiemmin tehty, joten senkin vuoksi tutkimus oli aiheellista tehdä. Tutkimuksen tarpeellisuus innosti perehtymään ulkoistamiseen ja toteuttamaan kyselytutkimuksen yrityksille.

Tutkimuksen tavoitteena oli edistää ammattitaidon kehittymistä ja liiketalouden alan tuntemusta työelämälähtöisesti. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus saada uutta näkökulmaa liiketalouden alasta koulussa opittujen asioiden tueksi. Tutkimusta tehdessä teoretieto ja käytäntö voitiin samalla yhdistää ja ymmärtää oman alaa entistäkin paremmin.

## 1.3 Ostopalvelut

Ostopalveluita käytettäessä perimmäinen kysymys on työn tuottavuuden ja laadun kehittämisestä ja erityisesti täydestä työntekijöiden osaaminen hyödyntämisestä. (JHL). Ostopalveluiden käyttöä on perusteltu ammattitaitoisen henkilökunnan

vähäisyydellä, kustannusten säästämällä, joustavuudella ja nykyisen oman henkilöstön eläkkeelle siirtymisellä. Ostopalveluilla on mahdollista vähentää oman voimavarojen käyttöä kiireisinä aikoina ja käyttää ostopalveluita sijaisuuksien hoitamiseen. (Tilastokeskus 2003).

Ostopalveluita käytettäessä ei saateta kiinnittää tarpeeksi huomiota ostopalveluiden tarkalle sisällölle, lisäpalveluiden hinnoittelulle, palvelun jatkuvuudelle ja riskin arviointiin ajatellen tulevaa hinnoittelua. Ulkoistettaessa toimintoja täytyy ottaa myös huomioon sovellettavat työehdot ja työntekijän eläketurvan hoitaminen. Säästökeinona ulkoistaminen ei aina toimi niin kuin odotetaan, sillä ostopalveluita käytettäessä ei välttämättä huomioida todellisia kustannuksia esimerkiksi ulkoistamisesta koituvia välillisiä kustannuksia. (JHL).

Kunnan puolella käytetyistä ostopalveluista puhutaan muun muassa mediassa ja lehdissä, joten tältä osin ostopalvelu terminä on levinnyt ihmisten tietoisuuteen kenties paremmin kuin yritysten kautta. Kuntakyselyn mukaan esimerkiksi siivouksessa oli käytetty yksityisiä ostopalveluita noin 10 prosenttia kaikesta siivouksen toiminnasta. Ostopalveluja käytetään eniten yli 30 000 asukkaan kunnissa. (Tilastokeskus 2003). Mikäli kunta haluaa ostaa yrityksiltä paljon ostopalveluita, täytyy sen myös jatkuvasti käydä liikeneuvotteluita, siitä mitä milloinkin halutaan ostaa ja millä hinnalla (JHL).

Kunnilla ei ole aina mahdollisuutta pitää erikoisammattiosaamista, vaan niillä on mahdollisuus käyttää työvoimaa vain silloin tällöin tarvittavaa toimintaa varten mm. erikoislaitehuoltoa. Kuitenkin kunnat ovat päätyneet jatkossa käyttämään enemmän omaa henkilökuntaansa, sillä heillä on paras kokemus kunnan toiminnasta. Ostopalvelutoiminta vaatii myös johtamista, ohjaamista ja sopimusjuridisten asioiden hallitsemista. (Tilastokeskus 2003).

Yksityisten ostopalveluiden vahvuudeksi nimetään kuitenkin toimintatapojen kehittäminen ja niiden soveltaminen. Yksityisen ostopalvelun puolella henkilöstöllä on parempi henkilöstöhallinto, motivointi ja toiminnan kehittäminen. Lisäksi laatujärjestelmien käyttö on vahvuus ostopalveluiden käytössä. Voi olla mahdollista silti, että osaaminen ja ammattitaito voivat vaihdella suurestikin ostopalvelun tarjoajan

yrityksestä liittyen. Huonona puolena voi olla myös henkilöstön vaihtuvuus. (Tilastokeskus 2003).

Muutamit suuret ostopalveluita tarjoavat yritykset ovat esimerkiksi siivousalalla vahvassa asemassa ja näin pienet yritykset voivat kilpailutilanteessa jäädä syrjään. (Tilastokeskus 2003). Suurtakin organisaatiota voi hoitaa pienellä henkilöstöllä niin, että monet toiminnot ostetaan ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. (Iloranta 2008, 207 - 208). Ammattitaito ostopalvelujen tarjonnassa on erityisen tärkeää, sillä se on yksi tärkeimmistä syistä, miksi ostopalveluja ylipäänsä käytetään.

## 2 LIIKETOIMINNAN ULKOISTAMINEN

Ulkoistamista on ollut ainakin jo 1960-luvun alusta lähtien. Organisaatio voi ulkoistaa toiminnan kokonaan tai osittain, jolloin saman tehtävän hoitaa ulkopuolinen toimintaan erikoistunut palvelun toimittaja. Palvelun toimittaja on vastuussa palvelusta ja sen kehittämisestä. (Kiiskinen 2002, 11 - 12). Ulkoistaminen on osa yhteiskunnan kehitystä ja on määritelty siten, että ennen itse tehdyt toiminnot siirretään ulkopuolisten palvelutarjoajien tehtäväksi.

Ulkoistamisen tarkoitus on yleensä joidenkin vähemmän strategisten ja oman ydinosaamisen ulkopuolella olevien toimintojen ulkoistamista organisaation oman toiminnan ulkopuolelta. Tämä mahdollistaa organisaation keskittymisen oman ydinosaamiseen ja toimintoihin, jotka tuottavat lisäarvoa. Ulkoistaminen ei liity tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, vaan jonkin organisaation kannalta välttämättömän toiminnan tekemiseen. (Keski-Suomen työvoima – ja elinkeinokeskus 2005). Yleinen syy ulkoistamiseen voi olla koko toiminnan parantuminen, kun tietty osa-alue on hoidettu ammattitaitoisemmin käyttämällä ulkopuolista palvelun tarjoajaa.

Ulkoistusta voi hoitaa myös valikoivasti niin, että valitut toiminnot ostetaan ostopalveluina useammilta eri toimintoihin erikoistuneilta palvelun tarjoajilta. Täydellinen ulkoistaminen on nimensä mukaisesti kokonaisen toiminnan prosessin ulkoistamista palvelun toimittajalle. (Kiiskinen 2002, 78). Tällä hetkellä on yleistä ainakin Suomessa, että organisaatio ulkoistaa jonkin osan toiminnastaan. Tämä helpottaa organisaation työtä, mikäli he eivät hallitse jotain osa-aluetta tai heillä on lievää työvoimapulaa. Lisäksi isompien organisaatioiden voikin olla mielekästä ulkoistaa jokin osa-alue kokonaan.

1990-luvun lopulta lähtien ulkoistamisen käyttö on lisääntynyt keskimäärin 8 % vuosivauhdilla. Sekä pienemmät että isommat ulkoistettavat ulkoistamispäätökset vaikuttavat samansuuntaisesti yrityksen toimintaan. Suuremmat ulkoistettavat toiminnot vaativat kuitenkin muutoksia myös ajatustapoihin ja toimintamalleihin, kun taas pienemmät ulkoistettavat toiminnot tapahtuvat huomaamattomammin. Ulkoistaminen on kasvanut selvästi kaikilla aloilla, mutta eniten kasvua on tapahtunut metalli – ja elektroniikkateollisuudessa. (Iloranta 2008, 208).

Ulkoistamista pohditaan monissa maissa kustannusten vähentämisen vuoksi. Vuonna 1995 the World Bank vertaili ulkoistamisen ja sisäisesti tuotettujen palveluiden ja tavaroiden taloudellisia kustannuksia ja päätyi siihen, että palveluiden ja tavaroiden hankkiminen tulisi edullisemmaksi ulkoistettaessa. (Knabe 2006).

### *Ulkoistamisen vaatimukset*

Ulkoistaminen tuo vaatimuksia organisaatiolle. Ennen kaikkea ulkoistaminen vaatii investointia, joka tarkoittaa tämänhetkistä taloudellista uhrautumista tulevaisuutta ajatellen. Useimmiten tämä uhraus koostuu useista osista, joita ovat johtamiskapasiteetti, ihmisten siirtäminen uusiin tehtäviin, osaamisen lisääminen, kiinteiden kustannusten kohdennusten kohteiden vähentäminen ja liiketoimen tekemistä varten vaadittava aika. Näiden lisäksi myös pettymyksiin ja epämiellyttäviin yllätyksiin on varauduttava. (Karlöf 2004, 206 - 207).

Valitessaan tuotetta asiakas ei näe organisaation käyttämiä ulkoistettuja toimintoja. Tämän vuoksi on tärkeää, että ulkoistamisen hyödyt johtavat toiminnan parantumiseen, vaikkakaan ne eivät olisi oleelliset markkinoiden kilpailun hyödyt. Kun päätetään ulkoistaa toimintoja, organisaation täytyy ottaa huomioon potentiaaliset ostopalveluiden tarjoajat toimittajat. Ulkoistaminen voi olla mahdollinen optio, mikäli se on kallisarvoista erinomaisen suorituskyvyn saavuttamiseen. (McIvor 2011). Ulkoistaminen ei välttämättä aina onnistu odotetusti ja voi vaatia aikaa ennen kuin käynnistyy kunnolla ja muuttuu yrityksen kannalta kannattavaksi. Ulkoistaminen vaatii organisaatiolta yhtä lailla uhrautumista kuin siitä on hyötyäkin.

