

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka/hankintojen johtaminen

Jenni Juura

ULKOISTETTUIEN LOGISTIIKKATOIMINTOJEN JOHTAMINEN

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

JUURA, JENNI

Ulkoistettujen logistiikkatoimintojen johtaminen

Opinnäytetyö

43 sivua + 2 liitesivua

Työn ohjaaja

KTM Suvi Johansson

Toimeksiantaja

KymiTechnology

Lokakuu 2012

Avainsanat

ulkoistaminen, kumppanuus, hankinta, mittaaminen, johtaminen

Yritykset panostavat yhä enemmän ydintoimintoihinsa ja tämän vuoksi muita toimintoja ulkoistetaan ulkopuolisille palveluntuottajille. Ulkoistamisen kautta pyritään vahvistamaan kilpailuasemaa tehokkaiden ja joustavien ratkaisujen kautta.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin ulkoistettuihin logistiikkatoimintoihin. Työn tarkoituksena oli saada selville yrityksissä ulkoistettuja logistiikkatoimintoja sekä syitä, esteitä ja riskejä ulkoistamiselle. Lisäksi selvitettiin ulkoistettujen toimintojen mittaamiseen ja seuraamiseen sekä johtamiseen liittyviä asioita. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiirisen osion tiedot saatiin sähköpostikyselyiden kautta, jotka lähetettiin kolmellekymmenelle henkilölle, jotka vastasivat yritysten logistiikasta. Työn toimeksiantajana oli KymiTechnology.

Vastauksia kyselyyn tuli kuusi, jolloin tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 20 %. Tulokset olivat melko yhdenmukaisia yritysten välillä. Tulosten perusteella eniten ulkoistettumaksi logistiikkatoiminnoksi nousivat kuljetukset. Se mainittiin viidessä vastauksessa kuudesta. Tärkeimpänä tavoitteena ulkoistamisessa mainittiin olevan kustannussäästöt ja -tehokkuus ja seuraavaksi tärkeimpänä joustavuus. Ulkoistamisen kautta saavutetuissa hyödyissä useimmiten tuli esille joustavuus ja tämän jälkeen kustannussäästöt ja -tehokkuus. Suurimpina riskeinä pidettiin toimittajiin liittyviä seikkoja, jotka tulivat esille neljässä vastauksessa kuudesta. Näihin riskeihin liitetään muun muassa sopivan toimittajan löytäminen ja toimittajan osoittautuminen riittämättömäksi. Tärkeimpiä mittareita tiedusteltaessa saatiin kaikilta yrityksiltä vastaukseksi kustannukset. Myös palvelutasoa ja toimitusvarmuutta pidettiin tärkeinä mittareina. Yhteistyöverkoston johtamisen kerrottiin tapahtuvan tiiviillä yhteydenpidolla kumppaneiden kesken ja yhteisillä kokouksilla. Yritysten menetelmät olivat samansuuntaisia, lukuun ottamatta yhtä, jossa varsinaista johtamista ei mainittu tapahtuvan ollenkaan. Yhteistyön mainittiin pääsääntöisesti olevan sujuvaa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

JUURA, JENNI

Management of Outsourced Logistics Activities

Bachelor's Thesis

43 pages + 2 pages of appendices

Supervisor

M.Sc., Suvi Johansson

Commissioned by

KymiTechnology

October 2012

Keywords

outsourcing, partnership, purchasing, measuring, management

Companies are investing more and more to their core activities. Because of this, other activities are outsourced to service providers outside the company. Companies can improve their competitiveness through outsourcing because it makes the functions more efficient and flexible.

This study was commissioned by KymiTechnology. The study focused on outsourced logistics activities. The aim was to find out the most common outsourced logistics activities and reasons, obstacles and risks for outsourcing them. The aim was also to examine measurement, monitoring and leading the outsourced activities. The study was implemented as a qualitative study. The data were gathered through email answers. A survey was sent to thirty persons who were responsible for the logistical operations in the companies.

Six persons out of thirty responded and the response rate was 20 %. The results were quite similar between the companies. Based on the results the most common outsourced activity was transportation. This was mentioned in five answers out of six. The aim for outsourcing logistic activities were in most cases cost efficiency and savings. Another often mentioned reason was flexibility. These were also the benefits of outsourcing. The greatest risks in outsourcing were connected to the suppliers. The risks mentioned were among other things finding the right supplier and the insufficiency of the supplier. The most important indicator in measuring the activity was costs. Also the level of service and reliability of delivery were seen as important indicators. The management of the network was conducted through dense communication and mutual meetings. Methods in management were quite similar between the companies, apart from one company which said that they are not using any management method concerning their partners. Co-operation was mentioned to be mainly smooth between buyers and suppliers.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	KÄSITTEET	6
	2.1 Ulkoistaminen	6
	2.2 Alihankinta	7
	2.3 Kumppanuus	8
3	ULKOISTAMINEN	8
	3.1 Kuljetusten ja logistiikan ulkoistaminen	9
	3.2 Ulkoistamisen hyödyt	10
	3.3 Ulkoistamisen riskit	13
	3.4 Ulkoistamisen esteet	17
4	ULKOISTAMISEN JOHTAMINEN	17
	4.1 Palvelujen laadun mittaaminen	18
	4.2 Kumppanuus	21
	4.3 Johtaminen yli organisaatorajojen	22
	4.4 Hyvän ulkoistamisprosessin kuvaus	25
5	KYMITECHNOLOGY	30
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
	6.1 Taustakysymykset	31
	6.2 Logistiikkatoimintojen mittaaminen ja seuraaminen	33
	6.3 Ulkoistetun logistiikkatoiminnon johtaminen	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
	7.1 Taustakysymykset	37
	7.2 Logistiikkatoimintojen mittaaminen ja seuraaminen	39
	7.3 Ulkoistetun logistiikkatoiminnon johtaminen	40
8	POHDINTA	41
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomake	

1 JOHDANTO

Ulkoistaminen on nykyään hyvin yleinen ilmiö, ja sitä esiintyy kaikilla aloilla. Jatkuvasti lisääntyvän kilpailun myötä yritykset ovat alkaneet panostaa yhä enemmän ydin-toimintoihinsa, ja tämän seurauksena muita toimintoja ulkoistetaan. Ulkoistamisen kautta pyritään tehostamaan omaa toimintaa ja vahvistamaan kilpailukykyä.

Yleisimpänä ulkoistamisen hyötynä tavoitellaan kustannussäästöjä, jotka ovat ainakin osatekijänä useissa ulkoistamistapauksissa. Säästöjen taustalla voi olla esimerkiksi toimittajan suurempien volyymien kautta saatava skaalaetu tai osaamisen kautta parantuva tehokkuus ja näiden kautta kustannussäästöt. Muita ulkoistamisen hyötyjä ovat muun muassa pääoman vapautuminen, keskittymisen tuomat edut ja joustavuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210.)

Ulkoistaminen luokitellaan eri tasojen perusteella. Yksinkertaisimmillaan se on pelkkä osto-myyntisuhde, joka on kuitenkin harvinaista. Useimmiten ulkoistaminen synnyttää verkosto- tai kumppanuussuhteen yritysten välille. Tällöin suhteella on myös strategista arvoa rahallisen arvon lisäksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 221.) Muuttuvien organisaatioiden kautta ulkoistaminen asettaa haasteita myös johtamiselle. Enää ei riitä, että johdetaan vaan omaa toimintaa, vaan johtamisen tulee ulottua läpi organisaatiorajojen myös yhteistyökumppaneihin. Perinteiset johtamismallit eivät päde enää ja on etsittävä uusia suuntia johtamiseen. Tämä voi aiheuttaa haasteita yrityksille.

Ulkoistamisen aiheuttamat haasteet johtamiselle liittyvät tiedonhallintaan, viestintään ja ulkoistuskumppanien keskinäiseen kilpailuun. Ostajan ja toimittajan tarpeet tiedonkeruussa voivat poiketa hyvin paljon toisistaan. Myös yritysten tietojärjestelmät voivat olla hyvin erilaisia ja aiheuttaa ongelmia tietojen vaihtamisessa, yhdistämisessä ja hallinnassa. Tehokas viestintä on onnistumisen edellytys ulkoistamisprosessissa. Viestinnän tulee olla osana johtamista ja ulottua läpi organisaation. Molempien osapuolien tulee olla voimakkaasti sitoutuneita johtamiseen. Viestinnässä pelkät vakioraportit eivät riitä, vaan on myös arvioitava jatkuvasti laatua ja toimintaa sekä mietittävä yhdessä kehitysmahdollisuuksia. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 98–99.)

Ulkoistamisprosessissa nousee esille kumppanuuksien muodostaminen, ja ne ovat useimmiten strategisia kumppanuuksia. Läheisillä suhteilla ostajan ja toimittajan välillä voidaan varmistaa se, että palvelu pysyy samalla tasolla kuin millä se oli ennen ulkoistamista tai jopa paranee. Sen avulla voidaan myös varmistaa, että toimittaja sitoutuu kehittämään toimintaa myös jatkossa ottaen huomioon asiakastarpeet. (Finne & Kokkonen 2005, 64.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten ulkoistettuja toimintoja johdetaan yrityksissä. Yritykset ulkoistavat monia toimintojaan, mutta tutkimuksen helpottamiseksi se rajattiin koskemaan vain yritysten ulkoistettuja logistiikkatoimintoja. Myös hankinnan roolia ulkoistettujen toimintojen johtamisessa haluttiin selvittää. Toimeksiantaja halusi tietoa logistiikkatoimintojen seuraamisesta käytettävistä mittareista. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin sähköpostilla lähetetyllä kyselytutkimuksella ja yhdellä puhelinhaastattelulla. Kyselyn ja haastattelun perusteella saatujen vastausten ja teorian perusteella tehtiin johtopäätöksiä. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona KymiTechnologylle.

Teoriaosiossa perehdytään tutkimukseen liittyviin käsitteisiin, käydään läpi ulkoistamisen teoriaa, jossa huomioidaan myös erikseen logistiikan ulkoistamiseen liittyviä piirteitä. Lopuksi keskitytään ulkoistamisen johtamiseen.

2 KÄSITTEET

Tässä luvussa perehdytään työn kannalta keskeisiin käsitteisiin ja avataan niiden merkityksiä. Näitä käsitteitä ovat ulkoistaminen, alihankinta ja kumppanuus. Kumppanuutta käsitellään tarkemmin luvussa 4.2.

2.1 Ulkoistaminen

Ulkoistamiselle on olemassa monia määritelmiä. Kiiha (2002, 1) määrittelee ulkoistamisen tilanteeksi, jossa yritys siirtää aiemmin itse suorittamansa toiminnon toisen yrityksen hoidettavaksi. Aiemmin ulkoistamisesta käytettiin yleisesti sen englanninkielistä vastinetta *outsourcing*, joka muodostuu sanoista *outside* ja *resource*. Nykyään

ulkoistaminen on jo vakiintunut suomenkielisenä terminä. Kiihan mukaan ulkoistamisen voidaan nähdä koostuvan kahdesta peruselementistä; ensimmäinen sisältää ulkoistettavan toiminnon lopettamisen yrityksen sisällä ja toinen ulkoistamista koskevan sopimussuhteen. Ulkoistamisessa yrityksen ydintoiminnan ulkopuolelle jäävät toiminnot hankitaan ulkopuoliselta taholta. Tällöin yritys voi itse keskittyä pelkästään ydintoimintoihinsa (Keski-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskus 2005, 3).

Pajarisen (2001, 6) mukaan outsourcing eli ulkoistaminen on toimintaa, jossa yritys hankkii jonkin suoritteen yrityksen ulkopuolelta. Suoritteella tarkoitetaan esimerkiksi jonkin välituotteen valmistusta tai kunnossapitopalvelua. Perusraaka-aineiden ja energian ostamisen yrityksen ulkopuolelta ei katsota kuitenkaan kuuluvan ulkoistamistoimintaan.

2.2 Alihankinta

Kiihan (2002, 2) teoksessa mainitaan, että ulkoistaminen on osittain rinnastettavissa alihankintaan. Se on esimerkiksi yritysten välistä yhteistoimintaa, jossa päähankkija ostaa alihankkijalta tuotteita tai palveluita.

Teollisuuden keskusliiton tarkka määritelmä alihankinnasta on seuraava: ”*Alihankinta on yritysten tai julkisten laitosten välistä yhteistoimintaa, jossa päähankkija ostaa alihankkijalta tuotteeseen tarvitsemiaan osia, työvaiheita tai tuotantoon ja toimintaan liittyviä palveluja.*” Alihankinnan tuotteet ja palvelut kuuluvat välituotteisiin ja puoli-valmisteisiin, mutta kattavat niistä vain osan. Muista hankinnoista alihankinnat eroavat siinä, että tuotteet ja palvelut eivät ole yleisesti saatavilla, vaan ne räätälöidään pää- ja alihankkijan kesken. (Keski-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskus 2005, 2.)

Pajarinen (2001, 6) kirjoittaa teoksessaan, että alihankinta-termiä on käytetty tuotannon välipanosten ostoista. Alihankintasuhteet voidaan nähdä osto-myyntisuhteina, mutta niitä pyritään kehittämään kohti monipuolisempia yhteistyösuhteita.

2.3 Kumppanuus

Kumppanuudella tarkoitetaan kahden yrityksen välistä yhteistyötä, jossa tavoitellaan mahdollisimman suurta molemminpuolista etua yhdistämällä yritysten ominaisuudet. Usein kumppanuuden osapuolilla on hyvin erilaiset tavoitteet, mutta niiden muuttaminen yhteiseksi tavoitteeksi ehkäisee ristiriitaa tavoitteiden välillä. Kumppanuudessa molemmilla osapuolilla on tietyt roolit, esimerkiksi palvelun tuottaja ja sen käyttäjä. (Kiiskinen ym. 2002, 116–117.)

Kumppanuudessa voidaan nähdä kolme perustyökäluu: tietopääoma, luottamus ja lisäarvon tuottaminen. Näiden merkitys vaihtelee kumppanuustyyppien mukaan. Jossakin kumppanuussuhteessa vaaditaan esimerkiksi vähemmän luottamusta kuin toisessa. Yritykseltä vaaditaan erilaisten kumppanuuksien ymmärtämistä, jotta se voisi onnistua sellaisen luomisessa. (Stähle & Laento 2000, 76–77.)

3 ULKOISTAMINEN

Tässä luvussa keskitytään ulkoistamiseen ensin kuljetusten ja logistiikan kannalta. Tämän jälkeen ulkoistamista käsitellään yleisesti, perehtyen ulkoistamisen tavoitteisiin ja hyötyihin, riskeihin sekä esteisiin.

