

Jaana Karppinen

## Interroll A/S:n huoltotoiminnon kotiuttaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinöörityö

23.4.2014

Tekijä Otsikko	Jaana Karppinen Interroll A/S:n huoltotoiminnon kotiuttaminen
Sivumäärä Aika	46 sivua 23.4.2014
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	key account manager Jari Haajo yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Insinööriyössä selvitetään tällä hetkellä kohdeyrityksessä ulkoisen palveluntarjoajan toimesta hoidetun rumpumootoreiden huoltotoiminnan takaisin omaan haltuun ottamisen kannattavuutta. Lähtökohtaisesti oli jo selvillä, että päämiehen asettamaa euromääräistä liikevaihtotavoitetta ei pystytä saavuttamaan pelkän huoltotoiminnan avulla, joten työssä tutkittiin muita mahdollisia huollon yhteyteen liitettäviä toimintoja ja palveluja, jotka eivät välttämättä kasvata liikevaihtoa suoraan, vaan välillisesti parantuneen asiakastytyvyyden kautta.</p> <p>Työ toteutettiin haastatteleamalla yrityksen entisiä työntekijöitä, jotka tunsivat tilanteen ennen huoltotoiminnon ulkoistamista sekä sen jälkeen. Tämän lisäksi haastateltiin yrityksen omassa huollossa Tanskassa ja Ruotsissa toimivia henkilöitä, jotka perehdyttivät tarkemmin huollon toimintaan sekä siellä tarvittaviin työkaluihin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin myös asiakkaille tehtyjä mielipidekyselyjä, joilla kartoitettiin asiakkaiden halukkuutta ostaa huolto suoraan toimittajalta. Toimintaympäristön sekä ulkoistetun toiminnon etuja ja haittoja selvitettiin SWOT-analyysillä. Teoriaosuudessa käsitellään ulkoistamista kirjallisuuden ja nettilähteiden avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että huoltotoiminta kannattaa integroida yrityksen omaan arvoketjuun tukitoiminnoksi, vaikka liikevaihtoa ei saada kasvatettua asetettuun tavoitteeseen asti. Toiminnon omassa hallussa olo antaa kuitenkin muita etuja ja poistaa päällekkäisiä toimintoja, joita Lean-ideologiaa kannattavassa talossa ei saisi olla. Lisäksi omissa tiloissa tapahtuva huolto nopeuttaa huoltoprosessia olennaisesti.</p>	
Avainsanat	ulkoistaminen, palveluntarjoaja, kannattavuus, asiakastytyvyys

Author Title	Jaana Karppinen Insourcing of a service function at Interroll A/S
Number of Pages Date	46 pages 23 May 2014
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Specialisation option	
Instructors	Jari Haajo, Key Account Manager Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>The purpose of this final year project was to clarify the advantages related to insourcing of the outsourced drum motor service function. The Interroll headquarters encouraged the country subsidiaries to build up a service network in their own premises in order to increase the revenue. The revenue target was 200 000 euros.</p> <p>The target could not be reached in Finland and therefore the goal of this thesis was to find other possibilities to increase the revenue and not only directly but indirectly by increasing the customer satisfaction.</p> <p>Interviews with both customers and Interroll employees, articles, books, SWOT-analysis and the author's own experience of the company and its functions were used as the study method.</p> <p>The outcome of this study was that it would be advantageous to build a service function at Interroll premises in Finland even though the revenue target could not be reached. The service should be integrated into the value chain as support activity. This would decrease the service process lead time by several days and eliminate double actions, which should not exist in a company with the LEAN ideology.</p>	
Keywords	outsourcing, service provider, profitably, customer satisfaction

## Sisällys

### Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Interroll AS	2
3	Ulkoistaminen	4
3.1	Ulkoistaminen liiketoimintastrategiana	5
3.2	Ulkoistamisen syyt	6
3.3	Ulkoistamisen haitat	9
3.4	Ulkoistamiseen liittyvät riskit	10
3.5	Ulkoistamisprosessi	12
3.6	Ulkoistamisen epäonnistumisen syitä	14
3.7	Ulkoistetun toiminnon mittaaminen	16
3.8	Ulkoistamisen kriittiset menestystekijät	18
3.9	Pohdintaa	20
4	Case Interroll A/S Sivuliike Suomessa: huollon kotiuttaminen eli +insourcing+	21
4.1	Huoltotoiminnan järjestäminen Interrollilla	21
4.2	Ulkoistaminen Interroll A/S ja JMJ Käämintä Oy	22
4.3	Rumpumoottori	23
4.4	JMJ-Käämintä Oy	24
4.5	SWOT-analyysi	25
4.5.1	SWOT-analyysi ulkoistetusta huoltotoiminnosta	26
5	Huolto omaksi toiminnoksi	30

5.1	Huoltotoiminnan kotiuttamisella saavutettavat edut	31
5.2	Huoltotoiminnan prosessi	31
5.3	Huoltotoiminnan kotiuttamisen kustannukset	33
5.4	Huoltotoiminnalle asetettu tuottovaatimus	35
5.5	Huoltoon liitettävät muut toiminnot	36
5.6	Huoltotoiminnon mittarointi	39
5.7	Siirron riskianalyysi	40
6	Suositus toimintatavaksi	41
7	Yhteenveto	45
	Lähteet	47

## Lyhenteet

BCS	Balanced Scorecard. Tasapainotettu mittaristo.
BPR	Business Process Reengineering. Liiketoimintaprosessin uudistaminen.
LCC	Low Cost Country. Alhaisen kustannustason maa.
MTO	Make To Order. Tilausohjautuva tuotanto.
ROI	Return on Investment. Sijoitetun pääoman tuotto
SLA	Service Level Agreement. Palvelutasosopimus.
TCO	Total Cost of Ownership. Kokonaiskustannusajattelu.