## 2.1 Ulkoistettavat toiminnot

Perinteisiä ulkoistamisen kohteita ovat olleet yksittäiset toiminnot ja melko suppeat palvelukokonaisuudet esimerkiksi kiinteistö – ja toimistopalvelut. Vasta 2000-luvun alkaessa ovat yleistyneet myös kokonaiset ulkoistetut toimintoprosessit, joissa edellä kävijöinä ovat olleet televiestintäteollisuus ja elektroniikkateollisuus, jossa on ulkoistettu valmistus, logistiikka, tuotekehitys ja konseptikehitys. Näitä on ulkoistettu asteittain ja määrätietoisella tavalla yhteistyökumppanien toteutettavaksi. (Kiiskinen 2002, 78).

Ulkoistettavat toiminnot ovat välituotteiden, erilaisten komponenttien tai kokonaisten työvaiheiden tai tuotantovaiheiden siirtämistä ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, joka tarjoaa näitä ostopalveluina (Iloranta 2008, 205). Suomessa useimmiten varsinkin kirjanpito tehtävät ja palkanlaskenta on ulkoistettu riittämättömän ammattitaidon tai ajan puutteen vuoksi. Toimistopalveluitakin kuten laskutus, puhelinpalvelut tai kirjoitustyöt on haluttu ulkoistaa esimerkiksi sen takia, että yrittäjät voivat itse keskittyä omaan osaamiseensa, tai niitäkään ei ole osattu hoitaa tarpeeksi ammattitaitoisesti.

Ensimmäisiä ulkoistettavia toimintoja olivat siivous ja ruokalan ylläpitäminen olivat, joiden huomattiin olevan helposti ulkoistettavissa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle ja joiden ajateltiin hoitavan nämä toiminnot jopa paremmin kuin oma henkilökunta. Tämän jälkeen ryhdyttiin ulkoistamaan kuljetukset ja huolinnat. 1990-luvun alusta alkaen oli trendinä ulkoistaa ATK- ja tietojenkäsittelytehtäviä. (Iloranta 2008, 207).

Toimintakokonaisuuksia ja erikoistuotteita ei voi ulkoistaa. Sen sijaan perustuotteita – ja palveluja voidaan ulkoistaa. Tällaisia perustuotteita ovat esimerkiksi vaihde, siivous, kahvila ja kopiointi. Toiminnan prosessit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ydintoimintaan ehdottomasti kuuluvat toiminnot, ulkoistettavat tukipalvelut ja ydintoiminnan rutiinipainotteiset toiminnot, jotka voi olla mahdollista ulkoistaa, kuten asiakashankinta. (Karlöf 2004, 203 - 204). Peruspalvelujen, kuten siivous tai kahvilatoiminta, ulkoistaminen on luonnollisesti helpompaa, sillä osaamista on helposti löydettävissä ja palvelun tarjoajia on runsaasti.

## 2.2 Ulkoistamisen syyt

Ulkoistamisen syyt voidaan jakaa taloudellisiin, psykologisiin, toimintavapauden ja politiikan näkökulmiin. Voi olla mahdollista, että yritys ei pysty ylläpitämään jonkin tietyn alueen osaamista. Tällöin on organisaation osaamisedun kannalta parempi, että tuo osaamisalue annetaan ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi. (Karlöf 2004, 190, 193). Voidaan olettaa, että joissakin tapauksissa yritykset haluavat jättääkin jotkut tietyt osa-alueet muiden osaajien hoidettavaksi oman taidon puuttuessa. Syitä voi periaatteessa olla useampiakin, jolloin päätös ulkoistamiseen syntyy helpommin.

Perinteisesti ulkoistamista on pidetty keinona kustannusten kontrolloimiseen, mutta tällä hetkellä ulkoistaminen nähdään johtamistyökaluna yritysten tavoitteena pyrkiä enenevään innovatiivisuuteen, vahvempaan kilpailuetuun ja kansainvälisempään toimintaan (Keski-Suomen työvoima – ja elinkeinokeskus 2005). Ulkoistaminen sanana on selvästi yleistynyt viime vuosien aikana enemmän kuin pariin kymmeneen vuoteen. Ulkoistamista on toki ollut aiemminkin, mutta ehkä sitä ei ole osattu mainostaa tai tuoda muutenkaan esille samalla tavalla kuin nykypäivänä. Kyselyyn vastanneista yrityksistä yksi oli sitä mieltä, että ulkoistaminen on jopa liikaakin muoti-ilmiö.

Ulkoistaminen mahdollistaa paremman keskittymisen yhteen asiaan ja tämän myötä yritykselle tulee vähitellen oppimisetua. Oppimisetu voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tuotanto tehostuu, palvelu paranee ja toimintatavat muuttuvat kehittyneimmiksi. Tämä oppimisetu on ajan myötä kertynyttä piilevää tietoa, jota on hankala kuvata ja kertoa organisaation ulkopuolelle. (Iloranta 2008, 211).

#### *Taloudelliset ja poliittiset syyt*

Toiminnan tai sen osan ulkoistamiseen on olemassa erilaisia syitä ja lähtökohtia. Useimmiten ulkoistamisen syinä ovat taloudelliset syyt kuten kustannusten vähentäminen ja oma rajallinen pääoma, ydinosaamiseen keskittyminen tai oman osaamisen riittämättömyys. Ulkoistamiseen voi vaikuttaa myös kykenemättömyys kouluttaa työntekijöitä tarpeita vastaaviksi. (Kiiskinen 2002, 12). Näiden lisäksi myös poliittinen tilanne vaikuttaa ulkoistamisen käyttöön, kuten perinteisten oikeistopuolueiden tai uudistuneen sosiaalidemokratian tahtoon edistää tehostamista ulkoiseen liiketoimintaan sisäisen liiketoiminnan ja suunnitelmatalouden sijasta. (Karlöf 2004, 192).

Kustannusetujen tavoittelemisen on lähes aina vähintään yksi tavoite kaikissa ulkoistamisprojekteissa. Kansainvälisten tutkimusten mukaan ulkoistamisen kilpailuttamisen myötä on mahdollista säästää keskimäärin 20 % kustannuksista verrattuna ainoastaan oman työvoiman käyttöön. On myös tutkittu, että kustannuksissa on mahdollista säästää ilman tuotteen laadun heikkenemistä. (Iloranta 2008, 210 - 211).



Pääomaa vapautuu ulkoistamisen avulla esimerkiksi kone – ja laitehankintojen vähenemisen myötä. Organisaation kustannusrakenne muuttuu niin, että kiinteiden kustannusten vähenee koko kustannusmäärästä. Erityisesti laskusuhdanneaikoina tämä voi olla merkittävää organisaatiolle. Ulkoistamiseen saatetaan päätyä silloin, kun organisaatiolla itsellään ei ole mahdollisuutta investoida osaamiseen, tiloihin tai järjestelmiin. Palveluntarjoaja huolehtii näistä asioista ja organisaatiolla toiminta nopeutuu ja pystytään reagoimaan toimintaympäristön vaihtuviin tilanteisiin. (Iloranta 2008, 212).

#### *Liiketoiminnalliset syyt*

Ulkoistamiseen voidaan päätyä liiketoiminnallisista syistä ja liiketoimintaa parantavia syitä ulkoistamiseen voivatkin olla esimerkiksi tehokkuuden lisääminen, oman palvelun uskottavuuden parantaminen tai nopeampi pääsy markkinoille (Kiiskinen 2002, 12). Perusajatuksena toimintojen ulkoistamisen taustalla on ollut tavoite lisätä omaa osaamista ja tehokkuutta, kun joku ja jotkut toiminnot siirretään ulkopuolisten hoidettavaksi ja samalla yrityksessä voidaan keskittyä omaan ydinosaamiseen ja toiminnan kehittämiseen (Iloranta 2008, 207 - 208). Nykypäivänä ulkoistaminen onkin keino lisätä toiminnan tehokkuutta, koska koko ajan vaaditaan nopeampaa toimintaa menestykseen ja kannattavuuteen. Täytyy käyttää kaikki mahdolliset keinot, jotta yritysten toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja tuottoisaa.

#### *Psykologiset syyt*

Ulkoistamiseen voi liittyä psykologisia syitä muun muassa yrittäjäjyys, itsenäisen uran luominen tai ostopakkotilanne. Lisäksi työmarkkinat houkuttelevat yrityksiä siirtymään joustavimpiin tilapäisiin liike-elämän suhteisiin ja markkinaliiketoimiin kiinteiden suhteiden sijasta. Tämä lisää ulkoistamista. (Karlöf 2004, 198 - 199). Tilapäisten liike-elämäsuhteiden lisääntyminen myötä pitkäaikaiset liikesuhteet vähenevät, joten ulkoistamisen lisääntyy. Kun monilla yrityksillä on käytössään ulkoistettuja palveluja, syntyy lisää ulkoistuspalveluja tarjoavia yrityksiä.

### *Johtamisen näkökulma*

Johtamisen näkökulmasta ulkoistamisen suurin syy on tarve omaan ydintehtävään keskittyminen. Ulkoistamiseen voidaan päätyä myös, kun ei haluta tarttua omien toimintatapojen tai rakenteellisiin haasteisiin. (Kiiskinen 2002, 12). Johtajuuden kannalta ulkoistamisen käyttäminen oikein ja strategisesti on melko haastavaa ja eteen voi tulla ongelmallisia kysymyksiä todellisesta ydinosaamisesta, ulkoistamisen riskeistä ja onko kaiken muun ulkoistaminen mahdollista (Lehto 2001, 112). Ulkoistaminen johtajuudelta kannalta antaa mahdollisuuden jättää joitakin asioita muiden hoidettavaksi ja näin ollen saadaan kaikki kapasiteetti oman erityisosaamisen käyttöön.