Ulkoistaminen yleistyi 1970- ja -80-luvuilla, jolloin yritykset kehittivät kiristyvän kilpailun seurauksena strategian, jossa keskitytään ydintoimintaan. Tämän seurauksena yritykset tunnistivat osan toiminnoistaan sellaisiksi, jotka oli mahdollista ulkoistaa. Osa toiminnoista voitiin myydä kokonaan pois. Virallisesti ulkoistamisesta tuli osa strategista liiketoimintaa vasta vuonna 1989. 1990-luvulla yritykset ulkoistivat toimintojaan yhä enemmän. Ulkoistukset koskivat muun muassa kirjanpitoa, henkilöstöhallintoa, vartiointia ja huoltoa. Logistiikan osalta ulkoistamiset liittyivät aluksi lähinnä jakeluun ja kuljetustoimintoihin, mutta lopulta myös muihin toimintoihin, kuten varastointiin ja paluulogistiikkaan. (Rushton & Walker 2007, 5-6.)

Finnen & Kokkosen (2005, 63–64) mukaan ulkoistamisen taustalla on 1990-luvun lopulla ollut keskustelu yritysten kyvykkyyksistä eli niin sanottu *core competence*. Kyseeseen tulee tällöin ”make or buy”-päätös, jossa pohditaan, kannattaako jokin toimin-

to tehdä itse vai ostaa se yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistamisen kautta tavoiteltavat hyödyt vaihtelevat yleensä tilanteen mukaan. Tavanomaisimpana tavoitteena ovat kustannussäästöt, myös toiminnan joustavuuden parantuminen ja toiminnan kehittäminen nähdään yleisinä tavoitteina. Ulkoistamisprosesseihin liittyy aina myös riskejä. Ulkoistamisen myötä yritys voi kadottaa osaamisensa, palvelutaso saattaa heikentyä ja tiettyjen toimintojen kohdalla kontrolli saattaa heikentyä.

3.1 Kuljetusten ja logistiikan ulkoistaminen

Logistiikan toiminnoista kuljetukset ovat tyypillisin ulkoistettu toiminto. Laajimmillaan ulkoistettuihin kuljetuksiin voi liittyä muun muassa varastointia, tilausten käsittelyä ja lähetysten seuranta. Logistiikan ulkoistamisen taustalla on toimitusketjujen välinen kilpailu. Toimitusketjun tehokkuudella on merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen. Ulkoistamisella haetaan siis parempaa toimivuutta ja tehokkuutta, ja näiden kautta saavutetaan parempi kilpailukyky. Logistiikka voidaankin nykyään nähdä yhtenä yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Ulkoistamisen tavoitteina voi olla esimerkiksi kustannusten alentaminen, parempi palvelutaso ja sitoutuneen pääoman vapautuminen. Logistiikan ulkoistamisen esteinä voi olla muun muassa osaamismenetykset, riippuvuus tai se, ettei yritys tunne oman toimintansa kustannuksia. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 9-10.)

Yleisen jaottelun mukaan ulkoistaminen voidaan luokitella neljään tasoon. Ensimmäisessä tasossa kyseessä on yksittäisten palvelujen ostaminen, esimerkiksi kuljetuspalvelut. Tällöin voidaan puhua tyypillisestä ostaja-myyjäsuhteesta. Toisella tasolla ulkoistetaan muutamia logistisia toimintoja. Tavoitteena ulkoistajalla on tällöin joustavuuden lisääminen ja kustannusten alentaminen. Kolmannella tasolla ulkoistetaan yrityksen logistiikka kokonaan tai ainakin suureksi osaksi. Tästä tasosta voidaan käyttää nimitystä 3PL, third party logistics eli kolmannen osapuolen logistiikka. Ulkoistavan yrityksen tavoitteena on saavuttaa palveluntuottajan logistiikkaverkosto. Laajimmasta yhteistyön tasosta voidaan käyttää nimitystä 4PL, fourth party logistics, ja silloin on tyypillistä, että ulkoistamissopimus tehdään yhden palveluntuottajan kanssa. Palveluntuottaja käyttää sekä omiaan että muiden palveluntuottajien resursseja, joiden kautta se johtaa ja operoi ulkoistavan yrityksen toimitusketjua. Suomessa laajimman tason ulkoistamista esiintyy vain vähän. (Jalanka ym. 2003, 8.)

Yhteistyön tasolla on vaikutuksensa ulkoistajan ja palveluntuottajan keskinäiseen toimintaan. Tavoitteet ovat korkeammalla toimittaessa korkeammalla yhteistyön tasolla. Yhteistyöhön panostetaan enemmän ja se on aina tiiviimpää sen mukaan, mitä korkeammalle tasolle yhteistyö nousee. Toiminta on myös avoimempaa, ja sitä halutaan kehittää yhdessä. Suoritusten, laadun ja kustannusten mittaaminen hoidetaan tarkemmin. Yhteistyön osapuolten tietojärjestelmät integroidaan yhteen, jolloin tietojen vaihto on helpompaa. (Jalanka ym. 2003, 8-9.)

Vuonna 2010 tehdyn logistiikkaselvityksen mukaan logistiikkatoimintojen ulkoistaminen Suomessa on vakiintunut nykyiselle tasolle. Teollisuusyritysten yleisimmin ulkoistettaviin logistiikkatoimintoihin kuuluvat kuljetukset, paluulogistiikka ja huolinta. Teollisuuden ja rakennusalan yrityksistä yli 90 % ilmoittaa ulkoistaneensa kotimaisista kuljetuksista ainakin osan. Edellinen logistiikkaselvitys on vuodelta 2008 ja vuoden 2010 tulokset ovat lähes samanlaiset. (Solakivi, Ojala, Töyli, Hälinen, Lorentz, Rantasila, Huolila & Laari 2010, 110.)

Teollisuuden ja kaupan alojen yritysten osalta ei ole havaittavissa juurikaan eroja tarkasteltaessa logistiikan ulkoistamisen yleisyyttä. Vertailtaessa vuoden 2005, 2008 ja 2010 logistiikkaselvitysten välillä voidaan ulkoistamisen tason todeta pysyneen ennallaan. Pidemmällä aikavälillä, verrattaessa vuotta 2005 ja 2010, voidaan ulkoistamisen kuitenkin todeta yleistyneen. Eniten ovat lisääntyneet logistisen tiedonhallintaan liittyvät toiminnot ja vähiten kuljetuspalvelut. Logistiikkaselvityksessä tutkittiin myös yritysten mielipidettä logistiikkapalveluiden kehityksestä seuraavan viiden vuoden ajalle. Suurimman kasvupotentiaalin yritykset arvioivat liittyvän laskutukseen ja logistiikan tietojärjestelmiin, kun taas kuljetusten osalla ei nähty kasvupotentiaalia juuri ollenkaan. Tämä johtunee siitä, että kuljetukset ja niihin liittyvät palvelut ovat tällä hetkellä jo pitkälle ulkoistettuja. (Solakivi ym. 2010, 111–112.)

3.2 Ulkoistamisen hyödyt

Kiiskisen ym. (2002, 86–88) mukaan ulkoistamisen hyötyjä saavutetaan sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Strategiset hyödyt voidaan jakaa kolmeen osaluueeseen: yrityskuvan parantaminen, ydinosaamisten vahvistaminen sekä joustavuus

ja muutoshallinta. Luotettavien ja menestyneiden yhteistyökumppaneiden valinnalla voidaan parantaa myös omaa yrityskuvaa. Ydinosaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen takaavat paremman kilpailukyvyn ja menestymisen. Ulkoistaminen voi olla osana suurempaa muutoksenhallintaa. Kun ulkoistaminen aloitetaan yksinkertaisesta toiminnosta, voidaan sen avulla valmistautua suurempiin muutoksiin.

Ulkoistamisen kautta saavutetaan hyötyjä myös markkinoilla ja jalostusketjussa. Näitä ovat uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen, reagointikyky muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin sekä joustavuus ja valmius vastata kysynnän muutoksiin. Ulkoistamisen kautta tapahtuu verkostoitumista palveluntoimittajien kanssa, ja se synnyttää uusia yhteyksiä ja kanavia. Markkinoilla voi tapahtua äkillisiä muutostarpeita. On esimerkiksi mahdollista, että jollakin alueella kielletään jonkin pakkausmateriaalin käyttö. Ulkoistamisen kautta yritys voi vähentää sitoutumistaan muun muassa sellaisiin raaka-aineisiin tai palveluihin, joiden tulevaisuus on vaakalaudalla. Kysynnän muutoksiin on pystyttävä vastaamaan ja reagoimaan nopeasti, oli kyse sitten lisääntyvästä tai vähentyvästä kysynnästä. Komponenttien tai tuotteen ulkoistamisella saadaan aikaan mahdollisuus joustavaan kapasiteetin käyttöön. (Kiiskinen ym. 2002, 88–89.)

Ulkoistamisen kautta tavoiteltavat hyödyt voidaan jakaa Ilorannan & Pajunen-Muhosen mukaan kuuteen ryhmään:

- kustannussäästöt
- pääoman vapauttaminen
- teknologiaedun saavuttaminen
- keskittymisen tuomat edut
- markkinakilpailun hyödyntäminen
- joustavuus

Keskeisimpänä ulkoistamisen tavoitteena on kustannusetujen saavuttaminen, ja se onkin vähintään osatavoitteena jokaisessa ulkoistamistapauksessa. Kansainvälisten tutkimusten mukaan ulkoistamisen kautta voidaan saavuttaa 20 %:n kustannussäästöt verrattuna siihen, että toiminto suoritettaisiin itse. Kustannussäästöjen taustalla on

usein toimittajan suurempi skaalaetu, osaamisen tuoma tehokkuus tai toimittajan muu kustannusetu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210–211.)

Ulkoistuksen myötä yrityksen koneita ja laitteita tai kiinteistöjä siirtyy palveluntuottajalle, tällöin niihin sitoutunut pääoma vapautuu. Kiinteistöt joko myydään tai vuokrataan pitkillä vuokrasopimuksilla uudelle omistajalle. Ulkoistamisella voidaan vaikuttaa yrityksen kokonaiskustannuksiin, ja sen myötä kiinteiden kustannusten osuus vähenee. Vapautuvan pääoman merkitys voi olla suuri, jos yritys on laskusuhdanteessa, ja tällöin ulkoistaminen onkin järkevää. Ulkoistamiseen saattaa johtaa myös se, että yritys ei halua tai ei voi investoida tiloihin tai laitteisiin. Pääoman vapautumisen kautta yrityksen on helpompi reagoida toimintaympäristön muutoksiin nopeasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 212.)

Jos yrityksellä ei itsellään ole mahdollisuutta hankkia tarvittavaa teknologiaa, haetaan sitä toimittajamarkkinoilta. Tämä liittyy usein skaalaetuuun. Toimittajalla on suuremmat volyymit, joiden kautta sen on mahdollista hankkia uusinta teknologiaa. Toimittajalla saattaa myös olla sellaista teknologiaa, jota asiakas ei voi saada muualta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 213.)

Yritys voi keskittää toimintonsa ja voimavaransa vain ydintoimintoihinsa. Tällöin niiden ulkopuolelle jäävät toiminnot ulkoistetaan. Toiminnot hankitaan yrityksiltä, joilla on niissä parempi osaaminen kuin yrityksellä itsellään. Myös liikaa voimavaroja vievät tukitoiminnot ulkoistetaan. Kun yritys keskittyy vaan ydintoimintoihinsa, vapautuu johdon ja henkilöstön aikaa ja resursseja keskeisimpiin asioihin ja niiden kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 213–214.)

Monissa yrityksissä sisäinen kauppa aiheuttaa ongelmia hinnoittelun suhteen. Sisäinen kauppa tulisi hinnoitella niin, että kokonaiskilpailukyky säilyy. On helpompaa ottaa sama hinta sisaryhtiöltä ja ulkopuoliselta asiakkaalta. Sisäisen siirtohinnan ohjeet voivat toimia standardituotteiden osalta, mutta eivät räätälöidyissä tuotteissa. Ulkoistamisen avulla hinta on kilpailukykyinen. Markkinavoimia voidaan hyödyntää myös mahdollistamalla itsenäinen yrittäjäyys. Tällöin on mahdollista keskittyä johonkin erikoisalueeseen tai –osaamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 214–215.)

Joustavuus on tärkeä ominaisuus yritykselle nopeasti muuttuvissa ympäristöissä ja nopeiden tuotesykliden aloilla. Joustavuutta lisätään jakamalla yrityksen kiinteitä kustannuksia ja karsimalla niitä. Kausivaihtelu vaikuttaa suuresti liiketoimintaan. Yrityksessä tehdään vain se, jolla saadaan tarve katettua silloin, kun kausivaihtelu on minimissään. Lisävolyymi ostetaan ja sesonkiaikoina voidaan käyttää useitakin toimittajia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 216.)

Logistiikkaselvityksessä tutkittiin ulkoistamisen motiiveja. Selvityksessä kävi ilmi, että ulkoistamisen motiivit riippuvat suurelta osin yrityksen koosta. Tulosten tarkastelussa on tämän vuoksi huomioitu erikseen suuret ja keskisuuret yritykset omana ryhmänään. Jos tarkastellaan kaikkia yrityksiä, on silloin asiakaspalvelun parantaminen tärkein motiivi. Seuraavaksi tulevat logistiikkatoimintojen joustavuus ja kustannusten joustavuus. Tarkasteltaessa pelkästään suuria ja keskisuuria yrityksiä on tärkeimpinä motiiveina logistiikkaprosessien uudelleensuunnittelu, asiakaspalvelun parantaminen ja keskittyminen yrityksen ydintoimintoihin. (Solakivi ym. 2010, 113–114.)

3.3 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamisella tavoitellaan myönteisiä tuloksia ja hyötyä yritykselle, mutta jotkin seikat voivat vaarantaa hyötyjen tavoittelemisen.

Tyypillisimmät riskit ovat

- liiallinen riippuvuus palveluntoimittajista
- joustamattomuus muuttuviin tarpeisiin
- ennakoitua suuremmat kustannukset
- sisäinen vastarinta.

Hyvän kumppanuussuhteen kääntöpuolena voi olla liiallinen riippuvuus. Ulkoistava yritys voi tukeutua liian helposti tuttuun toimittajaan ulkoistaessaan lisää toimintoja. Tällöin saatetaan joutua tilanteeseen, jossa on ulkoistettu vastoin kokonaislinjauksia tai toimittajan valinnassa ei ole noudatettu yleisiä valintakriteerejä. Tämän seurauksena saattaa toimittajan asema muuttua hallitsevaksi, jolloin kyky uusien mahdollisuuksien

sien hyödyntämiseen alenee. Riskin välttämiseksi tulee palvelusopimusten laajennukset analysoida, punnita ja hyväksyttää huolellisesti. (Kiiskinen ym. 2002, 95.)