## 1 Johdanto

Tämän insinööriyön toimeksiantaja on Interroll Nordic A/S Suomen sivuliike (myöhemmin Interroll) ja kohteena tällä hetkellä ulkoistettuna toimiva rumpumoottoreiden huoltotoiminto.

### Tavoite

Työn tavoitteena on selvittää Interrollin palvelutarjonnan kehittämistä lisäämällä 2000-luvun alussa ulkoistettu rumpumoottoreiden huoltotoiminto omaan palvelutarjontaan. Huoltotoiminnon omaksi toiminnoksi ottamisen kannattavuutta tarkastellaan sekä taloudellisesta että operatiivisesta näkökulmasta.

Huoltotoiminnon hoitaa tällä hetkellä Seinäjoella toimiva JMJ-Käämintä Oy, joka hoitaa myös muiden rumpumoottorivalmistajien huoltoa. Interroll ostaa JMJ:ltä takuuhuollot ja -korjaukset ja asiakkaat ostavat itse suoraan muut huollot tai muutostyöt. Jälkimmäisissä tapauksissa JMJ ostaa Interrollilta korjaukseen/huoltoon tarvittavat varaosat.

Huoltotoiminto halutaan ottaa takaisin omaksi toiminnoksi muun muassa liikevaihdon kasvattamiseksi sekä kattavan huoltoverkoston rakentamiseksi. Pääkonttori Interroll AS on asettanut huollon liikevaihtotavoitteeksi 200 000 " / vuosi. (Kaiser 2012). Suomessa tämä tavoite on mahdoton saavuttaa, siksi insinööriyön tarkoituksena on löytää muita huollon omaksi toiminnoksi ottamista tukevia seikkoja sekä mahdollisesti muita laskutettavia toimintoja varsinaisen huollon lisäksi.

### Työn rajaus

Työ rajataan koskemaan palveluntarjonnan lisäämistä omaksi toiminnoksi eikä siinä paneuduta ulkoistettuna hoidetun huollon kehittämiseen. Joissakin yhteyksissä mainitaan kuinka jokin prosessi tulisi hoitaa, mikäli se jää ulkoistetuksi. Tämä on tehty siksi, että saataisiin paremmin korostettua nykyisen toimintamallin heikkouksia.

## Työn tekotapa

Työ on tehty haastatteleamalla Interrollin entisiä ja nykyisiä työntekijöitä ja johtoa sekä Suomessa, Saksassa että Tanskassa ja tutkimalla kirjallisuutta. Teoriaosuudessa keskitytään ulkoistuksen teoriaan. Asiakkaiden mielipiteet perustuvat puhelimitse tehtyihin mielipidekyselyihin, joissa kartoitettiin heidän kokemuksiaan ja toiveitaan liittyen rumpumootoreiden huoltoon. Tämänhetkisen toimintamallin toimivuutta selvitettiin SWOT-analyysin avulla.

## Työn rakenne

Työn alussa kerron Interrollista sekä tämän hetkisestä markkina- ja kilpailutilanteesta. Teoriaosuudessa keskityn ulkoistamiseen yrittäen löytää sitä kautta huollon takaisin omaan haltuun ottoa tukevia seikkoja, kyseessä on ulkoistamisen vastakkainen toimintamalli. Itse case alkaa rumpumootorin ja palveluntarjoajan kuvauksella, minkä jälkeen esitän vaihtoehtoja huoltotoiminnan yhteyteen lisättävistä muista tehtävistä. Selvitän myös toiminnon takaisin omaan haltuun ottoon liittyviä kustannuksia ja riskejä. Työn lopussa esitän suositukset jatkoa varten.

## 2 Interroll AS

Interroll AS on yksi maailman johtavista sisäisen logistiikan ydintuotteiden eli kuljetin-komponenttien valmistajista. Yritys on perustettu vuonna 1959 Saksassa. Euroopan tuotantolaitokset sijaitsevat edelleen Saksassa ja Sveitsissä. Amerikassa ja Aasiassa on omat tehtaot takaamaan komponenttien nopean saannin kyseisillä markkina-alueilla. Tuotanto toimii täysin tilausohjautuvasti eli Make to Order (MTO), joten tehtaiden läheisyydellä on suuri merkitys toimitusajan kannalta. (Interroll 2013.) Tuotteet ovat myös painavia ja suurikokoisia, joten kuljetuskustannukset ovat huomattavat ja mikäli ajatellaan asiakkaan kannalta hankinnan kokonaiskustannuksia eli Total Cost of Ownership (TCO), on tehtaiden sijainnilla suuri merkitys.

Yrityksen asiakaskunta koostuu monista erityyppisistä toimijoista. Suurimmat asiakas-segmentit muodostavat elintarvike- ja juomateollisuus, lentokentät, posti- sekä kuljetus-



yrietykset, sekä jakeluun ja sisäiseen logistiikkaan keskittyvät yritykset. Suomessa suurimpia yksittäisiä asiakkaita ovat Checkmark Oy, Itab Pan-Oston Oy (kassapöytävalmistajia), Ferroplan Oy ja Osakeyhtiö Kuljetin (kuljetinjärjestelmien valmistajia).

Interroll AS työllistää tällä hetkellä noin 1500 henkilöä 29:ssä eri toimipisteessä ympäri maailman. Liikevaihto oli vuonna 2012 noin 252,9 miljoonaa euroa. (Interroll 2013.) Suomen toimipisteen liikevaihto oli puolestaan 2,8 miljoonaa euroa. Yrityksen merkittävimmät tuotteet ovat rumpumoottorit sekä kuljetinrullat ja osa kokonaisvaltaista asiantuntevasta ja palvelua on rumpumoottoareiden huoltotoiminta, joka on tällä hetkellä toteutettu yleensä omana toimintona joko myyntikonttorin välittömässä yhteydessä (kuten Ruotsissa) tai erillisenä toimipisteenä lähellä tärkeimpiä asiakkaita (kuten Tanskassa). Suomessa huolto on kuitenkin ulkoistettu, ja palveluntarjoaja on JMJ Käämintä Seinäjoella.