### 2.3 Ulkoistuksen toteutuminen

Ulkoistamiseen liittyviä vaikeuksia, ongelmakohtia ja mahdollisuuksia voidaan käydä läpi yhdessä sidosryhmien kanssa. Kaikki asiat, niin pelot kuin hyvät näkökulmat, on hyvä käydä läpi, jonka jälkeen on mahdollista päästä yhteisymmärrykseen ulkoistamisesta. Ennen ulkoistamista on syytä tehdä vertailuanalyysiä toiminnan tehokkuudesta verrattuna siihen, miten joku muu pystyisi saman toiminnan toteuttamaan. Siirtyminen ulkoistamiseen tapahtuu monesti vasta huolellisesti läpikäydyn vertailuanalyysin jälkeen. (Karlöf 2004, 204, 206). Ulkoistamiseen ei ole syytä ryhtyä ilman tarkkaa pohdintaa, vertailua nykytilanteeseen ja mahdolliseen muuttuneeseen tilanteeseen ulkoistaminen huomioon otettuna.

Ulkoistamispäätös on helppoa tehdä silloin, kun markkinoilla on toimittajia, jotka kykenevät tekemään tarvittavat toiminnot tehokkaammin ja halvemmalla. Tehokkuus ei ole riippuvainen toimittajan työntekijöiden erinomaisuudesta ja paremmasta osaamisesta, vaan toimittajan kustannustehokkuudesta, joka on ulkoistavalle yritykselle edullisempi vaihtoehto. Toimittajan kustannusjoustavuus on avainasemassa ulkoistamista mietittäessä. (Karjalainen 2004, 23).

Ulkoistamisen voi hoitaa myös vähittäin, jolloin toimintaa siirtyy koko ajan vähitellen enemmän palvelutarjoajalle. Useimmiten ulkoistaminen tapahtuu eritasoisina ja joskus myös erisuuntaisina muutoksina. Voi olla myös niin, että tavaran tai palvelun

tuottaminen voidaan kokonaan lopettaa ja ostaa ulkopuoliselta palvelulta. Toisaalta tällainen toiminta ei ole varsinaista ulkoistamista, mutta lopputulos on sama kuin toiminta olisi vain ulkoistettu. (Iloranta 2008, 206 - 207).

#### *Ulkoistuksen toimintasuunnitelma*

Ulkoistamiseen siirtyminen tapahtuu yleensä vähitellen ja tärkeää olisi laatia toimintasuunnitelma sidosryhmien kanssa, jossa otetaan huomioon kustannukset, aikataulutus ja toteutuksesta vastaava henkilö. Ulkoistamisessa käytettävä toimintasuunnitelma voi olla suurin piirtein samanlainen kuin muissakin muutostilanteissa. Kuitenkin useimmiten ulkoistamisen prosessissa tulee esille enemmän ongelmia kuin muissa muutoksissa. Organisaation johdon perehtyneisyys mahdollisiin ongelmiin auttaa selviytymään peloista ja tällöin toimintaan voidaan suhtautua luottavaisemmin. (Karlöf 2004, 207). Ulkoistus on prosessi siinä kuin monet muutkin muutokset organisaatiossa, jotka vaativat hyvän toimintasuunnitelman onnistuakseen.

Joustavuus on tärkeä tekijä ulkoistamisen toteuttajan ja tilaajan välillä. Tilaajan tulee hankkia tietoa ulkoistamiseen liittyvistä seikoista, muuten hän ei kykene neuvottelemaan tasapuolisesti ulkopuolisen toimittajan kanssa. Ulkoistamisen tarjoajan pätevyys ja tiedot ulkoistamisesta saattavat olla paremmin ajan tasalla ja kuin tilaajan, joten tilaajan tulisi perehtyä ulkoistamiseen ennen sopimuksen tekoa. (Karlöf 2004, 207).

#### 2.4 Ulkoistamisen riskit ja onnistuminen

Vuonna 2005 maailmanlaajuisesti monet suuret organisaatiot olivat pettyneitä ulkoistamisen hyötyihin ja luopumassa ulkoistamisesta Pekka Virolaisen artikkelin mukaan. Artikkelissa mainitun Gartner-tutkimuksen mukaan 80 prosenttia ulkoistamisen sopimuksista täytyy neuvotella uudestaan. Useimmiten syynä on joustamattomuus ulkoistussopimuksessa. (Virolainen 2005).

Ernst & Youngin tutkimus on osoittanut, että lyhyellä aikavälillä hyödyt voivat olla hyviä, mutta pidemmällä aikavälillä merkitseekin jo hyvin suunniteltu ulkoistamisprosessi. Onnistuneet yritykset olivat panostaneet ulkoistamisen prosessin ja strategiseen suunnitteluun. Tutkimus antoi tuloksen, että yksi kolmasosa 32 pohjoismaisesta eri toimialalta olevista yrityksistä olivat tyytymättömiä ulkoistamiseen. Suomalaisia yrityksiä oli mukana 9. (Hallikainen 2009).

Mikäli yritys ulkoistaa vain kustannusten säästämisen vuoksi, ei tavoite toteudukaan. Ernst & Youngin Pohjoismaissa tehty tutkimus osoittaa, ulkoistamisen myötä säästöä tulee 10–20 prosenttia vuodessa. Kuitenkin niissä yrityksissä, joissa ulkoistamisprosessi on suunniteltu huolella, on ulkoistaminen myös onnistunut parhaiten. Ulkoistamisen motiivit ja tavoitteet tulee olla monipuolisia ja tasapainossa. (Hallikainen 2009).

Ulkoistamisen on tullut entistä tärkeäksi osaamisen alueeksi yrityksissä. Jotta yritys onnistuisi ulkoistamisprosessissa, tulisi sen tunnistaa ulkoistamisen eri vaiheet, kyettävä mittaamaan sekä ulkoistamisen onnistuminen että siitä saavutettu hyöty liiketoiminnalle. Hyvä sopimus ja kummankin osapuolen vaatimusten ymmärtäminen ovat merkittäviä ulkoistamisen onnistumiselle. Lisäksi yrityksen on tarkkaan pohdittava, mistä osaamisesta ei kannata ulkoistamisen yhteydessä luopua. (TIEKE 2011). Yhteistyöllä ulkoistaminen saadaan toimimaan kummankin osapuolen kannalta kannattavaksi ja kummankin toiveiden mukaiseksi.

#### *Tunnusmerkit onnistumiselle*

Ulkoistamisen onnistumisen tunnusmerkkejä ovat ydinosaamiseen keskittyminen, joustavuus ja laadun parantuminen. Ulkoistamisessa onnistuneet yritykset ovat keskimäärin viisi vuotta sopimussuhteissa palvelun tarjoajien kanssa olleita. Myös laadun mittaaminen ja luottamustason rakentaminen palvelun tarjoajaan ovat tärkeitä ulkoistamisen onnistumiselle. (Hallikainen 2009).

Ulkoistamiseen ryhdytään monesti vaiheittain ja siksi nämä organisaatio epäonnistuvatkin prosessien ulkoistamisen strategiassa yleismaailmallisen talouden kilpailussa. Mietittäessä, mitä toiminnan osaa kannattaisi ulkoistaa, tulisi ottaa

mieluiten huomioon, miten päätökset vaikuttavat pitkävaikutteisesti organisaation tehoon. (McIvor 2011)

### *Ulkoistamisen riskit*

Johdon ja työntekijöiden tulisi ottaa huomioon, että ulkoistamisen yhteydessä voi tulla myös pettymyksiä ja epämiellyttäviä yllätyksiä (Karlöf 2004). Monista ulkoistamisen hyvistä puolista huolimatta ulkoistamiseen liittyy myös riskejä. Näitä riskejä voivat olla luottamuspula, riippuvuuden syntyminen yhteen toimittajaan, yllättävät kustannuslisät tai muutosten vastustaminen. Nämä voivat vaikuttaa prosessin etenemiseen. Kuitenkin ulkoistamiseen liittyvät riskit ovat useimmiten pienemmät kuin toiminnan jatkamisen entisellään. (Kiiskinen 2002, 12).

Uhkatekijät ulkoistamisen edetessä voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, joita ovat strategiaan, yhteistyökumppanin valintaan tai toteutustapoihin liittyvät uhkaavat tekijät. Satunnaisvaihtelun kaltaista epävarmuutta liittyy myös kysynnän ja kilpailun tilanteisiin. Strateginen uhkatekijä voi tarkoittaa yrityksen väärää käsitystä omista arvotekijöistä. Väärän yhteistyökumppanin valinta voi ratkaisevasti kutistaa ulkoistamisen hyötyjä ja huonot ratkaisut voivat aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. (Karjalainen 2004, 27 - 29). Ulkoistamisen onnistumiseen vaikuttavat sekä itse organisaatio kuin ulkoistuksen tuottaja.

### 3 TUTKIMUSPROSESSI

Tutkimusprosessi alkoi suunnittelutyöllä. Aluksi oli suunniteltava, millainen kysely halutaan toteuttaa ja millaisella kohderyhmällä. Päädyttiin nettikyselyyn ja kyselyn ulkoasun suunnittelu toteutui yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselyyn liitettiin mukaan saatekirje. Tutkimusprosessi oli kaiken kaikkiaan aikaa vievää, sillä nettikyselyiden lähettäminen saatekirjeineen vei muutaman kuukauden, jotta saatiin tarpeeksi vastauksia analysointia ajatellen. Tämän jälkeen alkoi vasta analysointivaihe ja johtopäätösten tekeminen.

#### 3.1 Kyselytutkimuksen suunnittelu

Kyselytutkimuksen runko suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan Kuopion Sihteeripalvelun kanssa heti opinnäytetyön aihepiirin hyväksymisen jälkeen, joka vielä muotoutui lopulliseen muotoon ennen ensimmäisen kyselyn lähettämistä. Kyselyä mietittäessä päädyttiin lyhyeen ja yksinkertaiseen nettikyselyyn, josta saatiin tarvittavat tiedot tutkimusta varten. Päädyttiin myös siihen, että ne jotka eivät olleet ulkoistaneet toimistopalveluitaan, siirtyisivät kyselyä tehdessä tiettyjen kysymysten ohi. Kyseiset kysymykset käsittelivät sen hetkistä toimistopalveluiden ulkoistamisen tyytyväisyyttä ja muita asioita. Vastajaat eivät nähneet väliin jääneitä kysymyksiä ollenkaan.