Jos palvelutoimitussuhde muuttuu liian kahlitsevaksi ostajaa kohtaan, on silloin riskinä joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin. Palveluntoimittaja johtaa palvelumarkkinoita ja tuntee ostajan toiminnot sekä kriittiset tarpeet, joka antaa vahvan neuvotteluaseman. Ostaja taas ei pysty suuresti vaikuttamaan palveluntoimittajan toimintamalliin ja palvelusisältöön. Tämä vaikeuttaa omien asiakkaiden ja prosessien muuttuvien tarpeiden ymmärtämistä. Riskit tulee ennakoida jo palvelusopimusta laatiessa ja varautua silloin muutoksiin ja laajennukseen niin, että mahdollisuudet on turvattu. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Kustannuksissa on useita tekijöitä ja riskit ovat monimuotoiset. Ulkoistava yritys ei aina tunne palvelumarkkinoita riittävän hyvin pystyäkseen määrittelemään itselleen kilpailukykyiset ehdot. Vakiopalvelutuotannon kustannustason tulisi olla laskeva ajan mittaan palvelumarkkinoiden kypsyessä. Tätä ei kyetä aina hyödyntämään vaan pysytään kiinteässä hinnassa. Toisena ongelmana on palvelun siirron aiheuttamat kustannukset, jotka usein aliarvioidaan. Myös ulkoistettavan toiminnon vaikutukset muihin toimintoihin aiheuttavat riskejä. Ulkoistettu toiminto sisältää usein esimerkiksi tietoja tai toimenpiteitä, joiden kustannusten oletetaan loppuvan ulkoistamisen myötä. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu, vaan voi olla mahdollista, että esimerkiksi henkilöiden perustietoja joudutaan kirjaamaan ja ylläpitämään kahdessa paikassa. Tämä aiheuttaa lisää työtä ja kustannuksia. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

Ulkoistaminen saattaa synnyttää sisäistä vastarintaa, joka voi johtaa motivaatio-ongelmiin. Ongelmien välttämiseksi tulee ulkoistamisprosessi suunnitella ja toteuttaa niin, että keskeiset sidosryhmät ovat mukana jo varhaisessa vaiheessa. Osaava palveluntoimittaja tuo hyötyä yritykselle, mutta sillä voi olla myös haittansa. Oma henkilöstö voi tuntea asemansa uhatuksi ja kyseenalaistaa osaamisensa. Ulkoistamisen vastustajat voivat tietoisesti tai tiedostamattaan vaikeuttaa palveluntoimittajan toimintaa. Ongelmien välttämisen apuna voidaan pitää johdonmukaista muutoshallintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 97–98.)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, 224) määrittelevät ulkoistamisen riskejä ja syitä sen epäonnistumiseen. Keskeisimpinä syinä on, ettei omaa ydinsaamista ole selkeästi tunnistettu, toimittajan valintaan ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota, kustannuksia ja hyötyjä ei ole arvioitu riittävästi, toiminnon johtamiseen ulkoistamisen jälkeen ei ole osattu varautua ja prosessien johtamista yli organisaatorajojen ei osata. Tutkimusten ja käytännön kokemusten perusteella on löytynyt myös muita syitä, kuten luottamuksen puute sekä kommunikointiin ja tiedonsiirtoon liittyvät ongelmat.

Yrityksen ydintoiminnan määrittäminen voi olla haasteellista, ja sen luonne voi myös muuttua ajan myötä. Ulkoistamispäätöstä tehdessään on yrityksen tärkeää linjata ydinsaaminen erilleen muista toiminnoista. Yksi ulkoistamisen merkittävimmistä riskeistä on se, että yritys ulkoistaa keskeisiä toimintojaan pitkäaikaisen kilpailukyvyn kustannuksella. Tällöin yrityksen asema markkinoilla heikkenee ja yritys menettää samalla helposti uskottavuutensa. Ulkoistamisessa ei siis riitä päätös siitä, että hoideaan jokin toiminto itse tai ulkoistetaan se, vaan kyse on paljon laajemmasta ja monimutkaisemmasta kokonaisuudesta. Ydinsaamisen lisäksi yrityksessä voi olla toimintoja, joiden ulkoistaminen on riskialtista. Tietyillä toimialoilla alalle tyypillisiä perustoimintoja voi olla vaikea ulkoistaa ilman, että menetetään samalla ote alaan. Jos yrityksen ydintoiminta ja osaaminen liittyy esimerkiksi johonkin tuotantoprosessin vaiheeseen, saattaa toiminta olla järkevää pitää omissa käsissä, ettei sisältö paljastu toimittajille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 225–226.)

Toimittajan oikein tehdyn valinnan merkitys korostuu, jos ulkoistettava toiminto on yritykselle hyvin keskeinen ja ulkoistus pitkäaikainen. Useimmiten myyjän aktiivisuus on vaikuttanut toimittajan valintaan, mutta se ei ole aina oikea kriteeri. Ulkoistamispalveluiden myyjät keskittävät suurimman osan voimavaroistaan palvelun myyntiin, jolloin sen toteuttaminen jää heikommalle. Tämän vuoksi on tärkeää hankkia tietoa toimittajista myös muualta kuin toimittajaehdokkaiden myyntiorganisaatiosta. Tärkeimpinä tiedonlähteinä voidaan pitää palveluntarjoajien muita asiakkaita, koska silloin saadaan tietoa todellisista kokemuksista. Mitä pidemmästä yhteistyöstä on kyse, sitä enemmän kannattaa toimittajavalintaan panostaa resursseja. Myös yrityskulttuurin tuntemiseen ja hengen aistimiseen on hyvä käyttää aikaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 226–227.)

Ulkoistamisella tavoitellaan kustannusetuja, mutta siitä voi myös aiheutua kustannuksia, minkä vuoksi ulkoistamisen suunnittelu on hoidettava huolellisesti. Seuraavassa on esimerkkejä syistä, joiden takia ulkoistamisen kustannukset voivat nousta odotettua korkeammiksi. Ulkoistamisen valmistelussa ja hallinnoinnissa aiheutuu usein merkittäviä lisäkustannuksia. Tähän liittyy muun muassa sopimuskumppanien etsiminen, neuvottelut, laadunvarmistaminen ja seuranta. Tuotannon tai muun toiminnon siirrosta saattaa aiheutua huomattavia kustannuksia, joiden takaisin saaminen on vaikeaa, koska hinnat alenevat jatkuvasti. Laskelmissa ei aina oteta huomioon sitä, että osa ulkoistetun toiminnon kustannuksista jää ulkoistamisen jälkeenkkin omalle organisaatiolle. Myöskään tilakustannuksista ei päästä aina kokonaan eroon ulkoistamisen jälkeen. Ulkoistamispäätöstä tehdessään yrityksen johto arvioi useimmiten ulkoistamisen kustannukset alhaisemmiksi ja sen kautta saavutettavat kustannusedut suuremmiksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 227–229.)

Ulkoistamisen jälkeen tulee toiminnoista ulkoisten resurssien hallintaa ja johtamista. Ääritapauksissa johtoryhmä on unohtanut ulkoistetun toiminnon heti sopimuksen jälkeen. Tällöin uskotaan siihen, että organisaatio hoitaa johtamisen eikä ulkoistamisen uskota olevan enää johtoryhmän hoidettavien asioiden joukossa. Tilanne havaitaan vasta ongelmien myötä, jotka haittaavat jo muutakin toimintaa. Perinteisten johtamismallien käyttö perustuu tilanteisiin, joissa johtajalla on täysi valta omaan organisaatioonsa. Ulkoistamisen myötä tilanne muuttuu asiakkaan näkökulmasta aivan toiseksi. Ulkoistamisen jälkeen johtajilta vaaditaan uutta osaamista ja uusia keinoja sekä työkaluja. Keinot ja työkalut ovat samanlaisia, jotka liittyvät minkä tahansa alihankinnan tai palvelukokonaisuuden onnistuneeseen ohjaukseen. Ulkoistamista voidaan pitää ylimmän johdon strategisena päätöksenä, joka putoaa pois johtoryhmän asialistalta sopimuksen solmimisen jälkeen. Usein jää huomioimatta, että sopimuksen seurauksena toiminto muuttuu ostetuksi palveluksi, jossa on voimassa ostamisen säännöt ja logiikka. Prosessien johtaminen on nykyään yksi liiketoiminnan keskeisimmistä haasteista, jota kaikki yritykset eivät ole edes tunnistaneeet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 229–232.)

3.4 Ulkoistamisen esteet

Vuonna 2010 tehdyn logistiikkaselvityksen mukaan ulkoistamisen esteet ovat riippuvaisia yrityskoosta. Suurimpina esteinä yritysten keskuudessa on epävarmuus palvelutason parantumisesta ja kontrollin menettäminen. Lisäksi saavutettavien kustannussäästöjen vähyys ja logistiikkapalveluita tarjoavien yritysten osaamisen puute voivat olla esteinä ulkoistamiselle. (Solakivi ym. 2010, 114.)

Kustannustekijöiden osalta yhtenä esteenä on se, että yritys ei tunnista kaikkia omia kustannuksiaan. Toisena esteenä ovat logistiikkatoimintojen suuret aloituskustannukset. Osaamisen kannalta esteeksi voi muodostua se, että logistiikkapalveluita ei osata ostaa. Myös ulkoistetun toiminnan vaikea hallinta ja seurattavuus tai yleisen tietotaidon puute nähdään ulkoistamisen esteinä. Logistiikkatoimintojen asema yrityksessä voi vaikeuttaa ulkoistamista. Logistiikka saattaa olla yrityksen ydintoimintaa, jolloin sitä ei voida ulkoistaa. Muina esteinä voivat olla esimerkiksi pelko joustavuuden menettämisestä, lailliset esteet ja turvallisuuskysymykset. Palvelun toimittajaan liittyvät seikat voivat myös estää ulkoistamisen. Näitä syitä ovat muun muassa luottamuksen puutos, muuttuva toimintaympäristö ja epävarmuus sekä asiakkaiden menestys. (Lepänen 2012, 23–24.)

4 ULKOISTAMISEN JOHTAMINEN

Ulkoistamisen johtaminen asettaa omat haasteensa johtamisprosessille, koska silloin johtamisen tulee ulottua myös yhteistyökumppaneihin eli yli organisaatorajojen. Ulkoistamisen kohdalla perinteiset johtamismallit eivät päde. Tässä luvussa perehdytään johtamiseen yli organisaatorajojen, kumppanuuteen ja palvelujen laadun mittaamiseen. Lisäksi esitellään hyvän ulkoistamisprosessin kuvaus.

Ulkoistaminen aiheuttaa muutoksia yrityksen ympäristössä, mikä edellyttää yritysjohtolta myös muutoksen johtamista. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaakin oleellisesti johdon selkeä näkemys muutoksesta ja sen päämääristä. Muutosprosessi alkaa nykytilanteen määrittelystä, jota seuraa organisaation vision määrittäminen ja muutostavoitteiden asettaminen. Uudet toimintatavat suunnitellaan, jotta ne myös konkretisoitaisiin käytännössä. Uusien toimintamallien käyttöönoton yhteydessä annetaan koulutusta ja

muutosvalmennusta. Organisaation muutosvalmius voidaan varmistaa ennakoimalla muutosvastarinta ja muutoksen aiheuttamat reaktiot. Ulkoistuksen kautta tapahtuvia muutoksia on osattava hallita. On tärkeää, että muutosta ei nähdä tapahtumana, jolla on alku ja loppu, vaan jatkuvana tapahtumana. Muutoksia tapahtuu organisaatioissa päivittäin, mutta toisinaan muutokset ovat asteeltaan suurempia, kuten ulkoistaminen. Muutoksessa on kyse uuden luomisesta ja vanhasta luopumisesta sekä vanhan menetelmän tuhoamisesta. On tärkeää huomata, että uutta ei voi luoda, ellei ensin luovuta vanhasta. Mikäli luopuminen vanhasta menetelmästä ei toteudu systemaattisesti, taistelee se uuden menetelmän rinnalla. Muutoksen johtaminen lähtee johdon ja päättäjien sitoutumisesta hankkeeseen. Ulkoistamiseen liittyvää prosessien kehittämistä on johdettava systemaattisesti ja yhtenäisellä tavalla. Siten vähennetään epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Johdolla tulee olla koko ajan käytössään ajankohtaista tietoa projektin tilasta ja sitä on jaettava henkilöstölle. Organisaation johdon jatkuva osallistuminen prosessiin on edellytys sen onnistumiselle. Tärkeää on myös, että muu henkilöstö on mukana prosessissa jo sen suunnitteluvaiheessa, koska tällöin henkilöstö sitoutuu helpommin muutokseen. (Kiiskinen ym. 2002, 38–43.)

4.1 Palvelujen laadun mittaaminen

Logistiikan yhtenä keskeisenä tavoitteena voidaan pitää tehokkuutta. Sen arvioimisessa tulee huomioida määrä- ja aikamittarit, kustannukset ja laatu.

Logistisen tehokkuuden tarkastelun kohteena ovat

- varastot
- ostaminen
- kuljetukset ja jakelu
- läpimenoajat
- työpanokset suhteessa tuloksiin
- saatavuus ja toimitusvarmuus
- toimitusten virheettömyys.

Tarkasteluihin tarvitaan useita rinnakkaisia mittareita. Kiristyvän kilpailun kautta tehokkuuden arvioinnissa tulee käyttää siihen suoraan liittyviä mittareita, ja niitä on

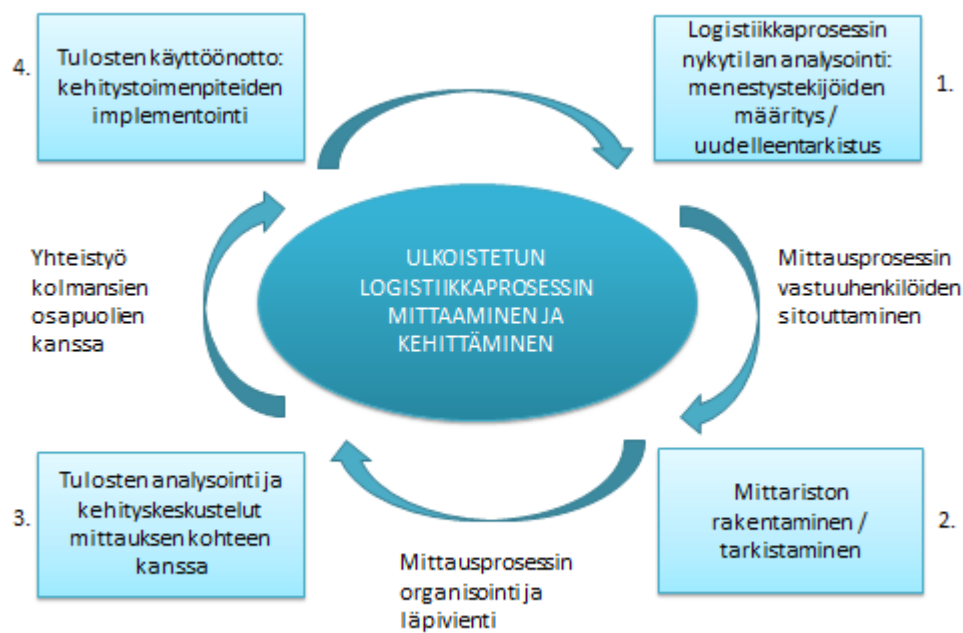
käytettävä entistä korostetummin. Mittareiden käytöllä pyritään antamaan kattava ja objektiivinen kuva yrityksen logistiikasta ja sen tehokkuudesta. Mittareiden tärkeimpänä käyttökohteena on toiminnan tehokkuuden kehittymisen seuranta. Kun mittarit on valittu oikein, pystytään niiden avulla paikallistamaan ongelmakohtia ja osoittamaan valittujen korjaustoimenpiteiden vaikutuksia ja tehoa. Mittareiden merkitys vaihtelee suuresti riippuen yrityksestä, teknologiasta ja jopa tuotteen elinkaaresta. (Karrus 2001, 169–170.)