#### Markkina-ja kilpailutilanne

Interrollin markkinaosuus rumpumoottorimarkkinoilla Suomessa on ollut kauan melko vakaa ja noin 80 %:n tienoilla (Haajo 2013). Pahin kilpailija ei olekaan toinen rumpumoottorivalmistaja vaan erilainen moottoriteknologia eli vaihdemoottorit. Rumpumoottorin etu vaihdemoottoriin verrattuna on sen pieni koko sekä sen integroitavuus itse systeemiin (rumpumoottori toimii toisena taittelolana), kun taas vaihdemoottori asennetaan erikseen, joten esimerkiksi kuljettimessa taitteloloja tarvitaan kaksi. Lisäksi vaihdemoottori asennetaan usein itse kuljettimen ulkopuolelle tai alle, jolloin se vaatii enemmän tilaa. Vaihdemoottori on kuitenkin huomattavasti edullisempi joten kokonaiskustannuksiakin ajatellen se on usein edullisempi vaihtoehto myös pitkällä tähtäimellä.

Interrollin kilpailutilanne Suomessa on kuitenkin muuttunut viimeisen vuoden sisällä, sillä hollantilainen Van der Graaf on käynnistänyt oman myyntitoiminnan Suomessa. Aiemmin Van der Graafin moottoreita on ollut saatavilla jakelijoiden kautta ja niiden markkinointi ei ole ollut niin aktiivista kuin tällä hetkellä. Kilpailutilanne on siis kiristynyt, joten siitäkin johtuen Interrollin olisi syytä tarkistaa palvelutarjontaansa. Van der Graafin moottori on helppohuoltoinen, eli se tarvitsee vain vähän huoltoa ja huolto on tuoterakenteen takia helppo tehdä ja tämä seikka voi olla yritykselle merkittävä kilpailuetu tulevaisuudessa. (Van der Graaf 2013.)

Lisäksi toisen kilpailijan, Rulmegan kanssa solmittu yhteistyösopimus päättyi loppuvuodesta 2013 ja tämän seurauksena kilpailu Rulmegan kanssa tulee myös kiristymään.

Yritysten tuotevalikoima on hieman erilainen; Interroll tarjoaa tuotteita kappaletavaran käsittelyyn ja Rulmeca bulkkিতavaran käsittelyyn, mutta päällekkäisyyttäkin löytyy. Tämänhetkinen huoltotoiminnan palveluntarjoaja tekee huoltoa myös Rulmecalle, mikä voi olla tässä uudessa kilpailutilanteessa arveluttavaa, mihin seikkaan palaan myöhemmin.

Asiakaskunnassa on havaittavissa tarvetta moottoreille, jotka olisi helppo huoltaa ja korjata itse (Karppinen 2012). Tämä vaatisi kuitenkin itse tuotteen rakenteeseen muutoksia, jotka eivät ole välttämättä helppoja tai järkeviä toteuttaa. (Van der Graafin moottori on lähes tällainen, kuten jo aiemmin mainittu).

Asiakaskunnan toive olisi talven 2012-13 mittaan tilauksien yhteydessä tekemieni puhelinkyselyjen perusteella saada huoltotoiminto Interrollin omaksi toiminnoksi. Markkinoilla olisi selvä tarve toiminnon omaan haltuun ottamiseksi. Asiakkaat kokevat helpoksi ja mielekkääksi asioida aina saman tahon kanssa, koskepa asia sitten uuden moottorin tilausta tai vanhan korjaamista. Lisäksi he uskovat, että korjaukseen menevä aika saataisiin lyhenemään. Varaosia olisi todennäköisesti paremmin saatavilla, jos huolto tapahtuisi valmistajalla, vaikka itse valmistajan tehtaat ovatkin Tanskassa ja Saksassa. Tämä onkin totta, sillä mikäli huolto aloitetaan Suomessa, kaikkien yleisimpien mallien osia pidetään varastossa huollon yhteydessä.

Interrollin vahvuus Van der Graafiin verrattuna on laajempi tuotevalikoima, sillä Interrollin tuotevalikoimaan kuuluvat myös muut kuljetinkomponentit, kuten rullat ja rullamoottorit sekä erilaiset tavaravirran ohjaamiseen tarvittavat komponentit. Rulmecan tuotevalikoimaan nämä tuotteet puolestaan kuuluvat, mutta nekin ovat tarkoitettu enemmän bulkkiteollisuuden tarpeisiin.

Joka tapauksessa kilpailutilanteessa on tapahtunut muutoksia, jotka olisi otettava huomioon yrityksen palvelutarjonnassa; yrityksen olisi kehityttävä löytääkseen selvä kilpailuetu kiristyvässä kilpailutilanteessa.

### **3 Ulkoistaminen**

Paneudun teoriaosuudessa itse ulkoistamiseen, sen syihin, seurauksiin ja riskeihin. Ulkoistamisesta on esitetty monenlaisia teorioita useiden asiantuntijan toimesta. Selvitän

ulkoistamisen teoriaa pitkälti Arjan van Weelen ja Kari Ilorannan esittämien teorioiden pohjalta, mutta olen valottanut myös muiden asiantuntijoiden näkökantoja.

Tietotekniikan kehittyminen, lentorahdituksen kustannustehokkuus sekä globalisaatio ovat aiheuttaneet sen, että esimerkiksi tuotantolaitosten sijainnilla ei ole enää niin suurta merkitystä kuin ennen. Samoin osa yrityksen toiminnoista voidaan teettää palvelutarjoajalla jopa toisessa maassa. Yritykset ovatkin ulkoistaneet toimintojaan 2000-luvun alusta lähtien yhä enenevässä määrin. Ulkoistaminen on kuitenkin aina strateginen päätös, joten sen tulisi tukea yrityksen yleistä liiketoimintastrategiaa.