Vastausvaihtoehdot oli tarkoitus laittaa mahdollisimman selkeästi ja nettikysely kaiken kaikkiaan oli helposti vastattavissa. Kyselyssä painotettiin toimistopalvelujen ulkoistamisen tarvetta ja muut kysymykset korostivat tätä pääkysymystä. Aluksi selvitettiin yrityksen / yhdistyksen ala ja koko sekä kuinka kauan toimintaa on ollut. Nettikyselyn kysymykset muotoutuvat valmiiseen muotoon, niin että nettikysely saatiin julkistettua ja lähetettyä ensimmäisen kerran 31.3.2011.

Toisen kerran nettikyselyä laitettaessa päädyttiin myös pyytämään pikaista vastausta ja annettiin kiitokset niille, jotka olivat jo vastanneet kyselyyn. Kolmannen kerran kyselyä lähettäessä laitettiin viimeiseksi vastauspäivämääräksi 27.5.2011, jotta siihen mennessä saataisiin kaikki mahdolliset vastaukset. Kysely oli siis avoimena ajalla 31.3.–27.5.2011, joka on lähes kaksi kuukautta

### *Kyselytutkimuksen saatekirje*

Kyselylomakkeen liitteeksi laadittiin saatekirje, jossa kerrottiin, mitä varten kyselyä tehdään ja minkä vuoksi kyselyyn vastaaminen on tärkeää. Saatekirje pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman lyhyesti ja selkeästi, mutta kuitenkin samalla mielenkiintoa herättävästi. Saatekirjeeseen liitettiin mukaan toimistopalvelujen ulkoistamisen tarve Kuopion alueella -nettikyselyn [www-osoite linkkinä](#), jota kautta yritykset pääsivät nettikyselyyn.

Aluksi päädyttiin siihen, ettei saatekirjeeseen laiteta viimeistä mahdollista vastauspäivämäärää, vaan pyydettiin pikaista vastausta. Näin ajateltiin, koska kyselyyn vastaamisen voi jäädä helposti siirtää, jolloin vastaaminen saattaa jäädä kokonaan. Saatekirjeeseen laitettiin viimeinen vastauspäivämäärä vasta kolmanteen ja viimeiseen lähetettyyn saatekirjeeseen, jolloin koko kysely sulkeutui, eikä siihen ollut enää mahdollista vastata.

### 3.2 Kyselytutkimuksen vaiheet

Kysely toimistopalvelujen ulkoistamisen tarpeesta toteutettiin nettikyselynä 150 Kuopion alueen yrityksille. Nettikysely laadittiin Savonia-ammattikorkeakoulun Typala-ohjelman avulla. Nettikysely lähetettiin sähköpostitse 150 Kuopion alueen yritykselle, joiden sähköpostiosoitteet löytyivät Kuopion kaupungin Internet-sivujen kautta olevasta yrityshausta: Kuopiossa toimivat yritykset.

#### *Nettikyselyn lähettäminen*

Nettikysely lähetettiin sähköpostitse ensimmäisen kerran ajalla 31.3.–20.4.2011, jonka aikana saatiin yhteensä vastauksia 30 vastausta. Nettikysely lähetettiin toisen kerran samalla kohderyhmälle 7.5.2011, jonka jälkeen vastauksia oli yhteensä 39 vastausta. Tässä vaiheessa mietittiin tarkasti, kannattaako nettikyselyä enää lähettää näille 150 yritykselle. Päädyttiin kuitenkin, että laitetaan vielä kerran nettikysely isomman vastaajajoukon saamiseksi.

Kolmannen kerran nettikysely lähetettiin sähköpostitse kohderyhmälle 23.5.-24.5.2011. Tämän jälkeen vastauksia tuli vielä 6 kappaletta, joten lopullinen vastaajamääräksi oli 45, mikä on 30 % kaikista kyselylomakkeen vastaanottajista. Tähän vastausprosenttiin tyydyttiin, koska oli alun perinkin olettavissa, että vastauksia nettikyselyyn on vaikea saada yli 20 % kaikista kyselylomakkeen saanneista.

### *Vastausten koonti*

Vastaukset toimistopalveluiden ulkoistamisen tarvetta Kuopion alueella koskevaan kyselyyn tulivat Typala-ohjelman kautta, josta saadut vastaukset koottiin yhtenäiseksi taulukoksi Excel-tilukon avulla SPSS-ohjelmaa varten. SPSS-ohjelman avulla kyselyn vastauksia saatiin analysoitua taulukoiden avulla. Taulukoita tehdessä käytettiin muun muassa ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnin avulla saatiin tietoa siitä, miten esimerkiksi yrityksen ala vaikutti ulkoistamisen käyttöön.

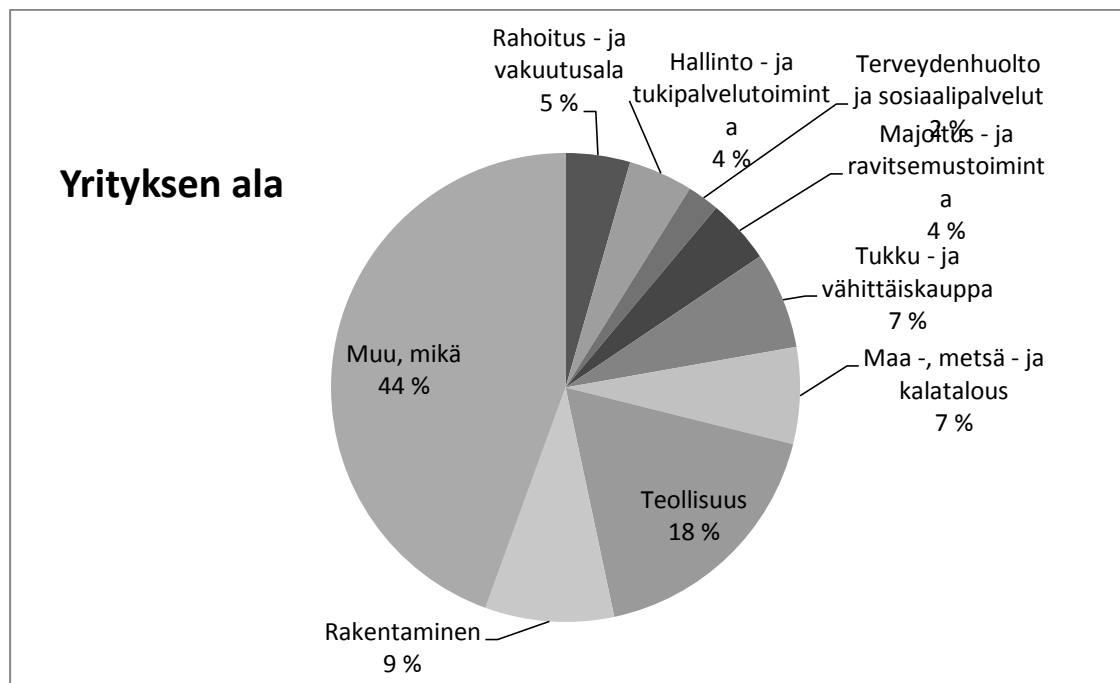
Taulukoita ja kuvioita muodostettiin nettikyselyn kysymysten perusteella, jotta esimerkiksi toimistopalveluiden jo ulkoistaneiden määrä saatiin selville ja miten paljon tietyllä alalla oli toimistopalveluita ulkoistaneita yrityksiä. Myös ulkoistamisen tyytyväisyyttä ja hintaluokan kyselyä haluttiin tarkastella. Vastausten tarkan analysoinnin jälkeen siirryttiin johtopäätöksiin.



#### 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Nettikyselyn tulosten analysoinnin avulla saatiin selville, miten paljon yritykset / yhdistykset ovat ulkoistaneet toimintaansa Kuopion alueella ja, onko heillä tarvetta ulkoistaa toimintaansa tulevaisuudessa sekä lisäksi, mitä yritykset/ yhdistykset ovat valmiita maksamaan ulkoistettavista toimituspalveluista. Koska mukana kyselyssä oli vain muutamia yhdistyksiä yritysten lisäksi, mainitaan nämä yhdistykset selvyuden vuoksi yrityksinä tässä kappaleessa.

##### *Taustatietoja*

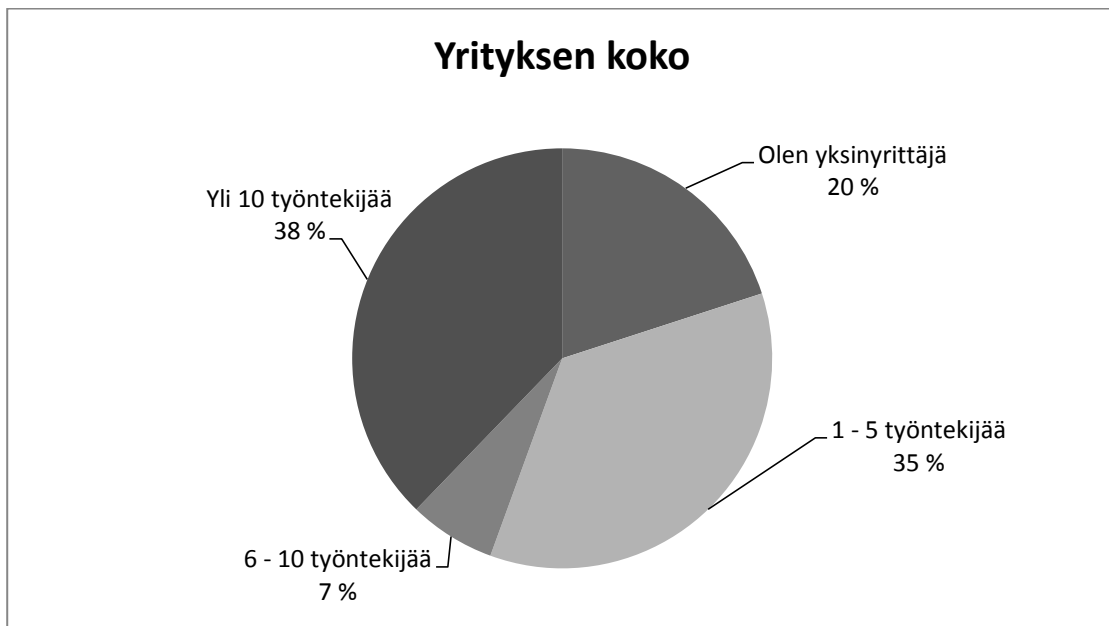


KUVIO 1. Yrityksen ala.