Logistiikan mittaamisen tärkeys on yleisesti tiedossa, mutta se ei kuitenkaan ole niin yleistä kuin sen kuuluisi olla. Monet yritykset eivät tiedä, miten logistisia toimintoja tulisi mitata ja mitä hyötyä sillä saavutetaan. Tämä johtuu siitä, että tärkeimpänä mittauskohteena on pidetty taloudellisia tunnuslukuja. Mittaristo koostuu useista eri mittareista, ja niiden tulee perustua strategisesti tärkeisiin tavoitteisiin. Rakennettaessa mittaristoa on oleellista selvittää, mitkä ovat yrityksen tavoitteet menestymisen kannalta. On tärkeää seurata yhteistyökumppaneiden suorituskykyä, koska mittauksen avulla pystytään määrittämään tärkeimmät kehityskohteet, voidaan seurata kehityksen suuntaa ja konkretisoida jo tehtyjen kehitystoimenpiteiden tuloksia. Ulkoistetun logistiikan kohdalla mittaaminen vaatii paljon panostusta, mutta sen kautta voidaan saavuttaa paljon hyötyjä. Esimerkiksi eri toimittajien logistisia kykyjä voidaan vertailla mittareiden avulla ja tämän kautta saada apua hankintapäätöksiin. Strategisessa päätöksenteossa, esimerkiksi hankintojen keskittämisessä, mittaamisen kautta saatu tieto on erittäin tärkeää. (Koskinen & Mäntynen 2003, 12–14.)

Ulkoistettujen toimintojen mittaamisesta ja seuraamisesta on kerrottava palveluntuottajalle ja on myös kerrottava, mitä asioita mitataan, minkä takia ja millä tavoin. Tietojen kautta palveluntuottaja ymmärtää, mitkä asiat ovat tärkeitä asiakkaalle, ja osaa siten keskittää voimavaroja näiden asioiden kehittämiseen. Mittaamisella on myös kannustava vaikutus palveluntuottajan toimintaan. Tieto siitä, että asiakas seuraa palveluntuottajan toimintoja systemaattisesti, edesauttaa toiminnan laadun parantamista haluttuun suuntaan. (Koskinen & Mäntynen 2003, 14.)

Mittariston luominen ja käytön prosessi voidaan kuvata nelivaiheisesti (kuva 1). Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan logistiikan nykytila. Menestystekijät määritellään logistiikkastrategiasta eli arvioidaan ne toiminnot, jotka ovat kriittisimpiä suoritusky-

vyn ja asiakastyytyvyyden kannalta. Ennen toista vaihetta valitaan mittariston vastuuhenkilöt, jotka sitoutetaan mittariston rakentamiseen, käyttöön ja ylläpitoon. Heidän tehtävänä on huolehtia, että mittariston käytöstä muodostuu yritykselle rutiini. Toisessa vaiheessa rakennetaan mittaristo. Logistiikan menestystekijöille asetetaan mittarit sekä tunnusluvuille tavoite- ja raja-arvot. Raja-arvo kertoo, millä välillä tunnusluvun arvo on tyydyttävä. Tässä vaiheessa päätetään myös, millaisia toimenpiteitä tehdään, jos tunnusluvut jäävät alle raja-arvon. Toisen ja kolmannen vaiheen välissä viedään läpi mittausprosessi. Kolmannessa vaiheessa analysoidaan mittauksessa saatuja tuloksia yhdessä palveluntuottajan kanssa. Tulosten perusteella sovitaan mahdollisista kehittämistoimenpiteistä. Myös tavoitteet seuraavalle mittauskerralle voidaan asettaa. Neljännessä vaiheessa mittauksen tulokset otetaan käyttöön ja niiden vaatimat kehitystoimenpiteet suoritetaan. (Koskinen & Mäntynen 2003, 14.)



Kuva 1. Prosessikuvaus ulkoistetun logistiikan seurantamittariston rakentamisesta ja käyttämisestä (Koskinen & Mäntynen 2003, 14)

Seuraava mittauskierros aloitetaan heti edellisen päätyttyä. Mittaristoa ei tarvitse rakentaa uudestaan kokonaan, mutta on syytä toisinaan tarkistaa, että mittaristo noudattaa yrityksen strategiaa. Mikäli logistiset prosessit muuttuvat, täytyy myös mittaristoa muuttaa sen mukaisesti. Mittariston luomisessa on muistettava, että kaikissa yhteistyösuhteissa mittaristolle asetettavat tarpeet ovat erilaisia. Yritysten koot ja tarpeet

vaihtelevat, joten kaikkia ei voida mitata samalla mittaristolla. Toisinaan yrityksen täytyy myös laatia eri toimittajille erilaiset mittarit. (Koskinen & Mäntynen 2003, 14.)

4.2 Kumppanuus

Kumppanuuden käsitettä määriteltiin jo tutkimuksen alussa Käsitteet-luvussa. Tässä luvussa kumppanuuteen perehdytään vielä hieman syvällisemmin.

Kumppanuuden kautta käytetään, hallitaan ja maksimoidaan tietopääomaa eli sen arvoa lisätään. Kumppanuudella saavutetaan monenlaista hyötyä, ja sen takia on tärkeää ymmärtää ansainta- ja toimintalogiikka erilaisten kumppanuuksien takana. Kumppanuuden tavoitteet määrittelevät sen luonteen, riskit ja mahdollisuudet. Samalla muuttuvat kumppanuuden onnistumisen kriteerit. Kumppanuus muotoutuu aina eri tavalla, ja sen kautta saadaan lisäarvoa erilaisin edellytyksin. Tämä riippuu siitä, mihin kumppanuudella kulloinkin pyritään. (Stähle & Laento 2000, 76–77.)

Kumppanuuden eri tyypit vaativat eri määrän perustyökaluja eli luottamusta, tietopääomaa ja lisäarvon tuottamista. Kumppanuuksilla on myös erilaiset ansainnan ja menetyksen mahdollisuudet. Yleisesti voidaan ajatella, että kolmen perustyökalun merkitys kasvaa samassa suhteessa ansainnan mahdollisuuden kautta, ja samalla kasvavat myös riskit. Onnistuakseen kumppanuuksien rakentamisessa on yrityksen ymmärrettävä niiden erilainen luonne. Erilaisia kumppanuussuhteita on hoidettava eri tavoilla. Perinteisessä osto- ja myyntitapahtumassa on jo nähtävissä kumppanuuden peruselementit, eli molemmat saavat ja antavat. Tällöin tapahtuu vaihto, josta molemmat hyötyvät. Kumppanuudet toimivat saman periaatteen mukaisesti, mutta vaihdon kohde ja tavoite muuttuvat. (Stähle & Laento 2000, 77–78.)

Stähle ja Laento (2000, 81–94) jaottelevat kumppanuudet operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Operatiivinen kumppanuus on lähellä osto-myyntisuhdetta, jolloin yhteistyö on melko lyhytaikaista ja osapuolten välinen yhteys melko heikko. Tyypillinen operatiivisen kumppanuuden muoto on alihankinta. Taktinen kumppanuus on avointa, ja se voi kasvaa ajan kuluessa. Sen tavoitteena on uuden oppiminen, kumppaneiden prosessien yhdistäminen, päällekkäisyyksien poistaminen ja toimintakulttuurien yhdistäminen. Taktisessa kumppanuudessa vaaditaan luotta-

musta, eikä sitä voida hallita pelkillä sopimuksilla. Kehittynein kumppanuuden muoto on strateginen kumppanuus, jossa osapuolten välillä on riippuvuussuhde. Tavoitteena on tietopääoman yhdistäminen ja sen kautta merkittävän strategisen edun saavuttaminen molempien osapuolten hyväksi. Strateginen kumppanuus vaatii paljon luottamusta, koska niissä on jaettava paljon tietoa kumppaneiden välillä. Suhteet muodostuvat tiiviiksi ja monimuotoisiksi. Strateginen kumppanuus on haavoittuva ja riskialtis, mutta antaa mahdollisuudet suuren lisäarvon tuottamiseen.

Kumppanuudessa voi esiintyä myös ongelmia ja riskejä. Ulkoistettu toiminta on vaikeaa ottaa takaisin, joten siihen on panostettava molemminpuolisesti. Toimivassa suhteessa molemmat osapuolet tekevät töitä sen kehittämisen eteen. Avoin kommunikatio on yksi onnistuneen kumppanuuden edellytyksistä. Yhteistyön tavoitteet on oltava selvät molemmille osapuolille, ja tavoitteiden saavuttamiseksi on henkilökunta saattava sitoutumaan niihin. Ulkoistamissopimukset tehdään usein useiksi vuosiksi, ja jo sopimusvaiheessa on tärkeää luoda tehokkuuden ja laadun seurannalle tunnusluvut. Yrityksen johdon ja organisaation on sitouduttava yhteistyöhön, ja sitoutuminen on sitä tärkeämpää, mitä korkeammalla tasolla yhteistyö on. Suurimpana haasteena yhteistyön suunnittelu- ja toteutusvaiheessa on saada yritysten IT-järjestelmät integroitua keskenään. Yhtenä epäonnistumisen syynä yhteistyössä on nähty osapuolten voimaepätasapaino, joka tulee ilmi pitkissä sopimuksissa. Tällaisessa tilanteessa vahvempi osapuoli saattaa käyttää hyväksi heikompaa. Kumppanuuksien hallintaa vaikeuttaa myös se, että esimerkiksi osapuolten tarpeet ja toimintamallit saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. (Jalanka ym. 2003, 11–13.)

4.3 Johtaminen yli organisaatiorajojen

Keskittyminen ydintoimintaan ja toimintojen ulkoistaminen hajottavat toimitusketjua, ja se aiheuttaa suuria haasteita johtamiselle. Tämä johtaa siihen, että monimutkaisia toimintoja on johdettava ilman täyttä valtaa. Ulkoisten resurssien ja laajan toimittajaverkoston johtamista voi verrata suuren konsernin johtamiseen, mutta tässä tilanteessa työkalut ovat rajoitetummat. Palveluntoimittaja on useimmiten itsenäinen ja erillinen yritys, jolla on oma omistaja, strategia ja intressit. Saattaa olla, että toimittajan tavoitteet eivät ole samanlaiset kuin asiakkaan tavoitteet. Haasteeksi muodostuu se, miten

toimitusketjua voidaan johtaa yli organisaatorajojen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 245.)

Johtamisen haasteita voidaan lähestyä monin eri tavoin. Juristimaailmassa tilanne nähdään sopimusongelmana ja yleensä puhutaankin sopimuksilla johtamisesta. Kansainvälisessä verkostossa eri yhteistyökumppaneiden paikalliset lainsäädännöt, määräykset ja kauppatavat on hyvä tuntea. Erot niissä ovat suuria ja saattavat yllättää, mikäli niihin ei ole varautunut. Juristia on hyvä käyttää apuna lainsäädäntöön liittyvissä asioissa, jotta vältetään ongelmilta. Sopimuksilla johtamisessa on kuitenkin ongelmana se, että se perustuu suurimmaksi osaksi rangaistusten ja sanktioiden voimaan. Jos sopimuksia rikotaan, on seurauksena oikeudenkäynti, jonka kustannukset saattavat nousta suuriksi. Insinöörimaailmassa organisaatorajat ylittävää johtamista pidetään yleensä tiedonsiirron ja mittauksen ongelmana. Ajatellaan, että jos osapuolen toimintoja mitataan täsmällisesti ja raportoidaan asioista, on yhteistyö sujuvaa. Toimiakseen tämä edellyttää molempien osapuolten hyväksyntää. Toisaalta se voi olla myös altis väärinkäytöksille. Henkilöstöjohdon näkemyksessä otetaan huomioon erilaisten kulttuurien törmäminen, jolloin tarvitaan monikulttuuristen tiimien johtamista, motivointia sekä luottamuksen rakentamista. Johtaminen käytännössä edellyttää tässäkin tapauksessa yrityksiltä toistensa ja erilaisten kulttuurien ymmärtämistä jossakin määrin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 245–246.)

Yritysjohdon suurimpia huolenaiheita on monikulttuuristen ja verkostomaisten organisaatioiden johtamistaitojen kehittäminen. Kyseisiä taitoja kehittäessä tulee pohtia seuraavia asioita:

- miten toimittajaa ohjataan haluttuun suuntaan
- miten toimittajan suoritusta mitataan ja kehitetään
- mitä resursseja, osaamista ja työkaluja tarvitaan kehittämiseen
- miten voidaan havaita toimittajan toiminnoissa, organisaatiossa, tavoitteissa ja strategioissa tapahtuvat muutokset, jotka voivat kasvattaa omia riskejä

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 246.)

Ulkoistamisen kautta yritykset verkottuvat, jolloin voidaan puhua verkostoiden johtamisesta. Se eroaa monin tavoin tavallisesta johtamisesta ollen epäsuoraa toimintaa,

jossa kerätään tietoja, vaikutetaan verkoston toimijoihin, hallitaan sosiaalisia ja rakenteellisia sidoksia sekä johdetaan asioita. Johtaminen perustuu verkostoissa niiden rakennetta, toimijoita ja toimintoja koskevaan osaamiseen. Verkottumisen kasvu muuttaa liiketoiminnan johtamisen haasteita ja johtamiskeinoja. Toimintatapojen muutosten myötä verkostoitumiseen ja sen johtamiseen liittyvät kyvyt ovat nousseet menestystekijöiksi. Verkostojen johtaminen perustuu neljään toimintoon: vaikuttamiseen, integrointiin, koordinointiin ja ohjaukseen. Johtamiselta vaaditaan uusia johtamistapoja, joihin sisältyy yritysten välinen tiedonjako, rutiinien kehittäminen, sopivan investoimisen tason määrittäminen, kumppanuuksien kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden määrittäminen ja yhteistyökumppaneiden odotusten ymmärtäminen. (Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller, Valkokari & Vesalainen 2009, 155–156.)