### 3.1 Ulkoistaminen liiketoimintastrategiana

Ulkoistaminen on Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012:169) mukaan aiemmin itse tehtyjen toimintojen siirtämistä ulkoisen palveluntarjoajan hoidettavaksi. Toisin sanoen tämä toiminto hankitaan joko kokonaan tai osittain ulkopuoliselta yritykseltä. Erona alihankintaan on ihmisten, omaisuuden, infrastruktuurin sekä osaamisen siirtyminen ulkopuoliselle toimijalle; toimintoon liittyvät resurssit ja tuotannontekijät siirretään konkreettisesti oman talon ulkopuolelle. Offshoring puolestaan tarkoittaa toimintojen siirtämistä +meren yli+edullisimpiin maihin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012: 173).

Myös van Weele määrittelee ulkoistamisen samaan tyyliin sanoen sen olevan aiemmin itse hoidettujen toimintojen siirtämistä kolmannelle osapuolelle (van Weele 2010: 162). Hän siis ajattelee kuvioon mukaan kolme osapuolta: itse yrityksen, ulkoistetun toiminnon tarjoajan sekä asiakkaan. Tämä onkin järkevää, koska ulkoistaminen vaikuttaa kuitenkin aina viime kädessä myös asiakkaaseen. Vaikutus asiakkaaseen voi olla hyvinkin huomattava; asiakas voi joutua hankkimaan aiemmin +kokonaispakettiin+kuuluneen toiminnon täysin uudelta toimijalta erillisenä hankintana, kuten Interrollinkin tapauksessa on tapahtunut.

Van Weelen mukaan (2010: 160) uudet johtamiskonseptit kuten, BPR (Business Process Reengineering), benchmarking, lean-ideologia, ovat lisänneet ulkoistamista.

Siivoaminen ja ateriapalvelujen ylläpitäminen ovat olleen ensimmäisiä toimintoja, jotka on siirretty yrityksen ulkopuolelle. Näitä seurasivat useimmissa yrityksissä kuljetukset sekä huolto ja tietojenkäsittelytehtävät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012: 170 171.)

Nykyisin ulkoistetaan paljon asiakaspalvelu-, logistiikka-, sekä taloushallintotehtäviä. Espoon kaupungille taloushallinnon palveluja tuottavan Administerin toimitusjohtaja Peter Aho uskoo Kauppalehden mukaan ([www.kauppalehti.fi](http://www.kauppalehti.fi)) taloushallinnon palvelujen Suomessa tällä hetkellä noin 800 miljoonaa euroa olevien kokonaismarkkinoiden kahdentuvan lähivuosina ja yhtenä syynä tähän kasvuun on kuntien tarve ulkoistaa taloushallinnon palveluja.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen raportti Ulkoistukset Suomen teollisuusyrityksissä: onko toimialalla merkitystä (Ali-Jyrkkö 2007: 6) osoittaa, että Suomessa lähes kaksi kolmasosaa eli 64,9 % yli kymmenen työntekijän teollisuusyrityksistä on ulkoistanut toimintojaan ja näistä suurimmassa osassa (64,2 %) ulkoistukset ovat suuntautuneet Suomeen. Ulkomaille suuntautuneissa ulkoistuksissa (offshoring) on suuria toimialakohtaisia eroja, jotka selittyvät tuotteiden luonteella. Elintarviketeollisuus on ulkoistanut toimintojaan vähiten ulkomaille ja yleisintä ulkomaille ulkoistaminen on puolestaan ollut kemianteollisuudessa, metalli- ja konepajateollisuudessa sekä sähkötekniisessä teollisuudessa. (Ali-Jyrkkö 2007: 7-8.)

Sourcingmag.comin mukaan lähes kaikki yritykset ulkoistavat toimintojaan jollain tapaa, sivusto tarkastelee tosin ulkoistamista amerikkalaisesta näkökulmasta. Ulkoistaminen on kuitenkin kasvanut siinä määrin, että Pajusen & Muhosen (2007:171) mukaan siitä on tullut luonteva osa yhteiskunnan kehitystä ja se on johtanut rakenteellisten muutosten lisäksi myös täysin uusien toimialojen syntymiseen. Tänä päivänä myös sosiaali- ja terveyspalveluja ulkoistetaan enenevässä määrin.

Vaikka ulkoistaminen on lisääntynyt, ei mielestäni aina olla täysin tietoisia siitä, että kyseessä on ulkoistaminen. Esimerkiksi silloin, kun yritys hankkii yhden yksittäisen toiminnon talon ulkopuolelta, ei palveluntarjoajaan kilpailuteta, vaan valinta tehdään esimerkiksi asiakkaan tai muun yhteistyökumppanin suosituksen perusteella. Näin tapahtui aikoinaan Interrollillakin huoltoa ulkoistettaessa.

### 3.2 Ulkoistamisen syyt

Ulkoistaminen on siis strateginen päätös, jolla tavoitellaan hyötyä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012: 174). Tavoiteltavan hyödyn perusteella määräytyy myös ulkoistamisen

laajuus eli se, kuinka suuri osa toiminnoista ulkoistetaan ja ulkoistetaanko koko toiminto avaimet käteen -periaatteella vai vain osa toimintoa. (van Weele 2012: 162).

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012: 175) jakavat syyt kuuteen eri ryhmään

1. kustannussäästöt
2. pääoman vapauttaminen
3. teknologiaetu
4. keskittymisen edut
5. markkinakilpailun hyödyntäminen
6. joustavuus.

Yleisin ulkoistamisen syy on kustannussäästöt, jotka saavutetaan useimmiten toimittajan suurempien volyymien antaman skaalaedun, osaamiseen perustuvan tehokkuuden tai toimittajan jonkin muun kustannusedun avulla. Esimerkiksi toimittajan pidemmälle automatisoitu tuotanto antaa huomattavan skaalaedun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012: 176.)