Yritysten alajakaumasta voidaan päätellä, että ennalta mainitsemattomilta eli muilta aloilta kertoi olevansa lähes puolet kaikista vastanneista yrityksistä. Teollisuuden alalta löytyi useampia yrityksiä samoin kuin rakentamisen ja maa-, metsä – ja kalatalouden alalta. Terveystuolto – ja sosiaalipalvelualalta, hallinto – ja tukipalvelutoiminnan aloilta sekä majoitus – ja ravitsemustoiminnan alalta oli vähiten vastannut kyselyyn. Syynä voi olla esimerkiksi, että nämä alat ovat erilailla

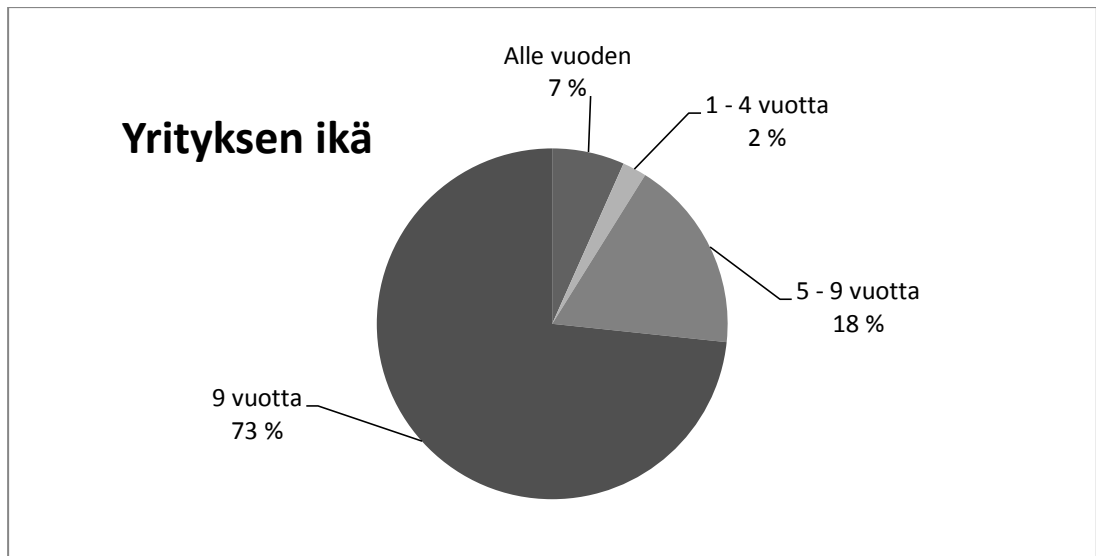
toteuttaneet toimintaansa tai heidän ei ole mahdollista käyttää ulkoistusta. Tai voi olla, että he eivät vain nähneet tarpeelliseksi vastata nettikyselyyn.

Ennalta mainitsemattomilta eli muilta aloilta yritykset olivat vastanneet eniten. Näitä olivat esimerkiksi käsi – ja taideteollisuus, vaatetus, kuljetusala, linja-autoliikenne, atk-laitteisto – ja ohjelmistokonsultointi, urheilu, asianajopalvelut, IT-ala, henkilöliikenne ja rakennussuunnittelu.



KUVIO 2. Yrityksen koko.

Yli 10 työntekijän ja 1 – 5 työntekijän yritykset vastasivat eniten nettikyselyyn ja kaikista vähiten 6 – 10 työntekijän yritykset, joita oli vain kolme kaikista 45 vastaajasta. Tämä voi olla vain satunnaista, sillä kyselyyn vastaajien määrä oli melko pieni prosentuaalisesti vain 45 vastasi kaikista 150 kohdeyrityksestä, joka on 30 %. Määrä on kuitenkin kohtuullinen ottaen huomioon, että kysymyksessä on nettikysely, joita käytetään paljon ja joihin voidaan jättää helposti vastaamatta.



KUVIO 3. Yrityksen ikä.

Eniten vastanneista yrityksistä olivat toimineet jo yli 9 vuotta ja näitä oli reilusti yli puolet vastaajista. Vähiten vastaajia oli seuraavissa ryhmissä: 1- 4 vuotta toimineet yritykset ja alle vuoden toimineet yritykset. Tämä on luonnollinen vastausjakauma, sillä hyvin todennäköisesti vasta aloittaneet yritykset eivät ole vielä ehtineet miettiä toimintojen ulkoistamista ja heillä ei ole vielä välttämättä vielä tarvettakaan. Sen sijaan pitkään toimineet yritykset kuten 5 – 9 vuotta ja 9 vuotta toimineet yritykset ovat jo ehtineet miettiä toimintaansa ja näin ovat olleet myös valmiimpia vastaamaan ulkoistamista koskevaan kyselyyn.

#### 4.1 Tämänhetkinen ulkoistamistilanne

TAULUKKO 1. Yritysten tämänhetkinen toimistopalvelujen ulkoistaminen.

Vastaus	Oletteko ulkoistaneet toimistopalveluja
	Kyllä
Ei	37
Yhteensä	45

Tutkimuskyselyn mukaan toimistopalveluja ulkoisti vain 8 vastaajaa 45 vastaajasta, joka on vain noin kuudesosa tuosta koko 45 vastaajamäärästä. Loput 37 vastaajaa eivät ulkoistaneet toimistopalveluja ollenkaan. Tämän perusteella voisi todeta, että Kuopion alueella on vielä reilusti yrityksiä / yhdistyksiä, jotka eivät ole ulkoista toimistopalvelua ja toimistopalveluja ulkoistavat yritykset voisivat markkinoida toimintaideaansa näkyvämmiin. Toisaalta kuitenkin noin joka viides vastaaja on ulkoistanut toimistopalveluitaan, mikä kertoo toiminnan jo olevan jonkin verran käytettyä Kuopion alueella.

TAULUKKO 2. Useamman palvelun tarjoajan käyttö niillä yrityksillä, jotka ovat jo ulkoistaneet toimistopalveluja.

Vastaus	Oletteko käyttäneet useampia tarjoavia palvelun tarjoajia
Kyllä	5
Ei	3
Ei vastannut ollenkaan	37
Yhteensä	45

Ulkoistaneista yrityksistä viisi vastaajaa kahdeksasta jo toimistopalveluja ulkoistaneista yrityksistä käytti useampaa kuin yhtä palvelun tarjoajaa, kun taas 3 vastaajaa ei käyttänyt kuin yhtä ulkoistamisen palvelujen tarjoajaa. Tästä voisi päätellä, että yli puolet toimistopalvelujen ulkoistaneista käytti useampaa kuin yhtä palvelujen tarjoajaa, mikä on yllättävää. Ne, jotka ovat ottaneet ulkoistamisen mukaan toimintaansa, ovat ilmeisesti halunneet kerralla ulkoistaa enemmän ja jopa eri palvelujen tarjoajilta.

TAULUKKO 3. Yritysten tällä hetkellä ulkoistamat toimistopalvelut.

Mitä toimistopalveluita olette jo ulkoistaneet	
Toimistopalvelu	Vastaajia
Puhelinpalvelu	2
Puhtaaksikirjoitus	0
Tallennustyöt	0
Laskutus	4
Yleiset toimistotyöt (esim.postitus)	5
Muuta, mikä	4
<b>Yhteensä vastauksia</b>	<b>15</b>

Eniten ulkoistettuja toimistopalveluita olivat yleiset toimistopalvelut esimerkiksi postitus, laskutus ja muut, joita onkin helppo ulkoistaa ulkopuolisille palveluntarjoajille. Sen sijaan tallennustöitä ja puhtaaksikirjoitusta ei oltu ulkoistettu ollenkaan. Tähän kysymykseen vastasivat vain ne 8 vastaajaa, jotka olivat jo ulkoistaneet toimistopalveluitaan. Osa oli siis ulkoistanut useampia toimistopalveluita.

TAULUKKO 4. Yrityksen alan vaikutus tämänhetkiseen ulkoistamiseen.

Ala	Onko ulkoistettu toimistopalveluita		Yhteensä
	Kyllä	Ei	
Rahoitus ja vakuutusala	1	1	2
Hallinto – ja tukipalvelutoiminta	2	0	2
Terveystuoto ja sosiaalipalvelut	0	1	1
Majoitus – ja ravitsemusala	1	1	2
Tukku – ja vähittäiskauppa	0	3	3
Maa-, metsä- ja kalatalous	1	2	3
Teollisuus	2	6	8
Rakentaminen	0	4	4
Muu, mikä	1	19	20
<b>Yhteensä</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	<b>45</b>

Eniten kyselyyn vastanneita yrityksistä oli muilta aloilta kuin, mitä kysymyksessä oli valmiiksi annettu. Jopa 20 vastaajaa 45 vastaajasta oli joltain ennalta määrittelemättömältä alalta eli lähes puolet kaikista vastanneista. Toiseksi eniten yrityksiä oli teollisuuden alalta ja kolmanneksi eniten rakentamisen alalta.

Sen sijaan eniten toimistopalveluita ulkoistaneita yrityksistä oli hallinto – ja tukipalvelutoimintojen alalta ja teollisuuden alalta, joista kummastakin löytyi kaksi toimistopalveluita ulkoistanutta yritystä. Muilta aloilta toimistopalveluita oli ulkoistanut joko yksi yritys tai ei yhtään. Toimistopalveluita olivat ulkoistaneet myös rahoitus – ja vakuutusala, majoitus – ja ravitsemusala, maa-, metsä – ja kalatalous ja muu ala.