Verkostojen johtaminen on vaikuttamista sen muihin toimijoihin. Vaikuttamisella tarkoitetaan sitä, että verkoston keskusyritys ohjaa, motivoi ja aktivoi verkoston muita toimijoita sen mukaan, että saavutettaisiin ennalta asetetut tavoitteet. Ongelmana on yksinäisen toimijan mahdollisuus vaikuttaa muihin toimijoihin ja näiden välillä vallitsevien eroihin ja tasapainoon. Verkostoon kuuluvilla toimijoilla on yhteiset tavoitteet, jotka toimivat vaikuttamisen perustana. Tämän lisäksi kaikilla toimijoilla on verkostoa koskien myös omat tavoitteensa ja odotuksensa, jotka voivat johtaa oman edun tavoitteluun yhteisen edun saavuttamisen sijaan. Informointi, viestintä, suostuttelu ja vakuuttelu ovat vaikuttamisen tärkeimpiä keinoja. Vaikuttamisen aste eli kommunikoinnin määrä ja syvyys, jolla pyritään vaikuttamaan muihin verkoston toimijoihin, vaihtelee verkostossa aseman perusteella. Keskusyrityksellä on huomattavasti paremmat mahdollisuudet vaikuttaa verkostoon kuin jollakin verkoston yksittäisellä jäsenyrityksellä. (Hyötyläinen ym. 2009, 156–157.)

Eri toimijoiden resurssien integrointi kuuluu myös verkostojen johtamiseen. Integrointi korostuu yhteistyössä toteutettavien tuote- tai palveluratkaisujen kehittämisessä. Integrointi tarkoittaa resurssien yhdistämistä strategian, toimintamallien ja käytännön tasolla. Sen tavoitteena on tunnistaa verkoston toimijoiden kyvykkyudet, tietotaidot, tuotteet, palvelut sekä niiden komponentit ja näiden kaikkien järjestelmällinen yhdistäminen. Ennen kaikkea integrointi on arvotoimintojen yhdistämistä koskevien päätösten toimeenpanoa. Tavoitteena on, että yhden toimijan tuotos toimii toisen toimijan panoksena verkoston sisällä. (Hyötyläinen ym. 2009, 157.)

Verkostojen johtamista voidaan pitää erityisesti resurssien ja arvotoimintojen koordinoitina. Verkoston toimijoiden välisiä arvotoimintoja on syytä koordinoita tehokkaan yhteistyön saavuttamiseksi. Koordinoinnilla viitataan yleensä projektin- ja ajanhallintaan, jolla tavoitellaan arvotoimintojen synkronointia ja resurssien optimointia. Verkoston rakenne vaikuttaa koordinointiin, se voi olla joko keskittynyttä tai hajautunutta. Verkoston muoto ja monimutkaisuus vaikuttaa siihen, onko koordinointi keskitetty vain yhdelle toimijalle vai onko se jaettu kaikkien verkoston toimijoiden kesken. (Hyötyläinen ym. 2009, 157–158.)

Vaikuttamisen, integroinnin ja koordinoinnin lisäksi johtaminen on ohjaamista. Sillä tarkoitetaan sitä, minkä verran yksittäinen verkoston toimija voi seurata ja ohjata muiden verkoston toimijoiden arvotoimintoja. Se on joko osittaista tai kokonaisvaltaista ohjaamista. Kokonaisvaltaisella ohjaamisella tarkoitetaan sitä, että toimittaja voi ohjata laajamittaisesti muiden verkoston toimijoiden arvotoimintoja. Tällöin muiden arvotoiminnot ovat riippuvaisia ohjaavan toimijan arvotoiminnoista. Osittaisessa ohjaamisessa toimijalla on pienempi merkitys verkoston kannalta ja sen kautta vähäisempi kyky ohjata muita toimijoita. Ohjauksen aste riippuu myös verkostolle asetetuista tavoitteista. Jos verkoston tavoitteena on toiminnan tehokkuus, on yksittäisellä toimijalla enemmän valtaa ohjata muiden arvotoimintoja. Jos verkosto pyrkii uuteen liiketoimintaan, kuten innovaatioverkostoihin, ohjaus on yleensä tasaisemmin jakautunut kaikkien toimijoiden kesken. Tämä johtuu siitä, että uuden palvelun kehittämiseen vaadittava tieto on jakautunut eri toimijoiden kesken. Ohjauksen tärkeänä osana on myös seuranta, jonka tavoitteena on arvotoimintojen sujuvuuden arviointi ja mittaaminen. (Hyötyläinen ym. 2009, 158–159.)

4.4 Hyvän ulkoistamisprosessin kuvaus

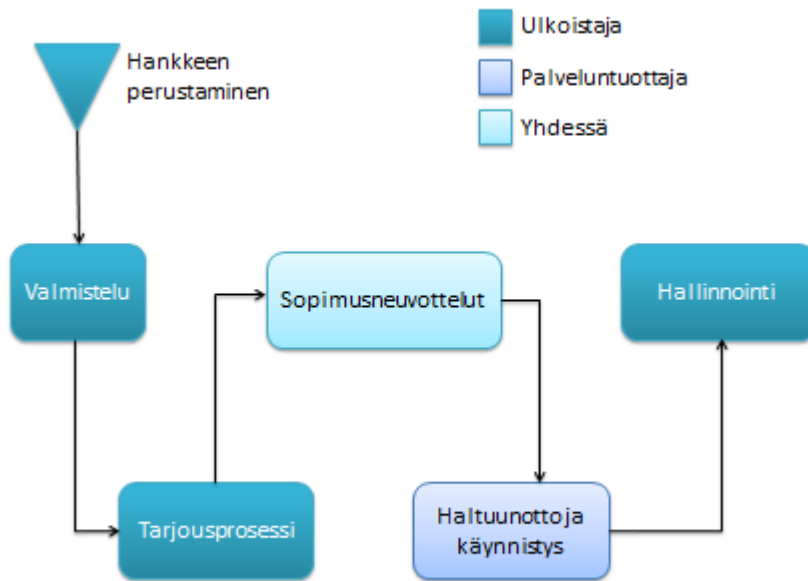
Tässä luvussa esitellään hyvä ulkoistamisprosessin kuvaus teoksen Logistiikan ulkoistaminen – käsikirja ulkoistamisprosessista esimerkin mukaan.

Logistiikan ulkoistaminen voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen:

1. Hankkeen perustaminen
2. Valmistelu
3. Tarjousprosessi

4. Sopimusneuvottelut
5. Haltuunotto ja käynnistys
6. Hallinnointi

Kuvassa 2 on esitelty ulkoistamishankkeen päävaiheet ja kunkin vaiheen vastuunkantaja.



Kuva 2. Ulkoistamishankkeen päävaiheet ja vastuut (Jalanka ym. 2003, 14)

Ensimmäisessä vaiheessa yritys selvittää tarpeet logistiikan investoinnille ja tehostamiselle strategisista lähtökohdistaan. Taustalla voivat olla myös operatiiviset ongelmat logistiikkatoiminnoissa, kuten laatu tai kustannustaso. Hankkeen perustamisessa ei paneuduta siihen, onko jokin toiminto tärkeä vai ei, vaan pohditaan, mitä kyseisen toiminnon kilpailukykyinen hoitaminen edellyttäisi yritykseltä ja onko niitä mahdollista tehdä itse. Mikäli yritys ei itse pysty hoitamaan toimintoja kilpailukykyisesti, tulee ulkoistaminen ajankohtaiseksi. Tällöin määritellään ulkoistamisen lähtökohdat, rajoitukset ja odotukset ja käynnistetään varsinainen ulkoistamishanke. Käynnistysvaiheeseen liittyy olennaisesti resurssointi ja aikataulutus. Hanke vaatii projektinvetäjän ja tietojen hankinnassa avustavia henkilöitä. (Jalanka ym. 2003, 14–15.)

Valmisteluvaiheessa pohditaan ulkoistamisen etuja ja riskejä ulkoistajan lähtökohdista. Samalla luodaan pohja hankkeelle ja yhteistyötoiminnalle palveluntuottajan kanssa. Tässä vaiheessa syntyy ulkoistamisesitys, jossa kuvataan ulkoistettava toiminto ja sen tulokset, kerrotaan ulkoistamisen vaikutukset yrityksen toimintaan ja arvioidaan hankkeen edut ja haitat. Valmisteluvaiheeseen kuuluu myös nykytilan määrittely, jossa kartoitetaan, miten toiminto nykyisin hoidetaan ja mitä resursseja se vaatii yritykseltä. Myös vaikutukset arvioidaan ja niistä tärkeimmiksi nousevat henkilöstövaikutukset. (Jalanka ym. 2003, 16–18.)

Seuraavana vaiheena on tarjousprosessi, joka voidaan suorittaa monella eri tavalla.

Tarjousprosessin vaiheita ovat

- tarjoajien esivalinta
- tarjouspyynnön laatiminen
- tarjouksen teko
- tarjousten vertailu
- toimittajan valinta.

Esivalinnan tarkoituksena on löytää potentiaaliset tarjoajat ja karsia pois muut. Tässä vaiheessa ulkoistajalla on tärkeää olla tiedossa, mitä ja miten ollaan ulkoistamassa sekä mitä ominaisuuksia palveluntuottajalta halutaan. Tyypillisiä arvosteluperusteita palveluntuottajia valittaessa ovat muun muassa yrityksen maine ja vakavaraisuus, sijainti, osaaminen, tekniset resurssit, referenssit omalta toimialalta ja kiinnostus. Tarjoajien tunnistaminen edellyttää markkinaselvitystä, joka kannattaa aloittaa käymällä läpi omat liikesuhteet. Potentiaalisista palveluntarjoajista kerätään tietoja, joiden perusteella heidät voidaan joko hylätä tai hyväksyä tarjouskierrokselle. Valinnassa on tärkeää saada varmuus siitä, että ulkoistettava palvelu todella kiinnostaa tarjoajaa ja että se sopii hänen tarjontaansa. Kaikki tarjoajat eivät välttämättä ole kiinnostuneita kaikista hankkeista, vaan ainoastaan niistä, jotka sopivat heidän toiminta-alueeseensa ja strategiaansa. Markkinaselvityksen perusteella tehdään esivalinta, jonka perusteella valitaan ne tarjoajat, joilla on tarvittavat ominaisuudet palvelun tuottamiseen toivotulla tavalla. Tämän jälkeen voidaan siirtyä tarjouskilpailuun. (Jalanka ym. 2003, 19–20.)

Palveluntarjoajien hintataso selvitetään tarjouskilpailun avulla ja sen perusteella valitaan toimittaja, jonka kanssa aloitetaan sopimusneuvottelut. Esikarsinnassa palveluntuottajat rajataan niihin, joiden kanssa ollaan valmiita tekemään yhteistyötä. Heistä valitaan tarjouskilpailun avulla se, jonka hintataso on sopivin yritykselle. Tarjouskilpailua varten laaditaan tarjouspyyntö, joka lähetetään muutamalle esivalitulle tarjoajalle. Tarjouspyyntöä varten on oltava selvillä, mitä palveluja halutaan ja miten ne tuotetaan. Odotukset palvelusta tulee kertoa selkeästi ja yksiselitteisesti. Hinnanmuodotukseen liittyvät asiat on tuotava selkeästi esille, koska tavoitteena on saada selville tarjoajan hintataso. Luottamuksen rakentaminen aloitetaan jo tarjouspyyntövaiheessa, joten on oltava rehellinen ja avoin ja esitettävä selkeästi, mitä yhteistyöltä halutaan. On myös tärkeää määritellä tarkoin, mitä ulkoistaminen sisältää ja mitä tarjoajalta vaaditaan. Sopiva tarjouksenteko aika on kahdesta neljään viikkoon kohteesta riippuen. Prosessi kuormittaa sekä ulkoistajaa että tarjoajaa, minkä vuoksi tarjoajien määrä on hyvä rajata kolmeen. (Jalanka ym. 2003, 21–23.)

Palveluntarjoajat tekevät tarjouksen saamansa tarjouspyynnön perusteella. Tarjouksen tulisi olla voimassa vähintään yhden kuukauden ajan. Tarjoajille on hyvä varata audienssi, jossa he voivat esittää kysymyksiä tarjouspyyntöön liittyen sekä tutustua ulkoistajan toimintaan. Tällöin tarjoaja voi tarkistaa, onko hän tulkinnut tarjouspyynnön oikein ja mahdolliset puutteet voidaan ottaa esille. Hyvässä tarjouksessa noudatetaan tarjouspyynnön jäsentelyä, ja siinä tulee tuoda esiin kaikki, mitä tarjottuun palveluun kuuluu ja mikä jää sen ulkopuolelle. Kaikki hinnoitteluun liittyvät asiat tulee täsmentää. Sopimuskaudeksi on hyvä ehdottaa aluksi yhtä tai kahta vuotta, koska on hyvin epätodennäköistä, että säästöjä syntyisi jo ensimmäisenä vuotena. Logistiikan alalla yleisiä sopimuskausia ovat yksi, kolme tai viisi vuotta. Yhden vuoden sopimukset liittyvät yleensä rutiinikuljetuksiin. Tarjouksia vertaillaan ja sen perusteella tehdään valinta ja aiesopimus. Tarjousvertailuun kuuluu perushinnat, tarjoajan ominaisuuksistaan saamat arvostelupisteet ja mahdolliset vaihtoehtotarjoukset. Valinnan jälkeen tehdään aiesopimus ja aloitetaan sopimusneuvottelut. Aiesopimuksessa määritellään neuvotteluprosessi ja sen aikataulu. Lisäksi sovitaan luottamuksellisuuteen ja kustannusten jakoon liittyvät seikat. (Jalanka ym. 23–25.)

Sopimusneuvotteluissa viimeistellään tarjouspyynnöissä tai tarjouksessa avoimiksi jääneet yksityiskohdat ja laaditaan haltuunotto suunnitelma aikatauluineen. Neuvotte-

lut aloitetaan yleensä asettamalla työryhmiä viimeistelemään sopimusasioita, kuten palvelusopimuksen aikaansaaminen, henkilöstöasiat sekä omaisuuden ja vastuiden siirrot. Keskeisimpiä asioita ovat palvelusopimus ja toimintaohje, joka on sopimuksen olennainen osa. Palvelu- ja kustannustason seurantaan varten sovitaan mittarit ja tavoitearvot. Lähtökohtana voivat olla ulkoistajalla jo ennestään käytössä olevat mittarit. Laadun mittareina voidaan käyttää aikataulujen pitävyyttä, asiakaspalautetta, läpimenoaikoja ja toimitusten täsmällisyyttä. Lisäksi on seurattava työmääriä ja työn tuotavuutta toiminnoittain. Mittareita tulee olla kohtuullinen määrä, ja tavoitearvot kannattaa pitää realistisina alussa. Osapuolten välisen tehtävänjaon ja vastuunjaon on oltava selkeä, jotta haltuunotto ja palvelun tuottaminen käynnistyisi sujuvasti. Myös kriisitilanteiden hoitoon on varauduttava kaiken varalta. Haltuunottosuunnitelmassa määritellään, miten ja milloin sovitut vastuut ja velvoitteet siirtyvät osapuolelta toiselle, ja sovitaan katselmuksista ja inventoinneista. Viestintäsuunnitelmassa sovitaan, miten ulkoistamisesta informoidaan henkilökunnalle. Henkilöstön motivaation kannalta informoinnilla on suuri merkitys. Neuvottelujen perusteella syntyy yhteisesti sovittu haltuunottosuunnitelma ja viimeistelty sopimus. (Jalanka ym. 2003, 25–26.)