Pääoman vapautuminen mahdollistuu aiemmin omassa hallussa olleeseen toimintoon liittyviin koneisiin ja laitteisiin, varastoihin ja kiinteistöihin sitoutuneen pääoman vapautuessa, kuten esimerkiksi tuotantokoneiston myymisessä palveluntarjoajalle tai kiinteistön myynnissä tapahtuu. Ulkoistaminen siis vaikuttaa yrityksen kustannusrakenteeseen, koska kiinteiden kustannusten osuus kokonaiskustannuksista pienenee jopa merkittävästi. Vapautuvia pääomia voidaan käyttää esimerkiksi investointeihin tai tappiollisen yrityksen talouden kohentamiseen, jolloin pääoman vapautuminen voi olla merkittävin tekijä ulkoistamispäätökselle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012: 176.) Mikäli myös henkilökunta siirtyy palveluntarjoajan palvelukseen, jakautuvat jäljelle jäävät kiinteät kustannukset sekä sidottu pääoma kuitenkin pienemmän henkilöstömäärän kesken.

Teknologiaetua haetaan yleensä tilanteessa, jossa yritys ei pysty tai halua hankkia markkinoilla saatavilla olevaa teknologiaa oman toimintansa tehostamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Toimittajan skaalaetu mahdollistaa investoinnit uusimpiin teknologio-

hin, tehokkaampiin koneisiin ja automatisoituun tuotantoon ja mahdollistaa panostamisen teknologian jatkuvaan kehittämiseen, joten nämä kaksi etua liittyvät usein tiiviisti toisiinsa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012: 176 177.)

Kun yritys on ulkoistanut toimintoja, jotka eivät ole omaa ydinosaamista, pystyy se keskittymään paremmin omaan ydinosaamiseensa ja ohjaamaan siihen enemmän resursseja. Tällöin saavutetaan keskittymisen etuja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012: 177). Jos toimintojen ulkoistaminen on onnistunut ja toiminnot ovat palveluntarjoajan ydinosaamista, paranee myös kokonaisprosessi.

Markkinavoimien hyödyntäminen näkyy varsinkin suurissa yrityksissä, joissa esimerkiksi myyntiosasto ostaa tuotteet sisäisesti tehtaalta tai taloushallinnon kustannukset jyvitetään jokaiselle osastolle. Sisäiset siirtohinnat tai kustannusten jakoperusteet eivät ole läheskään aina kilpailukykyisiä jokaisen osaston omien tuottotavoitteiden takia. Tällaisessa tapauksessa toiminnon ulkoistaminen mahdollistaa kilpailukykyisen hinnan saamisen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012: 186). Tämä tietenkin vaatii palveluntarjoajien kilpailuttamisen.

Ulkoistettaessa pyritään samalla keventämään yrityksen omaa organisaatiota joustavuuden saavuttamiseksi. Varsinkin toimialoilla, joissa kausi- tai suhdannevaihtelut ovat suuria, on erittäin tärkeä pystyä joustamaan kiinteissä kustannuksissa. Tämä onnistuu siten, että oma organisaatio riittää perusvolyymin tekemiseen ja lisävolyyymi ostetaan yrityksen ulkopuolelta vaikka useammaltakin toimittajalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012: 176.) Nokian matkapuhelinpuolen tuotannon volyymin hallittiin aikoinaan useamman toimittajan avulla. Tässä tapauksessa toimittajalla on hyvä olla useita asiakkaita, joiden avulla voidaan tasoittaa tuotantovolyymeja. Ulkoistajan on myös syytä miettiä sitä, että toimittaja ei rakenna toimintaansa liikaa yhden asiakkaan varaan, jolloin liikevaihdon äkilliset muutokset voivat aiheuttaa toimittajalle operatiivisia vaikeuksia, jotka myös heijastuvat asiakkaaseen.

Van Weele (2012: 174) painottaa omaan ydinosaamisen keskittymisen tärkeyttä ulkoistamisen syynä; muihin kuin ydinosaamiseen keskittyvien toimintojen ulkoistaminen vapauttaa sekä taloudellisia että henkilöresursseja ydinosaamiseen. Se on keino saavuttaa strategisia tavoitteita vähentämällä kustannuksia, parantamalla asiakastyytyväisyyttä sekä tehostamalla toimintoja. Se on siis tärkeä kilpailuedun saavuttamiskeino (van

Weele 2012:161). Hän esittää syyt jaoteltuna kolmeen eri ryhmään eli kuluihin, kompetenssiin ja liikevaihtoon liittyvinä.

Ulkoistamisen syyt voidaan Esa Väänäsen (2011: 67-68) mukaan jakaa myös taktisiin ja operatiivisiin. Taktisia syitä ovat

1. kustannussäästöt
2. resurssien vapauttaminen toisiin tehtäviin
3. sidotun pääoman pienentäminen
4. suorituskyvyn parantaminen.

Strategisia syitä puolestaan ovat

1. ydinosaamiseen keskittyminen
2. uuden osaamisen tai puuttuvien resurssien hyödyntäminen
3. asiakastyytyväisyyden lisääminen
4. joustavuuden lisääminen
5. riskien pienentäminen tai jakaminen.

### 3.3 Ulkoistamisen haitat

Ulkoistamisella tavoiteltavia hyötyjä ja etuja on tarkasteltu aiemmassa luvussa. Van Weele (2012:166) ottaa esiin myös haittoja, joita on hänen mukaansa lisääntynyt riippuvuus toimittajasta ja toimittajasuhteen seurannan tarpeellisuus. Tosin toimintoja on syytä arvioida ja seurata myös silloin, kun ne ovat omassa hallussa. Itse toiminnon siirtoon liittyvät kommunikointi ja organisatoriset ongelmat on myös nähtävä haittapuolena samoin kuin luottamuksellisen tiedon vuotamisen riski. Osapuolten välinen voimatasapaino voi johtaa siihen, että sopimuksessa mainittuja rangaistuksia ja kannustimia ei voi ottaa käyttöön. Osaamisen ja varsinkin strategisen osaamisen menettämisen riski on myös haittapuoli (Planning, Outsourcing and Risk Management 2004: 11).