Yhteensä toimistopalveluita ulkoistaneita yrityksiä oli 8, joka on prosentuaalisesti melko vähän ottaen huomioon kaikki vastaajat. Jopa 37 yritystä ei ollut ulkoistanut toimistopalveluita, joka on reilusti yli puolet kaikista vastanneista.

TAULUKKO 5. Yrityksen koon vaikutus tämänhetkiseen ulkoistamiseen.

Yritysmuoto	Oletteko ulkoistaneet toimistopalveluita		Yhteensä
	Kyllä	Ei	
Yksityisyrittäjä	1	8	9
1 – 5 työntekijää	3	13	16
6 – 10 työntekijää	0	3	3
Yli 10 työntekijää	4	13	17
Yhteensä	8	37	45

Kyselyhetkellä eniten toimistopalveluita ulkoisti yli 10 työntekijän yritykset, joita oli puolet toimistopalveluita ulkoistaneista ja toiseksi eniten toimistopalveluita ulkoisti 1 – 5 työntekijän yritykset.. Lisäksi yksi yksityisyrittäjä oli ulkoistanut toimistopalveluitaan. Sen sijaan 6-10 työntekijän yrityksistä kukaan ei ollut ulkoistanut toimistopalvelujaan.

Vastausten mukaisesti on luonnollista, että isommilla yrityksillä on tarvetta tai mahdollisuutta ulkoistaa toimistopalveluitaan pienempiin yrityksiin verrattuna. Toisaalta taas 6-10 työntekijän yrityksistä yksikään yritys ei ollut ulkoistanut

toimistopalveluitaan, vaikka tämänkin kokoluokan yritykset ovat jo melko isoja. Toisaalta yrityksen koko ei ollut ratkaiseva tekijä ulkoistamiselle, sillä 1-5 työntekijät yritykset olivat myös ulkoistaneet toimistopalveluitaan ja yksi yksityisyrittäjäkin.

TAULUKKO 6. Yrityksen iän vaikutus tämänhetkiseen ulkoistamiseen.

Yrityksen ikä	Oletteko ulkoistaneet toimistopalveluita		Yhteensä
	Kyllä	Ei	
Alle vuoden	1	8	9
1 – 4 vuotta	3	13	16
5 – 9 vuotta	0	3	3
Yli 9 vuotta	4	13	17
Yhteensä	8	37	45

Eniten toimistopalveluita olivat ulkoistaneet yli 9 vuotta toimineet yritykset, joita oli yhteensä 4 yritystä. Toiseksi eniten toimistopalveluja ulkoisti 1 - 4 vuotta toimineet yritykset, joita oli 3 kappaletta. Alle vuoden toimineista yrityksistä vain yksi yritys oli ulkoistanut toimistopalveluitaan.

Nämä vastaukset viittaisivat siihen, että pidempään kuin vuoden toimineet yritykset ovat ehkä jo ehtineet enemmän pohtia ulkoistamista ja ovat sitä myös käyttäneet. Vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että toimistopalvelujen ulkoistamiseen ei suoranaisesti vaikuta yrityksen ikä, sillä sekä 1 - 4 vuotta toimineet yritykset että yli 9 vuotta toimineet yritykset olivat ulkoistaneet toimistopalveluitaan, vaikka yli 9 vuotta toimineet yritykset kuitenkin vähän enemmän. Ryhmä 5 - 9 vuotta toimineet yritykset eivät olleet yllättävästi ulkoistaneet toimistopalveluitaan lainkaan, mikä voi olla tässä tapauksessa esimerkiksi otannasta johtuvaa.

## 4.2 Ulkoistamisen tarve

TAULUKKO 7. Ulkoistamisen tarve kyselyhetkellä.

Vastaus	Ulkoistamisen tarve tällä hetkellä
	Kyllä
Ei	32
En osaa sanoa	10
Yhteensä	45

Kaikista kyselyyn 45 vastanneesta vain 3 vastaajalla oli tarvetta ulkoistaa toimistopalveluja kyselyhetkellä, joka on hyvin pieni osa kaikista vastanneista. 32 vastaajalla eli yli puolella ei ollut tarvetta ulkoistaa toimistopalveluja ja 10 vastaajaa ei osannut sanoa, onko heillä tarvetta ulkoistaa toimistopalveluja.

Kyselyn perusteella toimistopalvelujen ulkoistamisen tarvetta ei ole kovinkaan monella vastaajista. Toisaalta nämä 10 yritystä, jotka eivät osanneet sanoa haluaisivatko he ulkoistaa toimintaansa, saattaisivat hyvinkin ulkoistaa toimistopalveluitaan, mikäli he esimerkiksi tietäisivät ulkoistamisesta enemmän.

TAULUKKO 8. Tietty syy, miksi yritys ei ole ulkoistanut toimistopalveluja.

Vastaus	Miksi yritys ei ole ulkoistanut toimistopalveluja
	Ei ole tarvetta
Ei ole aikaa perehdyttää	3
Taloudellinen tilanne	3
Ei ole tietoa ulkoistamisesta	3
Muu syy, mikä	6
Yhteensä	45

Yleisin syy miksi yritys ei ollut ulkoistanut toimistopalveluja kyselyhetkellä, oli se, että ei ollut tarvetta toimistopalvelujen ulkoistamiseen. Näin vastasi 30 vastaajaa, joka on



yli puolet kaikista 45 vastaajasta. Tämä voi ollakin totta näiden yritysten kohdalla tällä hetkellä, mutta tulevaisuudessa he saattavat tarvita toimistopalveluiden ulkoistusta. Toisaalta taas monet yritykset, jotka eivät vastanneet tähän kyselyyn, saattaisivat tarvita toimistopalveluidensa ulkoistamista.

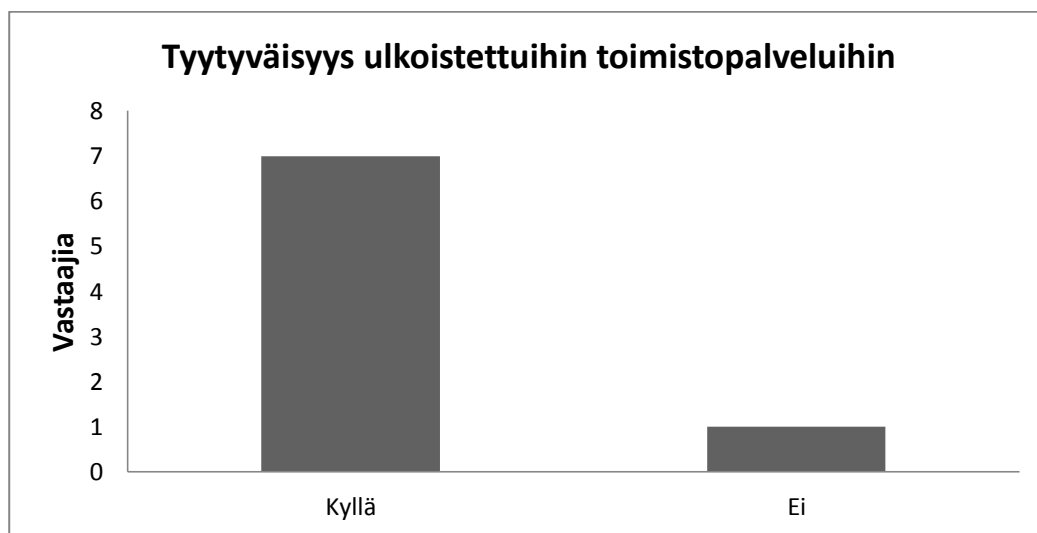
Muita syitä, joiden vuoksi ei ole ulkoistettu toimistopalveluita olivat tasaisesti seuraavat syyt: ei ole aikaa perehdyttää, taloudellinen tilanne, ei ole tietoa ulkoistamisesta, joita kaikkia oli 3 vastaajaa. Lisäksi muita syitä mainitsi 6 vastaajaa. Näitä syitä olivat esimerkiksi seuraavat sanalliset vatsaukset: ei ole tarvetta ulkoistaa enempää, kaikki sellainen on jo ulkoistettu, on ulkoistettu paljon, kirjanpidon ulkopuoleinen toimistotyö on vähäistä ja työjärjestelyt tehdään konsernin sisällä

TAULUKKO 9. Mitä toimistopalveluita yritykset haluaisivat ulkoistaa.

Mitä toimistopalveluita haluaisitte ulkoistaa	
<hr/>	
Toimistopalvelu	
Puhelinpalvelu	4
Puhtaaksikirjoitus	3
Tallennustyöt	3
Laskutus	6
Liikekirjeenvaihto ja sähköpostinhoito	0
Yleiset toimistotyöt (esim. postitus)	3
Asiakas – ja/tai tuoterekisterin ylläpito	3
Joitakin toimintaani liittyviä rutiinitöitä, kuten	1
Muuta, mikä	3
Ei ole tarvetta	32
<hr/>	
Yhteensä vastauksia	58
<hr/>	

Vastaajista jopa 32 oli sitä mieltä, että tällä hetkellä ei ole vielä tarvetta ulkoistaa toimistopalveluita. Toimistopalveluita, joita yritykset haluaisivat ulkoistaa eniten, olivat laskutus ja puhelinpalvelu. Nämä ovat sellaisia toimintoja, joita vievät paljon aikaa yrityksiltä ja jos ne ulkoistaa, voi helpommin keskittyä ydintoimintaan. Vähiten

haluttiin ulkoistaa seuraavia toimistopalveluita: liikekirjeenvaihto – ja sähköpostinhoito ja joitakin yrityksen toimintaan liittyviä rutiinitöitä. Ehkä yritykset kokevat, että nämä ovat sellaisia toimintoja, joita he haluavat tehdä joka tapauksessa itse ja ne voivat olla myös luottamuksellista tietoa sisältäviä toimintoja.