Sopimusta seuraa haltuunotto, joka on virallisesti hetkellinen tapahtuma. Yleensä siitä ilmoitetaan tiedotustilanteessa, jossa haltuunotto myös tapahtuu ja henkilöstö siirtyy palveluntuottajan palvelukseen. Haltuunoton onnistuminen edellyttää yleensä sitä, ettei siirrytä heti uuteen toimintatapaan. Haltuunoton jälkeen siirrytään tuotanto- ja kehittämävaiheeseen. Hallinnointiin kuuluu operatiivisen toiminnan sopimuksen mukainen toteutus ja suoritustason seuraaminen sekä kehittämisen organisointi. Sopimusvaiheessa on tärkeää sopia hallinnoinnin periaatteet ja osapuolten roolit siinä. Ulkoistajalla on oltava selkeä tilaajaorganisaatio, ja palveluntuottajalle on ilmoitettava, ketkä vastapuolella vastaavat sopimuksen hallinnoinnista ja päivittäisistä asioista. Tällöin puhutaan henkilöistä, jotka tilaavat palveluja tuottajalta ja vastaavat sopimuksen täyttymisestä omassa organisaatiossaan. Hyväksi todettu tapa on se, että molemmat osapuolet muodostavat ohjausryhmät ulkoistamisprosessia varten. Ryhmät kokoontuvat yhdessä tai erikseen yhdestä neljään kertaa vuodessa tarpeen mukaan. Ohjausryhmä seuraa suoritustason kehitystä, tunnistaa trendejä, mahdollisuuksia ja haasteita sekä ennakoii tulevaisuuden volyymeja. Lisäksi tarvitaan operatiivisia vuorovaikutusmahdollisuuksia, jotka tarkoittavat, että kokouksia pidetään päällikkötasolla esimerkiksi kuukausittain. Yritysten välillä olevien kontaktikanavien on oltava selkeät ja

henkilöiden tavoitettavissa, jotta yhteistyö olisi sujuvaa. Henkilökohtaisten tapaamisten merkitys on suuri ulkoistamisprosesseissa. Ulkoistamisen myötä moni asia muuttuu yrityksessä ja ulkoistajan onkin valmennettava henkilöstönsä uuteen työskentelytapaan. Ulkoistamisen onnistuminen edellyttää ennen kaikkea vahvaa johtajuutta ja hyvää viestintää. (Jalanka ym. 2003, 27–28.)

5 KYMITECHNOLOGY

Työn toimeksiantajana on KymiTechnology, joka on yksi Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tutkimus- kehittämis- ja innovaatio-osaamiskeskittymistä. KymiTechnology toimii tekniikan ja liikenteen osaamisalalla. Muut osaamiskeskittymät ovat KymiDesign & Business kansainvälisen liiketoiminnan ja kulttuurin alalla sekä KymiCare sosiaali- ja terveysalalla. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalla kohti osaavaa tulevaisuutta, 2012.) Osaamiskeskittymät tuottavat yrityksille ja yhteisöille suunnattuja palveluja hyödyntäen korkeakoulun tarjoamaa osaamista ja talon resursseja. Palveluina on asiantuntija- ja koulutuspalveluja, opetuslaboratoriot sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalveluita. (KymiTechnology. TKI-projektit – palvelut, 2012.)

KymiTechnology on palvelukonsepti, joka tukee toimintansa kautta ensisijaisesti maakunnan yrityksiä ja yhteisöjä. Se myös tarjoaa laaja-alaisen osaamisen asiakastoimeksiantoihin. Pienimuotoisia toimeksiantoja toteutetaan toisinaan korkeakouluopetuksen yhteydessä kurssitöinä ja suurempia toimeksiantoja esimerkiksi opinnäytetöinä tai työharjoitteluina. (Kymi Technology. Osaamisen esittely, 2012.) KymiTechnologyn kumppaneina on alueen merkittäviä yrityksiä, kuten RP Group ja Visi. Asiakasyrityksille suunnattavat palvelut kehitetään ja tuotetaan yhteistyössä kumppaneiden kanssa win-win-periaatteella. Palvelut tuotetaan kolmikantaisesti: asiakasyritys – kumppaniyritys – KymiTechnology. (KymiTechnology kumppanit, 2012.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka lähetettiin saatekirjeineen sähköpostilla 30 henkilölle, jotka edustivat eri toimialojen yrityksiä. Yritykset olivat kotimaisia ja kansainvälisiä yrityksiä. Kyselyssä selvitettiin tutkimuksen teorian pohjalta johdettu-

jen kysymysten avulla yritysten logistiikkatoimintojen mittaamis- ja seuraamismenelmiä sekä ulkoistettujen logistiikkatoimintojen johtamista. Lisäksi vastaajille esitettiin taustakysymyksiä, joilla haluttiin saada selville yrityksen toimiala, liikevaihto, vastaajan asema yrityksessä sekä yleiset logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen liittyvät seikat, joita olivat tavoitteet, saadut hyödyt sekä riskit ja esteet. Saatekirje on nähtävissä liitteessä 1 ja kyselylomake liitteessä 2.

Kysely lähetettiin yrityksille 4.8.2012 ja vastausaikaa oli 31.8.2012 asti. Määräaikaan mennessä saatiin vastaus vain yhdeltä henkilöltä. Tämän lisäksi sovittiin toisen henkilön kanssa puhelinhaastattelusta, joka suoritettiin vastausajan jälkeen. Alkuperäisen vastausajan päätyttyä lähetettiin muistutus kyselystä niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Vastausaikaa jatkettiin viikolla. Muistutuksen seurauksena saatiin heti kaksi uutta vastausta. Vastausajan jälkeen saatiin vielä kaksi vastausta, joista jälkimmäinen tuli reilun viikon jälkeen vastausajan päättymisestä. Yhteensä saatiin kuusi vastausta, jolloin tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 20 %. Ensimmäisen vastausajan päätyttyä olin hieman huolissani vastausten vähydestä, mutta onneksi muistutuksen seurauksena sain niitä lisää. Vastausprosentti jäi melko pieneksi johtuen muun muassa vastaajien kiireestä. Syitä pohditaan tarkemmin Johtopäätökset-luvussa.

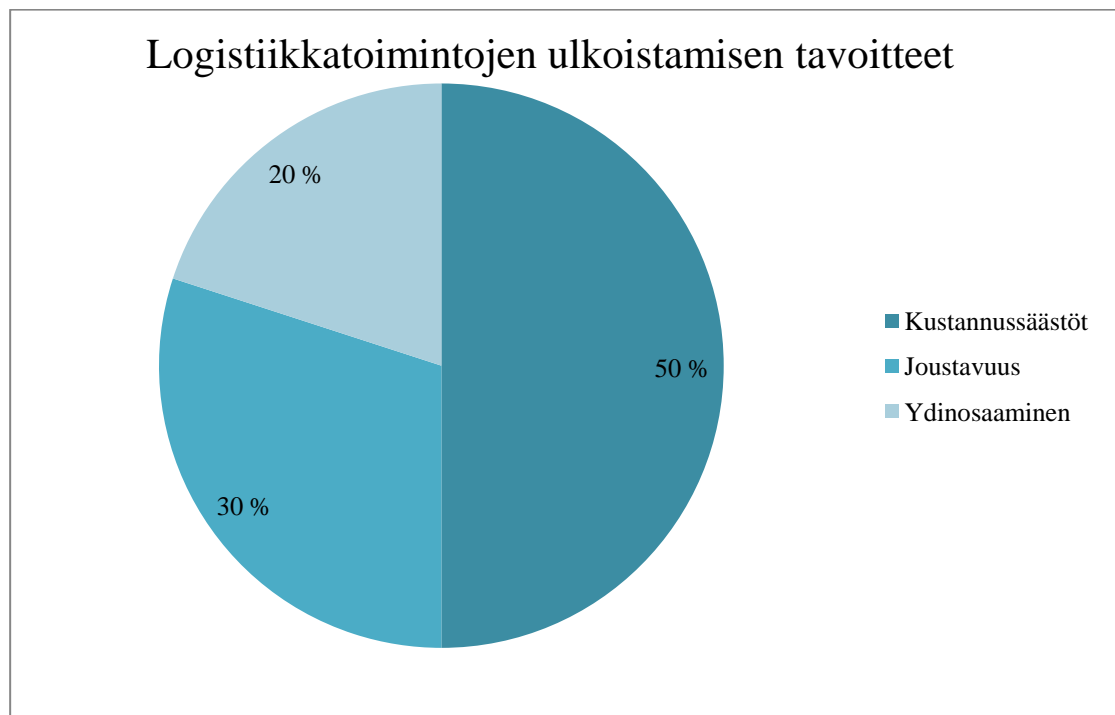
6.1 Taustakysymykset

Kyselyyn vastasi kuusi yritystä, joista kolme toimii metsäteollisuuden, yksi kulutustarvateollisuuden ja yksi elintarviketeollisuuden alalla. Yksi vastaajista oli logistiikka-alan palveluyritys. Yritysten liikevaihdot vaihtelivat 62 miljoonan euron ja 1 miljardin euron välillä. Yksi vastaajista ei ilmoittanut liikevaihtoa. Kyseessä oli suuri kansainvälinen yritys, jonka toimipaikkakohtaiset liikevaihdot eivät ole julkista tietoa. Kyseeseen vastanneet henkilöistä kaksi oli logistiikkapäällikön ja kaksi logistiikkajohtajan asemassa yrityksissään. Kaksi muuta olivat tilaus-toimitusketjun päällikön ja tuotannonjohtajan asemassa.

Taustakysymyksissä selvitettiin syitä toimintojen ulkoistamiseen, sen kautta saavutettuja hyötyjä sekä ulkoistamisen riskejä ja esteitä. Yleisimmin ulkoistetuksi logistiikkatoiminnoksi vastaajien keskuudessa määrittyivät kuljetuspalvelut, jotka oli mainittu viidessä vastauksessa. Muina ulkoistettuina toimintoina mainittiin varastointi, huolin-

ta, piha- ja varastokäsittelyt tehtailla ja osittaiset kuljetusvaraukset. Yksi vastaaja mainitsi kaikkien ulos lähtevien materiaalivirtojen olevan ulkoistettuja.

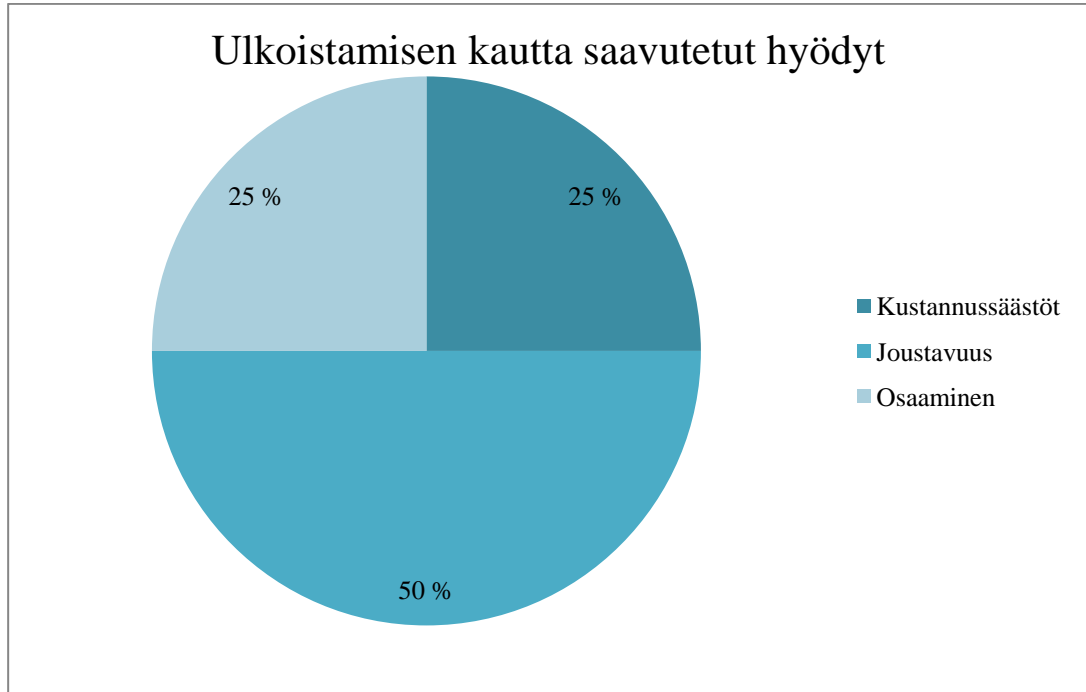
Tavoitteina logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen (nähtävissä kuvassa 3) mainittiin useimmiten kustannussäästöt ja -tehokkuus, mikä tuli esiin viidessä vastauksessa. Toiseksi eniten tavoiteltiin joustavuutta, joka mainittiin kolmessa vastauksessa. Näiden lisäksi yhtenä tärkeimpänä tavoitteena ilmoitettiin omaan ydinosaamiseen keskittyminen, joka mainittiin kahdessa vastauksessa. Lisäksi esille tuli erikoisosaamisen saavuttaminen ulkoistamisen kautta. Varastoinnin ulkoistamisen kohdalla tavoitteena oli saada varastojärjestelmä osaksi varastohallintaa ja lisävarastotila kumppanin muista varastotiloista.



Kuva 3. Logistiikkatoimintojen ulkoistamisen tavoitteet kyselyyn vastanneissa yrityksissä

Saavutettujen hyötyjen jakautuminen on nähtävissä kuvassa 4. Hyötyinä ulkoistamisessa oli saavutettu eniten joustavuutta, mikä tuli esille neljässä vastauksessa. Kustannussäästöt ja -tehokkuus sekä osaaminen olivat seuraavaksi eniten saavutetut hyödyt, ja ne mainittiin molemmat kahdessa vastauksessa. Lisäksi mainittiin myös tehostunut toiminta ja käyttöön saatu varastojärjestelmä. Eräässä vastauksessa mainittiin, että

varsinaisia säästöjä ei ole saatu aikaan, mutta kustannusten ennustettavuus on saatu hyvälle tasolle. Palveluyrityksen kohdalla tähän ei osattu vastata, koska heillä ei ole koskaan ollut omaa kuljetuskalustoa eivätkä hyödyt olleet tämän takia osoitettavissa.