Ulkoistaminen johtaa myös usein ulkoistavassa yrityksessä YT-neuvotteluihin, varsinkin silloin, kun ulkoistetaan toiseen maahan, jolloin henkilökunta ei siirry mukana. Tämä on yksi ulkoistamisen isoista haitoista.

Nämä haittapuolet on hyvä tiedostaa jo ennen ulkoistamiseen ryhtymistä, niin että niiden ilmenemistä ja vaikutusta voidaan vähentää tehokkaan riskienhallinnan avulla.

### 3.4 Ulkoistamiseen liittyvät riskit

Ulkoistaminen vaatii ulkoistavalta yritykseltä täysin uutta osaamista; toiminnon johtaminen vaatii erilaisia johtamismalleja ja -järjestelmiä sekä erilaisia raportointijärjestelmiä kuin sisäisen toiminnon johtaminen.

Ulkoistamisen vaikutusten arviointi on hyvä keino huomata siihen liittyvät riskit. (Jalan-kari ym. 2003: 18.) Mahdollisten riskien huolellinen läpikäynti etukäteen auttaa välttämään ongelmat.

Arjan van Weele (2010: 174–175) jakaa ulkoistamiseen liittyvät riskit neljään eri tyyppiin eli teknisiin, kaupallisiin, sopimukseen liittyviin sekä suorituskykyyn liittyviin riskeihin.

Tekniset riskit liittyvät palveluntarjoajan kykyyn tuottaa haluttu toiminto sekä palveluntarjoajan suorituskykyyn jatkossa; pysyykö palveluntarjoaja kehityksen mukana ja pystyy kehittämään toimintojaan siten, että suorituskyky säilyy ja toimittaja pysyy tietotaidoltaan kehityksen kärjessä. Tämän riskin vähentämiseksi sopimus täytyy laatia halutun työtu-  
loksen pohjalta. (van Weele 2010:174.)

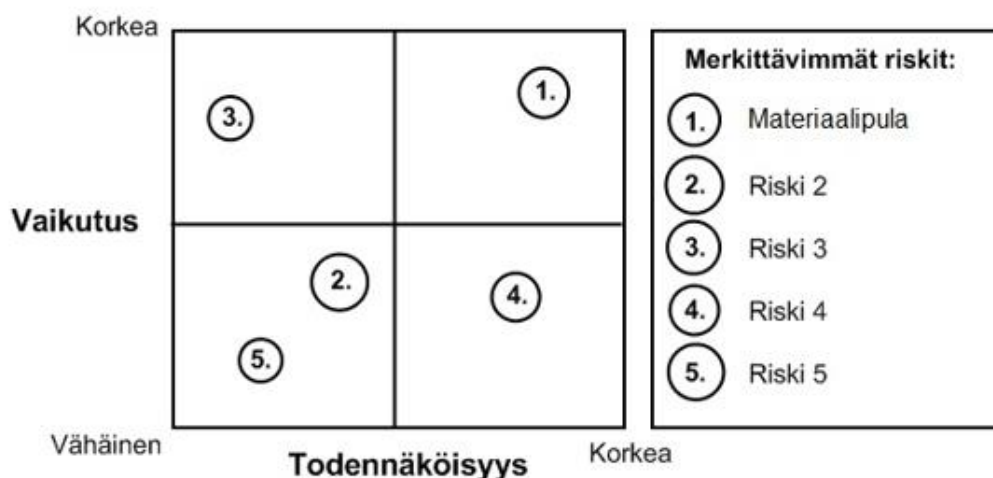
Kaupalliset riskit liittyvät ulkoistettuun toimintoon liittyviin kuluihin ja niiden epävarmuuteen. Näiltä riskeiltä vältytään kartoittamalla tarkoin toimittajan kulurakenne ja sopimuksen kohteena olevan tuotteen tai palvelun kustannustekijät. Myös kaikki poikkeustilanteisiin liittyvät kustannukset kuten esimerkiksi ylityökustannukset ja alisuoriutumiseen (toimittajan suorite poikkeaa sovituista määräistä) liittyvät rangaistukset täytyy kartoittaa ja kattaa sopimuksella etukäteen. (van Weele 2010:174.)

Sopimukseen liittyvät riskit ovat itse sopimukseen ja sen kattavuuteen liittyviä riskejä. Onko sopimuksen tekovaiheessa osattu ottaa huomioon kaikki sopimuksen kohteena



olevaan toimintoon vaikuttavat tekijät ja itse toimintaympäristön tekijät; onko esimerkiksi suorituskykymittaristo rakennettu oikein ja pystytäänkö virheiden sattuessa vaatimaan rangaistusseuraamuksia ilman että koko toiminta asetetaan vaaraan? Näitä riskejä pystytään vähentämään sopimuksen huolellisella laatisella ottaen huomioon toimintaympäristön mahdolliset muutokset joka kantilta. (van Weele 2010:175.) Tästä syystä toiminnon ja toimintaympäristön huolellinen analysointi esimerkiksi SWOT-analyysin avulla on erittäin tärkeää, sillä sen avulla saadaan esiin uhat, jotka täytyy kattaa sopimuksella.

Suorituskykyyn liittyvät riskit liittyvät siis tilanteisiin, joissa palveluntarjoaja ei olekaan kykenevä toimimaan sopimuksen edellyttämällä tavalla (van Weele 2010:175). Syynä tähän voivat olla toimintaympäristössä tai palveluntarjoajalla itsessään tapahtuneet äkilliset muutokset tai huonosti valmisteltu sopimus.