KUVIO 4. Yritysten tyytyväisyys ulkoistettuihin toimistopalveluihin.

Toimistopalveluitaan ulkoistaneista vastaajista lähes kaikki yhtä lukuun ottamatta olivat tyytyväisiä ulkoistettuihin toimistopalveluihin. Tämä on hyvä tulos, sillä tämän pohjalta voisi olettaa, että toimeksiantajalla on hyvä vastaanotto markkinoidessaan toimistopalveluiden ulkoistamista.

TAULUKKO 10. Kuinka paljon yritykset ovat valmiita maksamaan ulkoistettavista toimistopalveluista.

Kuinka paljon ollaan valmiita maksamaan toimistopalvelujen ulkoistamisesta	
Alle 10 €/ tunti	18
10 - 20 €/ tunti	21
21 – 30 €/ tunti	5
Yli 30 €/ tunti	1
<b>Yhteensä</b>	<b>45</b>

Kaikista vastaajista eniten oli sitä mieltä, että olisi valmis maksamaan ulkoistetuista toimistopalveluistaan 10 – 20 € / tunti. Tätä mieltä olivat 21 vastaajaa, joka on puolet kaikista vastaajista. Toisaalta suurta eroa ei ollut seuraavaan eniten saatuun vaihtoehtoon, joka oli alle 10 € / tunti ja tätä mieltä oli 18 vastaajaa kaikista vastaajista.

Vastausvaihtoehtoon 21 – 30 € / tunti olisi valmis maksamaan vain 5 vastaajaa ja yli 30€ / tunti olisi valmis maksamaan vain yksi vastaaja.

Vastaukset antavat suuntaa siitä, mitä yritykset ovat valmiita maksamaan ulkoistetuista toimistopalveluista Kuopion alueella. Kaiken kaikkiaan voisi todeta, että yritykset olivat valmiita ulkoistamaan toimistopalveluitaan eniten joko 10- 20 € / tunti tai 21–30 € / tunti, mikä kuulostaakin ihan kohtuulliselta ja joka on olettavasti oleva yleinen hinta taso toimistopalveluiden ulkoistamiselle.

TAULUKKO 11. Toimistopalveluita tarjoavien yritysten tunnettuus.

	<u>Mitä toimistopalveluita tarjoavia yrityksiä tunnette</u>
Yritys	
Eilakaisla	22
VMP	14
Adecco	10
Kuopion Sihteeripalvelu	8
Muu, mikä	1
En mitään	17
Yhteensä vastauksia	72

Eilakaisla on toimistopalveluita tarjoavista yrityksistä eniten tunnettu, mikä varmasti johtuu Eilakaislan hyvästä markkinoinnista. Lisäksi tunnettuja olivat myös VMP ja Adecco, jotka ovat myös paljon tehneet töitä tunnettuuden eteen. 8 vastaajista tunsivat myös tämän tutkimuksen toimeksiantajan Kuopion Sihteeripalvelun. Näiden lisäksi yksi yritys tunsu myös Trust Perinnän.

Yllättävä vastauksissa oli se, että 17 vastaajista ei tiennyt mitään toimistopalveluita tarjoavia yrityksiä. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että yritykset eivät ole olleet

kiinnostuneita toimistopalveluiden ulkoistamisesta tai eivät ole huomanneet näiden kolmen tunnetuimmat yritykset tarjoavan myös toimistopalveluita.

#### 4.3 Tutkimuksen yhteenveto

Toimistopalvelujen ulkoistamisen tarvetta koskeva kysely antoi jonkinlaista suuntaa siihen, millainen tilanne on ulkoistamiselle Kuopion alueella. Muutamia yrityksistä ovat jo käyttäneet ulkoistamista apunaan toimistotehtävissään ja olleet tyytyväisiä toimistopalveluiden ulkoistamiseen. Vain yksi yritys ei ollut tyytyväinen toimistopalvelujen ulkoistamiseen.

Monet toimistopalveluita ulkoistaneet yritykset olivat käyttäneet useita palveluntarjoajia. Toimistopalveluita jo ulkoistaneiden määrä Kuopion alueella oli noin viidesosa eli 8 vastaajaa 45 vastaajasta olivat ulkoistaneet toimistopalveluitaan.

Suurin osa niistä, jotka eivät olleet ulkoistaneet toimistopalveluitaan, mainitsivat syyksi, että ei ole tarvetta. Muutamilla syinä olivat myös ajan puute perehdyttämiselle, taloudellinen tilanne ja ulkoistamisen tiedon puute. Näistä syistä ulkoistamisen tiedon puute oli mahdollista muuttaa ja saada nämäkin mahdolliset toimistopalvelujen ulkoistamisen tarpeesta kiinnostuneet selville ulkoistamisen mahdollisesti hyödyistä.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön ja tutkimuksen aihe toimistopalvelujen ulkoistamisen tarve Kuopion alueella oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Aiheen rajaaminen Kuopion alueeseen selkeytti tutkimuksen tekoa ja tutkimuksesta tuli näin ytimekkäämpi, eikä opinnäytetyö lähtenyt rönsyilemään ohi aiheen. Tutkimuksen tavoitteet määriteltiin tarkasti ja ne tulivat toteutettua. Ulkoistamiseen liittyvää teoretietoa löytyi yllättävän paljon ja tieto oli asianmukaista tietoa. Teoriatiedon pohjalta oli luontevaa lähteä rakentamaan opinnäytetyön kokonaisuutta.

Kvantitatiivisen tutkimuksen käyttäminen opinnäytetyössä oli alusta asti melko selkeää ja siihen päädyttiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tutkimus lähetettiin 150 yritykselle ja tavoitteena oli, että yli 20 % kyselyn saaneista vastaisi ja tämä toteutuikin hyvin, sillä vastaajia oli 45, joka on 30 % kaikista kyselyn saaneista. Lisäksi analysointi onnistui hyvin, sillä vastauksia oli analysointia varten tarpeeksi ja näin saatiin suuntaa siihen, miten Kuopion alueella ollaan toimistopalveluita ulkoistettu ja miten paljon on vielä potentiaalisia asiakkaita. Nettikysely oli sopivan pituinen ja nopeasti vastattavissa, sillä mikäli ei ollut ulkoistanut toimistopalveluita, jäi osa kysymyksistä pois ilman, että vastaaja niitä edes näki.

Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös esimerkiksi kirjallisena postissa lähehtävänä kyselynä, mutta nopeuden ja helpomman vastaamisen vuoksi nettikysely oli parempi valinta. Saatekirjettä olisi voinut hioa enemmän mielenkiintoisemmaksi ja motivoida näin vastaamiseen. Nettikyselynä toteutettuna vastaajat jäivät hiukan kaukaisemmiksi, vaikka kyselyt laitettiin henkilökohtaisesti sähköpostina. Kyselyn myötä ulkoistamisen tilanne Kuopion alueella muotoutui suuntaa antavaksi ja yleisimmät syyt, miksi toimintaa ei ole vielä ulkoistettu tulivat hyvin esille. Ne yritykset / yhdistykset, jotka olivat jo ulkoistaneet toimintaansa, olivat pääasiassa olleet tyytyväisiä toimistopalvelujen ulkoistamisen tarjoajiin.

Jatkotutkimuksen tekeminen tämän opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta olisi mahdollista ja luontevaa. Mahdollisuus olisi tehdä esimerkiksi uusintakysely, joka voisi olla laajempi tai sisältää täysin erilaisia kysymyksiä. Toisaalta tästä tutkimuksesta voisi jatkaa myös eteenpäin esimerkiksi haastattelemalla joitakin potentiaalisia asiakkaita markkinakartoitusta varten tai haastattelemalla jo olemassa

olevia asiakkaita voisi tehdä esimerkiksi tyytyväisyystutkimusta toimeksiantajalle. Aihetta sinänsä on mielekästä tutkia jatkossakin, sillä tämä oli vasta ensimmäinen tutkimus toimeksiantajan osalta ja ulkoistaminen käyttö Suomessa on lisääntynyt vuosien varrella liiketoiminnan kehittäjänä.

Opinnäytetyöprosessi oli itselleni haastava, sillä tein opinnäytetyötä keväällä opiskelujen, kesällä vain vähän työn lisäksi ja syksyllä työharjoittelun aikaan, jonka vuoksi opinnäytetyö eteni hitaasti, mutta koko ajan eteenpäin. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekemiseen aihepiirin esittelystä valmiiseen työhön meni aikaa noin vuosi.

Mielestäni onnistuin luomaan selkeän kokonaisuuden teorian ja tutkimuksen pohjalta ja aihe kiinnosti minua. Teoriatiedon käyttäminen onnistui hyvin ja opinnäytetyön tavoitteet olivat selkeät. Haastavaa itselleni oli tutkimusaineiston analysointi, SPSS-ohjelman käyttö ja taulukoiden muokkaaminen, jotka vaativat aikaa ja sitkeyttä. Myös englanninkielisen materiaalin käyttö oli henkilökohtaisesti vaikeaa, sillä asioiden muotoileminen suomeksi englanninkielisen tekstin pohjalta ei ole vahvuuksiani. Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja kehityin opinnäytetyön prosessin aikana itsenäisemmäksi, pohdiskelevammaksi ja ammattitaitoisemmaksi oman alan osaajaksi.

## LÄHTEET

Hallikainen, R. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Tekniikka ja talous. 26.3.2009. Talentum Oyj. [Viitattu 8.4.2011]. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article262324.ece>

Iloranta, K. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Paino Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. 2011. Omat vai ulkoistetut palvelut. Media. Uutisarkisto. [Viitattu 15.12.2011]. Saatavissa: [www.jhl.fi](http://www.jhl.fi)

Karjalainen, J. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Arvomalli päätöksenteon tukena. Painopörssi Oy. Helsinki.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen, yritystalouden kaivattu ydin. Edita Prima Oy, Helsinki.