Kuva 4. Logistiikkatoimintojen ulkoistamisen kautta useimmiten saavutetut hyödyt kyselyyn vastanneissa yrityksissä

Riskeinä ja esteinä ulkoistamiseen mainittiin useimmiten toimittajiin liittyviä seikkoja, jotka tulivat esille neljässä vastauksessa. Toimittajiin liitettävät riskit olivat sopivan toimittajan löytyminen, toimittajan riittämättömyys ja sen aiheuttama toimittajan vaihto, toimittajan seuraaminen taloudellisesti ja toiminnallisesti sekä huolellinen sopimusten laadinta. Muina riskeinä mainittiin tavoitellun asiakaspalvelun ylläpito, kulttuurierot toiminnan tapahtuessa ulkomailla, joustavuuden kärsiminen joissain tilanteissa ja mahdollinen sitoutumattomuuden puute palveluntarjoajan henkilöstössä. Eräs yritys mainitsi myös oman osaamisen riskiksi.

6.2 Logistiikkatoimintojen mittaaminen ja seuraaminen

Seuraavassa kyselyn osiossa kartoitettiin logistiikkatoimintojen mittaamiseen ja seuraamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tärkeimmäksi mittariksi tulosten perusteella nousi kustannukset, jotka mainittiin kaikissa kuudessa vastauksessa. Vastajat mainitsivat

kustannuksia seurattavan suoritetta ja yksikköä kohden ja tuotteiden myyntiarvon perusteella. Tärkeinä mittareina pidettiin myös palvelutasoa, toimitusvarmuutta ja toimitusten oikea-aikaisuutta. Eräässä vastauksessa mainittiin myös varaston kierto. Palvelutasoa ja toimituksia seurataan poikkeamilla (määrä/aikayksikkö), laatu poikkeamilla (vauriot, aikataulupoikkeamat, dokumentaation oikeellisuus) ja muilla poikkeamilla sopimuksista. Edellä mainitut olivat yritysten mielestä myös ne tärkeimmät asiat, joita tulee mitata ja seurata.

Kyselyssä tiedusteltiin myös miten mittaaminen käytännössä suoritetaan. Kaikki vastaukset noudattivat tämän kysymyksen osalta samaa linjaa. Toimintojen mittaamisen ja seuraamisen kerrottiin tapahtuvan sähköisesti erilaisten järjestelmien kautta. Tieto kerätään tai se kerääntyy jatkuvasti automaattisesti järjestelmiin. Järjestelmien kautta saatavat raportit analysoidaan. Eräässä vastauksessa kerrottiin tarkemmin mittaamisesta. Kustannuksia seurataan kaksi kertaa kuukaudessa ja niistä laaditaan yhteenveto. Toimitusten oikea-aikaisuutta mitataan toimituseräkohtaisesti vertaamalla niitä toimistavoitteisiin tilausten käsittelyjärjestelmän kautta.

Palveluyrityksessä mittareiden kehittämisen kerrottiin tapahtuvan yhdessä toimeksiantajan kanssa ja pyrkien vastaamaan kulloisiinkin tarpeisiin. Yhdessä yrityksissä kehittämisen mainittiin tapahtuvan yhdessä myynnin, asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Eräs vastaaja kertoi, että jatkuvasti varmistetaan, ollaanko mittaamassa oikeita asioita. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että löydetään oikeat mittarit päivittäiseen työhön ja sen kautta esimerkiksi kuukausitason työn seurannaksi. Vastauksissa mainittiin myös, että kehittämisen kautta pyritään saamaan systeemi mahdollisimman tarkaksi ja sähköisempään muotoon, jolloin tieto siirtyisi nopeammin systeemistä toiseen ja tiedot päivittyisivät raporteille nopeammin. Yksi vastaaja kertoi kustannusmittareiden kehittämisestä ja sanoi sen tapahtuvan jatkuvassa yhteistyössä logistiikkatoimittajan kanssa. Hän mainitsi myös, että tämän menetelmän kautta on saatu hyviä tuloksia ja päästy kustannusten suhteen hyvälle tasolle. Eräässä vastauksessa kerrottiin, että merkittävää kehitystä mittareissa ei ole viime aikoina tapahtunut.

6.3 Ulkoistetun logistiikkatoiminnan johtaminen

Viimeiset kysymykset käsittelivät ulkoistettujen logistiikkatoimintojen johtamista. Yhteistyöverkoston johtamisen vastattiin tapahtuvan yhdessä yrityksessä sopimuksien, seurannan ja yhteistyökokouksien kautta. Toisessa yrityksessä mainittiin käytössä olevan säännöllinen yhteydenpito ja ennalta sovitut toimintamallit eli palaverit ja mittarit. Palveluyrityksestä mainittiin, että prosessivastuussa oleva ohjaa toimintoja yli yritysrajojen. Yhdessä vastauksessa yhteistyöverkoston johtamisen kerrottiin tapahtuvan säännöllisillä ohjausryhmäkokouksilla sekä operatiivisilla kokouksilla, lisäksi käytössä ovat erilaiset kirjalliset raportit. Yksi yritys mainitsi, ettei heillä ole käytössä varsinaista johtamista vaan että kyseessä on ennemminkin yhteistyö.

Yhteistyön kerrottiin pääsääntöisesti sujuvan hyvin. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että tarpeen vaatiessa tai vähintään 3-4 kertaa vuodessa tarkastellaan, missä on onnistuttu ja missä ei. Toisen vastauksen mukaan yhteistyön sujuvuuden kerrottiin vaativan jatkuvaa aktiivisuutta ostajan taholta, jotta merkitykselliset asiat saataisiin jatkuvaan seurantaan. Erään vastauksen perusteella sujuvuuteen vaikutti vuosittaiset sopimusneuvottelut kuljetusliikkeiden ja varustamoiden välillä. Samasta yrityksestä kerrottiin konsernin logistiikka-osaston pitävän palavereja ja kyselevän tehtaiden mielipiteitä siitä, miten asiat ovat hoituneet ja olevan tämän jälkeen yhteydessä ulkopuoliseen tahoon. Eräässä vastauksessa mainittiin, että viimeisen kolmen vuoden aikana yhteistyö on ollut sujuvaa, mutta ulkoistuksen käynnistyessä noin kuusi vuotta sitten pidettiin palavereja huomattavasti enemmän.

Yhdessä palveluntuottajien kanssa kehitettäväksi asioiksi mainittiin tietojärjestelmien kehittäminen prosessien sujuvuuden parantamiseksi, kustannustehokkuus, toiminnan laadukkuus, prosessit ja toimintamallit, palvelun nopeus, toimitusvarmuus, tavaran saaminen ehjänä perille, työturvallisuus ja hygienia. Vastaukset vaihtelivat jonkin verran yritysten keskuudessa, mutta yleisimmin mainittiin kustannukset ja prosessien kehittäminen, molemmat kahdessa vastauksessa. Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että toimintaa kehitetään hyvin laajasti aina operatiivisista toiminnoista johtamiseen. Tähän mainittiin kuuluvan päivittäisen yhteistyön kehittäminen toimittajan kanssa. Samassa yrityksessä toimittajan kanssa kehitetään myös kustannuksia, kilpailukykyä, reitityksiä ja visioidaan tulevaisuuden näkymiä.

Organisaatorajojen yli ulottuvassa johtamisessa haasteena nähtiin ristiriitaiset toiminnalliset tavoitteet ja epärealistiset tehokkuuden tavoitteet. Tämä tuli esiin kahdessa vastauksessa. Haasteeseen mainittiin auttavan vain ymmärryksen lisääminen puolin ja toisin sekä avoimuus, jotta luottamus voi syntyä tahojen välille. Toisesta yrityksestä ratkaisuksi mainittiin yhteistyö, jolla pyritään avaamaan molempien tahojen tavoitteet. Yhdessä yrityksessä haasteena nähtiin oikeanlaisen tiedonkulun kulkeminen ketjussa, johon ratkaisuna pidettiin selkeitä ja perusteellisia sopimuksia sekä muita toimintaa kuvaavia dokumentaatioita, yhteistyöpalavereja ja sähköisen tiedonkulun lisäämistä. Kahdessa yrityksessä haasteena nähtiin kulttuuriset tekijät, joista toisessa erilaiset ihmiset ja yrityskulttuurit, joihin ratkaisuna mainittiin kommunikointi. Toisessa yrityksessä haasteena nähtiin kulttuurierot toiminnan tapahtuessa ulkomailla ja niiden lisäksi palvelun tuottajan säästöpainotukset kustannuksissa, jotka saattavat johtaa palvelun heikentymiseen ostajaan nähden. Näitä asioita ratkaistaan vuosittaisissa neuvotteluissa ja palavereissa. Eräässä yrityksessä toimintaa pidettiin niin vakiintuneena, että haasteita ei juuri ilmene. Mahdollisten haasteiden ilmetessä pyritään ne ratkaisemaan kuukausikokouksessa ja tarvittaessa lisävoimien avulla.

Viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin, onko yrityksen hankinnalla jonkinlaista roolia ulkoistettujen toimintojen johtamisessa. Palveluyrityksen kohdalla kuljetussopimusten tekijän todettiin olevana lähimpänä ostajaa ja hänen mainittiin olevan avainroolissa, koska ostamisen onnistuminen määrää katetason. Yhdellä yrityksellä hankinnalla mainittiin olevan iso rooli ja pyrkimyksenä systemaattinen tapa johtaa hankintakategorioita ja sen toimittajia. Kahdesta yrityksestä mainittiin, että kustannuksia koskien ostajan kerrottiin antavan ohjeita hinnoitteluun ja tekevän hintaneuvotteluja. Eräässä yrityksessä hankinta on ollut mukana ulkoistamissopimuksen tekemisessä, ja suurempien ongelmien yllättäessä sen mainittiin tulevan mukaan keskusteluihin. Yhden vastauksen perusteella hankinnalla ei ole roolia varsinaisessa johtamisessa, ja yksi yritys ei vastannut tähän kysymykseen ollenkaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten ulkoistettuja logistiikkatoimintoja johdetaan yrityksissä. Kolmestakymmenestä kyselyn saaneesta henkilöstä kuusi vastasi sii-

hen, jolloin vastausprosentiksi muodostui 20 %. Kyselyn vastaukset yritysten välillä olivat melko samankaltaisia ja esiin nousee paljon teoriassa mainittuja asioita.

Kyselyn vähäiseksi jääneen vastausmäärän luulen johtuvan vastaajien työkiireistä, kyselyn ajoituksesta ja kyselylomakkeen rakenteesta. Kyselyä lähetettäessä sain muutamman automaattisen vastauksen, joissa ilmoitettiin tavoittelemani henkilön olevan lomalla. Vastausajan jälkeen sain eräältä henkilöltä sähköpostia, jossa pahoiteltiin, ettei kyselyyn ollut ehditty vastata. Syyksi mainittiin työkiireet ja se, että tekemäni kyselylomake oli rakenteeltaan liian avoin vastattavaksi kiireen keskellä. Eräs henkilö kyseli, millä tavalla yrityksen nimi tulee tutkimuksessa esille, koska heillä on tiukka politiikka ulkopuolelle annettavien tietojen suhteen. Vastasin hänelle, että käytän työssäni vain saamiani vastauksia, yrityksiä mainitsematta, mutta tästä huolimatta en saanut vastausta kyseiseltä henkilöltä. Nämä lienevät yleisimpiä syitä vähäiseen vastausten määrään. Jälkeenpäin ajateltuna olisi kyselylomakkeen voinut rakentaa hieman eri tavalla. Kaikki lomakkeen kysymykset olivat avoimia. Osaan kysymyksistä olisi voinut antaa valmiita vastausvaihtoehtoja, jotta vastaaminen olisi käynyt nopeammin. Tämä olisi onnistunut esimerkiksi tavoitteiden, hyötyjen, esteiden ja riskien kohdalla helposti, koska saadut vastaukset noudattivat hyvin samaa linjaa ja esiin tuli teoriassa mainittuja syitä. Lisäksi olisi voinut jättää avoimen kohdan, johon vastaaja olisi voinut lisätä oman vaihtoehkonsa. Jälkikäteen tuli myös mieleen, että kyselyssä olisi voinut tiedustella mahdollisista epäonnistumisista ulkoistamisprosesseissa. Yhden vastauksen sain puhelinhaastatteluna. Kyseinen vastaaja piti tutkimustani mielenkiintoisena, koska hän esitti myös toiveensa kuulla tuloksia tutkimuksesta myöhemmin. Suuremman vastausprosentin olisin luultavasti saanut toteuttamalla tutkimuksen empiirisen osion esimerkiksi puhelinhaastatteluilla.

7.1 Taustakysymykset

Tutkimusten tuloksista saatiin selville tavoitteita, hyötyjä ja riskejä liittyen ulkoistettuihin logistiikkatoimintoihin. Tulokset olivat hyvin samankaltaisia yritysten välillä, ja ne noudattivat teoriassa mainittuja yleisimpiä syitä.

Tutkimuksessa saatiin selville yleisimmin ulkoistettuja logistiikkatoimintoja vastaanneiden yritysten keskuudessa. Yleisimpänä mainittiin kuljetuspalvelut, joka on yleis-

sesti logististen toimintojen kohdalla yleisimmin ulkoistettu toiminto. Tutkimuksessa viisi kuudesta vastaajasta kertoi ulkoistaneensa kuljetuspalveluita. Merkittävimpänä syynä tähän on se, ettei yrityksellä itsellään tarvitse olla kuljetuskalustoa käytössään. Seuraavaksi yleisimpänä tulosten perusteella oli varastointi, joka mainittiin kolmessa vastauksessa. Tässä syyt ovat luultavasti samankaltaisia kuljetusten kanssa, ei tarvitse olla omaa kalustoa ja varastotilatkin voi olla ainakin osittain palveluntarjoajan omistuksessa. Yritykseltä ei sitoudu pääomaa ulkoistuksen jälkeen kalustoon ja tiloihin, vaan pääoma on käytettävissä joihinkin muihin toimintoihin. Pääoman vapautumisen lisäksi voidaan keskittyä ydintoimintoihin. Edellä pohtimani syyt tulivat esille vastaajien mainitsemisissa ulkoistamisen tavoitteissa. Kustannussäästöt ja –tehokkuus mainittiin tavoitteeksi viidessä vastauksessa. Tämä onkin yleisesti ainakin osittaisena syynä ulkoistamistapauksissa. Muina tärkeinä tavoitteina pidettiin joustavuuden lisäämistä, ydinosaamiseen keskittymistä ja erikoisosaamisen saavuttamista.