Kuva1. Riskien nelikenttäanalyysi (Riskianalyysi 2012).

Riskejä pystytään hallitsemaan huolellisen riskianalyysin avulla, josta esimerkkinä kuvan 1, Juha Huttusen Onnistamo.fi:n sivulle laatima kehittyneempi dynaaminen nelikenttäanalyysi.

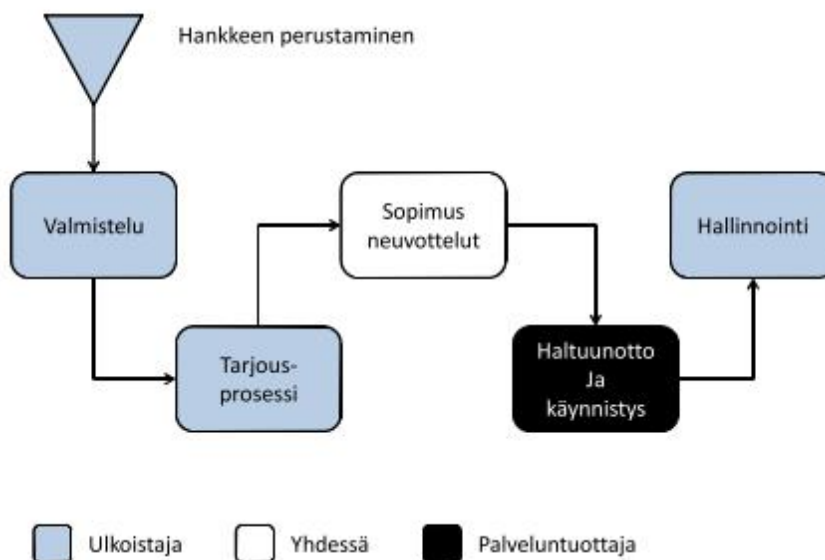
Analyysissä otetaan huomioon kukin riskitekijä, kuten esimerkiksi materiaalipuute. Sitä arvioidaan kahden kriteerin, vaikutuksen ja esiintymistodennäköisyyden perusteella. Vaikutus voi olla ulkoistamisen riskejä arvioitaessa taloudellinen tai operatiivinen. Näin saadaan aikaiseksi riskien arviointimatriisi, jonka avulla voidaan kehittää strategiat riskien ilmenemisen ja vaikutusten vähentämisen varalle. Mitä oikeammalla ja korkeammalla

riskitekijä matriisissa on, sitä huolellisemmin on sen esiintymiseen varauduttava. Analyysin laatimisessa on erittäin tärkeää löytää oikeat riskitekijät tarkasteltavaksi (Huttunen 2012).

Monet kirjailijat, Arjan van Weele (2010:176) mukaan lukien ovat kuitenkin huomauttaneet, että huolellisestikaan laaditut sopimukset ja riskienhallintamallit eivät pysty poissulkemaan kaikkia riskejä ja sen molemminpuolinen luottamus ja kumppanuus ovat ulkoistussuhteessa erittäin tärkeässä asemassa. Sen rakentaminen ei kuitenkaan ole helppoa.

### 3.5 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamisprosessia havainnollistetaan kuvassa 2. Siinä esitetyn ulkoistamisprosessin lisäksi otan esille vielä Kari Ilorannan ja Arjan van Weelen näkemykset ulkoistamisprosessista.



Kuva 2. Ulkoistamisprosessin päävaiheet ja vetovastuut (Jalanka & Salmenkari & Winqvist 2003: 14).

Jalanka ym.(2003: 14) määrittelevät ulkoistamisprosessin viisivaiheiseksi. Vaiheet näkyvät kuvan 2 kuviossa ja ne ovat siis prosessin valmistelu, tarjousprosessi, sopimus neuvottelut, haltuunotto ja hallinnointi.

Valmisteluvaiheessa pohditaan ulkoistamisen etuja ja riskejä ja näin saadaan pohja koko hankkeelle. Valmisteluvaiheeseen kuuluu lähtötilanteen määrittely sekä ulkoistamisen vaikutusten arviointi. (Jalanka & Salmenkari & Winqvist 2003: 16;18.)

Tarjousprosessi pitää sisällään palveluntarjoajaehdokkaiden kompetenssien kartoituksen (tarjoajien esivalinta), tarjouspyynnön laatimisen, tarjouksen teon ja jätön sekä tarjouksien vertailun, valinnan ja mahdollisesti tarvittavan aiesopimuksen tekemisen. Lopuksi tarkistetaan saadut tiedot ennen varsinaisia sopimusneuvotteluja. (Jalanka & Salmenkari & Winqvist 2003: 19-25.) Kaksi ensimmäistä vaihetta ovat ulkoistajan vastuulla.

Kolmannessa vaiheessa käydään itse sopimusneuvottelut, joissa määritellään lopullisesti yhteistyön yksityiskohdat sekä tehdään haltuunotto ja käynnistysaikataulu. Tämän vaiheen ulkoistaja ja palveluntarjoaja hoitavat yhteistyössä. (Jalanka & Salmenkari & Winqvist 2003: 26.)

Haltuunotto- ja käynnistysvaihe sisältää toiminnan konkreettisen käynnistämisen eli operatiivisen toiminnan. Viimeinen eli hallinnointivaihe puolestaan tarkoittaa toiminnan seuranta ja jatkokehittämistä. Haltuunotto on palveluntarjoajan vastuulla ja hallinnointi puolestaan ulkoistajan vastuulla. (Jalanka & Salmenkari & Winqvist 2003: 27-28.) Kokemukseen perustuen lisäksi tähän kuitenkin myös yhteistyön, sillä hallinnointia tehdään joissain tapauksissa mielestäni myös yhteistyönä, vaikkakin päävastuu on ulkoistajalla.