Keski-Suomen työvoima – ja elinkeinokeskus. 2005. Alihankinta ja ulkoistaminen esiselvitys. Keski-Suomen TE-keskuksen julkaisuja B3. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino. [Viitattu 27.10.2011]. Saatavissa: <http://www2.te-keskus.fi/new/kes/Julkaisut/Tutkimukset/>

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Knabe, A. 2006. Outsourcing of public service provision: When is it more efficient?. Finnish Economic Papers; Spring 2006; 19, 1; ABI/INFORM Complete pg. 3. Lehtiartikkelitietokannat. Monihaku. [Viitattu 23.11.2011]. Saatavissa: Lehtiartikkelitietokannat: [www.nelliportaali.fi](http://www.nelliportaali.fi)

Kuopion Sihteeripalvelu, 2007. Kuopion Sihteeripalvelun kotisivut [Viitattu 16.3.2011]. Saatavissa: [www.kuopionsihteeripalvelu.fi](http://www.kuopionsihteeripalvelu.fi)

Kuopion kaupunki, 2011. Kuopiossa toimivat yritykset. Yrityspalvelu. Yrityshaku [Viitattu 31.3.2011]. Saatavissa: <http://kalenteri.kuopio.fi/php/selaus/index.php>

Lehto, S. 2001. Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi.

Mclvor, R. 2011. Outsourcing done right. Industrial Engineer; Jan 2011; 43, 1; ABI/INFORM Global pg. 30. Lehtiartikkelitietokannat. Monihaku. [Viitattu 19.10.2011]. Saatavissa: [www.nelliportaali.fi](http://www.nelliportaali.fi)

TIEKE, 2011. Ulkoistaminen. Liiketoimintapalvelut. ICT Klusteri. ICT Klusterin teemoja . [Viitattu 8.4.2011]. Saatavissa: <http://www.tieke.fi/>

Tilastokeskus. 2003. Ostopalvelut kasvussa kuntien kiinteistöjen ylläpidossa.

Tilastokeskus. Tuotteet ja palvelut. Tietoaika. [Viitattu 24.11.2011].

Saatavissa: [http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_06\\_03\\_ostopalvelut.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_06_03_ostopalvelut.html)

Tilastokeskus. 2011. Toimialaluokitus 2008 (käytössä vuodesta 2009 alkaen). Tilastokeskus. [Viitattu 16.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>

Virolainen, P. 2005. Ulkoistus ei tuokaan odotettuja hyötyjä. Tekniikka ja talous.

18.8.2005. Talentum Oyj [Viitattu 8.4.2011]. Saatavissa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article43602.ece>



Hei!

Teen opinnäytetyönä tutkimusta toimistopalveluiden ulkoistamisen tarpeesta Kuopion alueella. Tätä varten pyydänkin Teitä ystävällisesti vastaamaan ohessa olevaan nettikyselyyn.

Kysely koskee yleisiä toimistopalveluita, ei kuitenkaan kirjanpitoa. Vastauksenne ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumiselle ja mahdollisia jatkokehitystarpeita varten.

Vastaukset käsitellään ehdottomasti luottamuksellisesti. Vastaaminen vie aikaa muutaman minuutin.

Kyselylomakkeeseen pääsette tästä linkistä:

[http://typala.ncp.fi:80/savonia\\_typala/p.do?id=y00JgInaN1](http://typala.ncp.fi:80/savonia_typala/p.do?id=y00JgInaN1)

Kysymyksiin vastataan klikkaamalla valittu vastausvaihtoehto(t).

Mikäli Teillä on kysyttävää tutkimukseen liittyen, voitte ottaa yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla. Toivon mahdollisimman pikaista vastausta.

Kiitos vaivannäöstänne!

Terveisin,

Miia Kettunen, liiketalouden opiskelija

Savonia ammattikorkeakoulu, Kuopio

Puh: 044-3584340

S-posti: Miia.M.Kettunen@edu.savonia.fi

Hei!

Teen opinnäytetyönä tutkimusta toimistopalveluiden ulkoistamisen tarpeesta Kuopion alueella. Tätä varten pyydänkin Teitä ystävällisesti vastaamaan ohessa olevaan nettikyselyyn. Mikäli olette jo vastanneet, lämmin kiitos vastauksestanne!

Kysely koskee yleisiä toimistopalveluita, ei kuitenkaan kirjanpitoa. Vastauksenne ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumiselle ja mahdollisia jatkokehitystarpeita varten.

Vastaukset käsitellään ehdottomasti luottamuksellisesti. Vastaaminen vie aikaa muutaman minuutin.

Kyselylomakkeeseen pääsette tästä linkistä:

[http://typala.ncp.fi:80/savonia\\_typala/p.do?id=y00JgInaN1](http://typala.ncp.fi:80/savonia_typala/p.do?id=y00JgInaN1)

Kysymyksiin vastataan klikkaamalla valittu vastausvaihtoehto(t).

Mikäli Teillä on kysyttävää tutkimukseen liittyen, voitte ottaa yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla. Toivon mahdollisimman pikaista vastausta.

Kiitos vaivannäöstänne!

Terveisin,

Miia Kettunen, liiketalouden opiskelija

Savonia ammattikorkeakoulu, Kuopio

Puh: 044-3584340

S-posti: [Mii.M.Kettunen@edu.savonia.fi](mailto:Mii.M.Kettunen@edu.savonia.fi)

Hei!

Teen parhaillaan opinnäytetyönä tutkimusta toimistopalveluiden ulkoistamisen tarpeesta Kuopion alueella ja pyydänkin Teitä ystävällisesti vastaamaan ohessa olevaan nettikyselyyn, sillä vastausaikaa on jatkettu vielä 27.5.2011 asti.

Mikäli olette jo vastanneet, lämmin kiitos vastauksestanne!

Kysely koskee yleisiä toimistopalveluita, ei kuitenkaan kirjanpitoa. Vastauksenne ovat erityisen tärkeitä tutkimuksen onnistumiselle ja mahdollisesti myös jatkokehitystarpeita varten. Vastaukset käsitellään ehdottomasti luottamuksellisesti.

Kyselylomakkeeseen pääsette tästä linkistä:

[http://typala.ncp.fi:80/savonia\\_typala/p.do?id=y00JgInaN1](http://typala.ncp.fi:80/savonia_typala/p.do?id=y00JgInaN1)

Kysymyksiin vastataan klikkaamalla valittu vastausvaihtoehto(t).

Vastaaminen vie aikaa muutaman minuutin. Mikäli teillä on kysyttävää, voitte ottaa yhteyttä sähköpostilla tai puhelimitse.

Kiitos vaivannäöstänne ja aurinkoista kesää!

Terveisin,

Miia Kettunen, liiketalouden opiskelija

Savonia ammattikorkeakoulu, Kuopio

Puh: 044-3584340

S-posti: Miia.M.Kettunen@edu.savonia.fi

Hyvä vastaaja!

Toimistopalvelujen ulkoistamisen tarvetta koskeva kysely koskee vain yleisiä toimistopalveluja, ei kirjanpito palveluita.

Vastauksenne ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumiselle ja mahdollisia jatkokehitystarpeita varten.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Millä alalla yrityksenne toimii?

- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Hallinto – ja tukipalvelutoiminta
- Terveystieteiden ja sosiaalipalvelut
- Majoitus – ja ravitsemustoiminta
- Tukku – ja vähittäiskauppa
- Maa-, metsä- ja kalatalous
- Teollisuus
- Rakentaminen
- Muu, mikä

Minkä kokoinen yrityksenne on?

- Olen yksinyrittäjä
- 1-5 työntekijää
- 6-10 työntekijää
- Yli 10 työntekijää

Kuinka kauan yrityksenne on toiminut?

- Alle vuoden
- 1-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- Yli 9 vuotta

Oletteko ulkoistaneet toimistopalveluja?

- Kyllä
- Ei

Jos olette ulkoistaneet toimistopalveluja, niin mitä töitä? (Voitte valita useampia vaihtoehtoja)

- Puhelinpalvelu
- Puhtaaksikirjoitus
- Tallennustyöt
- Laskutus
- Yleiset toimistotyöt (esim.postitus)
- Muuta, mitä

Oletteko käyttäneet useampia palvelun tarjoajia?

- Kyllä
- Ei

Oletteko olleet tyytyväisiä ulkoistettuihin toimistopalveluihin?

- Kyllä
- Ei, miksi
- En osaa sanoa

Koetteko, että teillä olisi tarvetta ulkoistaa toimistopalveluita?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Onko jokin tietty syy, miksi ette ole ulkoistaneet toimistopalveluita?

- Ei ole tarvetta
- Ei ole aikaa perehdyttää
- Taloudellinen tilanne
- Ei ole tietoa ulkoistamisesta
- Muu syy, mikä

Mitä toimistotöitä haluaisitte ulkoistaa? (Voitte valita useampia vaihtoehtoja)

- Puhelinpalvelu
- Puhtaaksikirjoitus
- Tallennustyöt
- Laskutus
- Liikekirjeenvaihto / sähköpostin hoito
- Yleiset toimistotyöt (esim.postitus)

- Asiakas- ja / tai tuoterekistereiden ylläpito
- Joitakin toimintaani liittyviä rutiinitöitä, kuten
- Muuta, mitä
- Ei ole tarvetta

Miten paljon olisitte valmiita maksamaan toimistopalveluiden ulkoistamisesta?

- Alle 10 €/tunti
- 10 - 20 € /tunti
- 21 – 30 €/tunti
- Yli 30 €/tunti

Tunnetteko seuraavia Kuopion alueella toimistopalveluita tarjoavia yrityksiä? (Voitte valita useampia)

- Eilakaisla
- VMP
- Adecco
- Kuopion Sihteeripalvelu
- Muu, mikä
- En mitään

Mahdollisia lisäkommentteja ulkoistamisesta, kokemuksista



Kiitos vastauksistanne!