Tuloksissa mainitut hyödyt noudattivat samaa linjaa tavoitteiden kanssa. Yritykset olivat saavuttaneet kustannussäästöjä, joustavuutta ja osaamista. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että yritysten tavoitteet ja hyödyt ovat kohdanneet hyvin ja tämän osalta ulkoistamisprosesseissa on onnistuttu. Erään yrityksen kohdalla hyötyjä ei voitu osoittaa, koska yrityksellä ei ole ollut koskaan omaa kuljetuskalustoa. Yhden yrityksen mukaan varsinaisia kustannussäästöjä ei ollut saavutettu, mutta niiden ennustettavuus oli kuitenkin saatu hyvälle tasolle. Tavoitteena heillä kuitenkin olivat olleet säästöt, joten tässä tapauksessa ulkoistaminen ei ole tuottanut täysin haluttuja tuloksia. Ulkoistaminen on yrityksen kohdalla alkanut noin kuusi vuotta sitten, joten tuloksien pitäisi jo tässä vaiheessa näkyä. Varsinaisten säästöjen saavuttamiseksi tulisi yrityksen kehittää ulkoistamistoimintaansa palveluntuottajan kanssa.

Riskien ja esteiden kohdalla vastaukset liittyivät useimmiten toimittajiin ja nämä tulivat esille neljässä vastauksessa kuudesta. Vastauksissa mainittiin muun muassa toimittajan valinta, riittämättömyys ja taloudellinen sekä toiminnallinen seuraaminen. Nämä riskit ovat hyvin ymmärrettäviä, koska toimittajien toiminnalla on suuri vaikutus myös yrityksen omaan toimintaan. Toisinaan toimittajaa joudutaan vaihtamaan riittämättömyyden takia, ja tästä voi aiheutua yritykselle ylimääräisiä kustannuksia. Näin mainittiin eräässä yrityksessä käyneenkin. Toimittajavalintaan on perehdyttävä huolellisesti, jotta mahdolliset riskit voitaisiin minimoida ja saavutettaisiin mahdollisimman tuottoi-

sa yhteistyösuhde. Hyvä keino on selvittää muiden kokemuksia toimittajasta, koska tällöin saadaan tietoa siitä, miten yhteistyö käytännössä sujuu kyseisen toimittajan kanssa. Kahdessa vastauksessa riskiksi mainittiin kulttuurierot, ja toisessa ne tulivat esiin erityisesti toiminnon tapahtuessa ulkomailla. Kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten on syytä varautua erilaisten kulttuurien törmäämiseen mahdollisten riskien välttämiseksi. Myös omaa osaamista pidettiin riskinä yhdessä yrityksessä. Oman osaamisen puutteella voidaan viitata esimerkiksi siihen, että yrityksessä ei osata ostaa oikeanlaista palvelua ulkoistamistarpeeseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että ulkoistamisprosessia suunniteltaessa tarve määritellään mahdollisimman tarkasti.

7.2 Logistiikkatoimintojen mittaaminen ja seuraaminen

Toimeksiantajan toiveena oli saada erityisesti tietoa mittaamiseen ja seuraamiseen liittyvistä asioista. Tulokseksi saatiin tietoa käytettävistä mittareista, käytännön mittamisesta ja mittareiden kehittämisestä. Vastauksen antaneiden yritysten kohdalla mittarit olivat samankaltaisia, ja niistä tärkeimmiksi nousivat kustannukset sekä toimituksiin liittyvät mittarit. Kustannusmittarit mainittiin kaikissa kuudessa vastauksessa. On selvää, että kustannukset nousevat yleisimmäksi mittariksi, koska sitä pidetään ulkoistamisen kannalta tärkeimpänä tavoitteena ja se vaikuttaa oleellisesti yrityksen toimintaan. Palvelutason sekä toimitusvarmuuden seuraamisella varmistetaan yrityksen tehokkuus ja palvelun laatu. Aktiivisen mittaamisen ja seuraamisen kautta mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin voidaan puuttua ajoissa ja välttää tehokkuuden heikentyminen. Mittaamisen suorittaminen käytännössä tapahtuu kaikissa vastanneissa yrityksissä samoja tapoja noudattaen eli sähköisessä muodossa erilaisten järjestelmien kautta. Tiedot päivittyvät järjestelmiin usein automaattisesti, ja sieltä niitä on helppo tarkastella tulostettavien raporttien avulla.

Suurimmassa osassa vastauksista kävi ilmi, että mittareiden kehittämiseen panostetaan ja niitä kehitetään tiiviissä yhteistyössä palveluntuottajan kanssa. Vain yhdessä vastauksessa mainittiin, että merkittävää kehitystä mittareiden kohdalla ei ole viime aikoina tapahtunut. Kyseessä oli sama yritys, jossa varsinaisia kustannussäästöjä ei ollut saavutettu. Kenties kustannusmittareita olisi tässä tapauksessa syytä kehittää. Molempien osapuolten on oltava selvillä siitä, mitä mitataan ja miksi. Tällöin palveluntuottaja osaa panostaa niihin alueisiin, joita ostaja pitää tärkeänä.

7.3 Ulkoistetun logistiikkatoiminnon johtaminen

Eniten hajontaa oli ulkoistamisen johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Toisissa yrityksissä johtaminen oli systemaattista, ja toisissa yrityksissä varsinaista yhteistyökumppaneiden johtamista ei ollut käytössä olleenkaan vaan panostettiin enemmän yhteistyöhön. Tämä oli yllättävä vastaus. Säännöllisesti pidettävät yhteiset kokoukset ja ennen kaikkea jatkuva kommunikointi ja tiedonsiirto yritysten välillä ovat edellytys onnistuneelle ja tuottoisalle yhteistyösuhteelle. Tulosten perusteella tämä toimintamenetelmä onkin käytössä suurimmassa osassa vastauksen antaneista yrityksistä. Yhteistyön ostajan ja palveluntuottajan välillä kerrottiin toimivan yleisesti hyvin, mihin syyinä uskon olevan säännöllisen kommunikoinnin yritysten välillä.

Palveluntuottajien kanssa kehitettävät asiat olivat hyvin monipuolisia ja tässä kohtaa yritysten vastaukset erosivat eniten toisistaan. Tärkeimmäksi asiaksi voidaan nostaa prosessien toimivuus, johon oli viittauksia muutamassa vastauksessa. Tähän mainittiin vaikuttavan muun muassa tietojärjestelmien yhteensovittaminen. Yritysten välillä ongelmaksi muodostuvatkin usein erilaiset tietojärjestelmät ja tiedon siirtäminen niiden välillä. On siis tärkeää, että tietojärjestelmiä kehitetään ja saadaan tämän kautta nopeutettua tiedonsiirtoa ja tehostettua toimintaa. Yhden yrityksen vastauksen perusteella on heillä panostettu erityisesti toiminnan kehittämiseen palveluntuottajan kanssa. Runsaalla resurssien käytöllä yhteistyön kehittämisessä saavutetaan hyvä kumppanuus yritysten välille.

Organisaatorajojen yli ulottuvassa johtamisessa haasteina yrityksissä nähtiin erilaisia asioita. Kahdessa vastauksessa esiin nousivat kulttuurierot ja erilaisten ihmisten kohtaamisesta aiheutuvat haasteet. Ratkaisuna tähän on kommunikointi yritysten välillä ja toiminnan tapahtuessa ulkomailla jo aikaisemmin mainittu valmistautuminen erilaisiin kulttuureihin ja heidän käytöstapoihinsa.

Myös hankinnan roolissa johtamisessa oli nähtävissä hajontaa yritysten välillä, sen kerrottiin vaihtelevan isosta olemattomaan. Yleisimmin hankinnan rooli liittyi kustan-

nusten määrittämiseen. Tämä onkin varmaan yleinen menetelmä yrityksissä, hankinta nähdään yleisesti avustavana voimana esimerkiksi sopimusten hintaneuvotteluissa.

8 POHDINTA

Tutkimuksen tekeminen venyi melko pitkäksi prosessiksi. Aloituspalaveri pidettiin helmikuun 2012 alussa ja alkuvaiheessa työ eteni melko hitaasti. Ongelmia alussa aiheutti se, että alkuperäinen suunnitelma empirian keräämisestä meni uusiksi. Aloituspalaverissa ohjaaja ja toimeksiantaja kehottivat ottamaan yhteyttä Kotkan KTK:hon, josta voisin saada kuljetusliikkeiden yhteystietoja ja pääsisin nopeasti tekemään haastatteluja. Tämä ei kuitenkaan onnistunut. Myös ohjaajan vaihtuminen kesken prosessin aiheutti hieman hämmennystä, mutta yhteistyö uuden ohjaajan kanssa lähti sujumaan hyvin. Alun perin tutkimuksen oli tarkoitus keskittyä ainoastaan ulkoistettuihin kuljetuksiin, mutta se, etten saanutkaan kuljetusliikkeiden yhteystietoja muutti tutkimuksen suuntaa. Uuden ohjaajan kanssa päätimme, että tutkimus laajennetaan koskemaan kaikkia logistisia toimintoja, ja jatkoin työn tekemistä tästä näkökulmasta. Kesän aikana työ eteni vauhdikkaammin, tuolloin kirjoitin teoriaosion ja elokuun alussa pääsin laatimaan ja lähettämään kyselyn yrityksille.

Oletin saavani hieman enemmän vastauksia kyselyyni, mutta olen tyytyväinen saamiini vastauksiin. Pienen vastausmäärän perusteella tutkimuksen luotettavuus voi kärsiä, mutta tulosten tarkastelun kautta ja niiden yhteneväisyyksien vuoksi voidaan tuloksia pitää suuntaa antavina logistiikan ulkoistamista koskeviin kysymyksiin. Suuremman vastausmäärän perusteella olisi joihinkin vastauksiin tullut varmasti enemmän hajontaa, koska niissä oli sitä havaittavissa jo näin pienelläkin vastausmäärällä. Taustakysymysten vastaukset olivat yritysten välillä melko yhteneviä ja uskon, että samat asiat olisivat toistuneet useammassa vastauksissa. Mielestäni työn tavoitteet saavutettiin hyvin vastausmäärään nähden, ja olen tyytyväinen tutkimukseeni.

LÄHTEET

Finne S. & Kokkonen T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOY.

Hyötyläinen R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K., Valkokari, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOY.

Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen – käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry.

Karrus, K. 2001. Logistiikka. Helsinki: WSOY.

Keski-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskus. 2005. Alihankinta ja ulkoistaminen, esiselvitys. Saatavissa: <http://www2.te-keskus.fi/new/kes/Julkaisut/Tutkimukset/Alihankinta%20ja%20ulkoistaminen%20esiselvitys.pdf> [viitattu 21.4.2012]

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

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Koskinen, L. & Mäntynen, J. 2003. Logistiikkapalvelujen hankinnan ja käytön kehittäminen teollisuudessa. Logistiikka-lehti 6/2003: Suomen Logistiikkayhdistys.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2012. KymiTechnology kumppanit. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lle/Projektit/KymiTechnology/Kumppaniohjelma/> [viitattu 19.9.2012]

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2012. KymiTechnology. Osaamisen esittely.

Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lle/Projektit/KymiTechnology/Osaaminen/> [viitattu 19.9.2012]

Kymenlaakso ammattikorkeakoulu. 2012. KymiTechnology. Palvelut. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lle/Projektit/KymiTechnology/TKI%20projektit/> [viitattu 19.9.2012]

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2012. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalla kohti osaavaa tulevaisuutta. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lle/> [viitattu 19.9.2012.]

Leppänen, L. 2012. Logistinen palvelutarjonta Etelä-Suomessa – logistiikkasektorin asiakasnäkökulma. Turku. Turun yliopisto. Saatavissa:

http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74460/B187_Logistinen%20palvelutarjonta.pdf?sequence=1 [viitattu 12.6.2012]

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa: Helsinki. Taloustieto Oy.

Rushton, A. & Walker, S. 2007. International Logistics and Supply Chain Outsourcing – From Global to Global. Lontoo: Kogan Page Limited.

Solakivi, T., Ojala, L., Töyli, J., Hälinen, H-M., Lorentz, H., Rantasila, K., Huolila, K. & Laari, S. 2010. Logistiikkaselvitys 2010. Saatavissa:

http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisu%2036-2010 [viitattu 21.4.2012]

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

SAATEKIRJE

4.8.2012

Hyvä Vastaanottaja,

opiskelen liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelmassa Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa Kotkassa. Teen opinnäytetyötä ulkoistettujen toimintojen johtamisesta, työn toimeksiantajana on KymiTechnology. Opinnäytetyössä keskitytään ulkoistettuihin logistiikkatoimintoihin, kuten kuljetuksiin, varastointiin ja huolintaan.

Työn tarkoituksena on selvittää yritysten kokemuksia ulkoistetuista logistiikkatoimintoista. Kysymykset liittyvät yleisesti ulkoistamiseen liittyvien kysymysten lisäksi logistiikkatoimintojen mittaamiseen ja seuraamiseen sekä ulkoistetun toiminnon johtamiseen.

Opinnäytetyön aineiston keräys suoritetaan sähköpostikyselyllä. Tutkittavat on valittu satunnaisesti ja monilta eri aloilta. Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan oheisiin kysymyksiin ja lähettämään vastauksenne sähköpostiini:

jenni.juura@student.kyamk.fi. Kaikki kysymykset ovat avoimia ja antamanne vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Työn ohjaajana toimii Suvi Johansson.

Kirjeen alaosasta löytyvät yhteystietoni, mikäli Teillä ilmenee kysyttävää kyselylomakkeesta tai opinnäytetyöstä. Pyydän Teitä vastaamaan tiistaihin 31.8.2012 mennessä.

Vastauksesi on tärkeä työni kannalta, kiitän vastauksista etukäteen.

Jenni Juura

jenni.juura@student.kyamk.fi

0405887047

KYSELYLOMAKE

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Millä toimialalla yrityksenne toimii?
2. Mikä on yrityksenne liikevaihto?
3. Mikä on asemanne yrityksessä? Kuinka kauan olette toimineet nykyisessä tehtävässä?
4. Millaisia logistiikkaan liittyviä toimintoja yrityksessänne on ulkoistettu?
5. Mitkä ovat olleet syinä ja tavoitteina logistiikkatoimintojen ulkoistamisessa?
6. Millaista hyötyä yrityksenne on saavuttanut ulkoistaessaan logistiikkatoimintoja?
7. Mitä riskejä tai esteitä olette havainneet logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen liittyen?

LOGISTIKKATOIMINTOJEN MITTAAMINEN JA SEURAAMINEN

8. Millaisilla mittareilla logistiikkatoimintoja seurataan?
9. Millaisia asioita mielestänne on tärkeintä mitata ja seurata?
10. Miten mittaaminen suoritetaan käytännössä?
11. Miten mittareita kehitetään?

ULKOISTETUN LOGISTIKKATOIMINNON JOHTAMINEN

12. Miten yhteistyöverkostoa johdetaan?
13. Miten yhteistyö sujuu yrityksen ja palveluntuottajan välillä? (ohjausryhmä, palaverit, tulosten seuranta)
14. Millaisia asioita kehitetään yhdessä palveluntuottajan kanssa?
15. Millaisia haasteita olette kohdanneet organisaatorajojen yli ulottuvassa johtamisessa? Miten olette pyrkineet ratkaisemaan ne?
16. Millainen rooli hankinnalla on yrityksessänne ulkoistettujen toimintojen johtamisessa?