Ulkoistamisprosessi jaetaan kuten jo mainittu myös muilla tavoin. Esimerkiksi Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012: 191) jakavat projektin seuraavalla tavalla

1. strateginen tarkastelu
2. toimittajamarkkinoiden arviointi
3. toimittajien osaamisen arviointi
4. hyötyjen ja kustannusten arviointi
5. yhteistyön periaatteista sopiminen.

Lisäksi he mainitsevat onnistumisen edellytyksenä kyvyn johtaa toimintaa yli organisaatio-rajajen. Molemmat tavat pitävät sisällään kutakuinkin samat vaiheet, vaikka Ilorannan

& Pajunen-Muhosen jako antaa mielestäni kuitenkin selvästi painoa nimenomaan valmistelu- ja tarjousprosessille periaatteena kunnollinen lähtötilanteen selvitys, jolloin voidaan paremmin löytää suunta, mihin halutaan mennä ja kuinka sinne päästään.

Van Weelenkin (van Weele 2012: 167) jako pitää sisällään samat vaiheet, vaikka hän jakaakin prosessin kolmeen osaan, jotka ovat strateginen vaihe, siirtymisvaihe sekä operatiivinen vaihe.

Strateginen vaihe sisältää lähtötilanteen sekä tavoitteiden kartoituksen sekä toimittaja-analyysin kyvykkyysskartoituksineen. Sopimusneuvottelujen hän katsoo kuuluvan osittain strategiseen ja osittain siirtymisvaiheeseen, johon kuuluu tämän lisäksi projektin täytäntöönpano ja siirto. Siirto kuuluu myös osittain operatiiviseen vaiheeseen, jonka alle hän katsoo kuuluvan vielä toimittajasuhteen ylläpidon. (van Weele 2012: 167 168.) Van Weele (2012: 172) painottaa kunnan riskianalyysin merkitystä, koska toiminnon ulkoistaminen on paljon enemmän kuin pelkkä tavaran tai palvelun hankinta.

### 3.6 Ulkoistamisen epäonnistumisen syitä

Ulkoistamisen epäonnistumisen syistä on hyvä olla tietoinen siinä vaiheessa, kun projektiin ryhdytään. Jos näistä +sudenkuopista+ on tietoinen, onnistuu ne välttämään paremmin. Tästä syystä otan tässä esiin yleisimmät ulkoistamisen epäonnistumisen syyt.

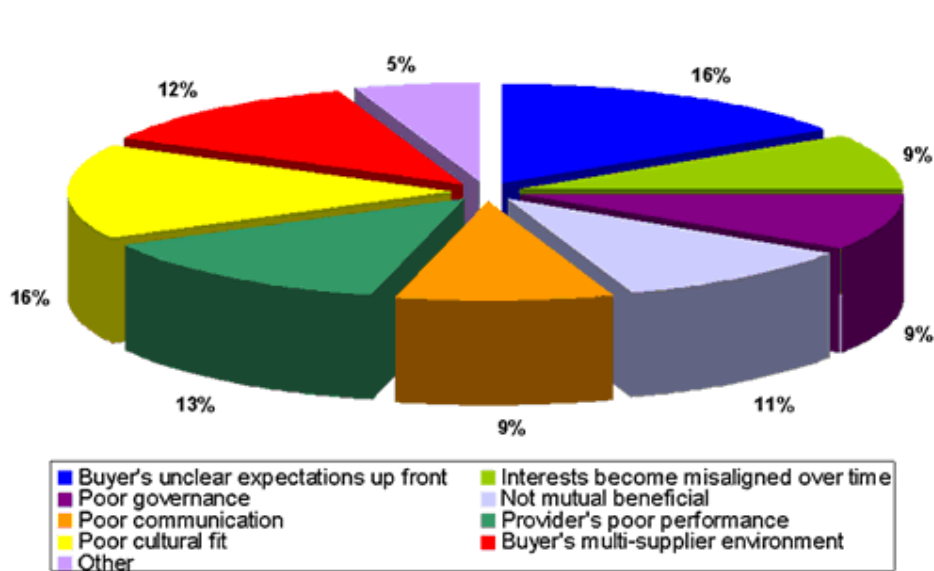
Ulkoistamiseen liittyvän yhteistyön unohtaminen on yksi merkittävä tekijä ulkoistamisen epäonnistumisessa (Koivisto & Ritvanen 2007: 144). Muita epäonnistumiseen johtavia tekijöitä ovat Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2012: 183 184) mukaan

- ei tunnista omaa ydinosaa
- toimittajavalintaa ei hoideta riittävän huolellisesti
- kustannuksia ja hyötyjä ei analysoida riittävästi
- toimintaa ei osata johtaa ulkoistamisen jälkeen
- ei osata yli organisaatorajojen ulottuvien prosessien johtamista
- osapuolten välillä ei ole luottamusta

- ei osata kommunikoida ja siirtää tietoa eteenpäin
- osapuolten väliset voimasuhteet eivät ole tasapainossa.

Itse lisäksi näihin vielä oman kokemukseni perusteella sen, että ulkoistamista ja sen vaikutuksia ei ole tunnustettu, tarkoittaen tällä sitä, että toiminto on siirretty sen kumminkin analysoimatta tai miettimättä, mihin tämä toimenpide vaikuttaa eli ei ole ymmärretty tekeillä olevan muutoksen suurta strategista merkitystä.

Outsourcing Center on tehnyt vuonna 2004 kyselyn ulkoistamisen epäonnistumisen syistä. Kyselyyn ovat vastanneet sekä ulkoistaja että palvelun tarjoaja ja kuvan 3 grafiikka on yhteenveto molempien vastauksista. Tässä tutkimuksessa syitä on tarkasteltu laajempina kokonaisuuksina.



Kuva 3. Ulkoistussuhteen epäonnistumisen yleisimmät syyt (What causes outsourcing failures. 2004).

Kyselyn mukaan suurimmat syyt epäonnistumiseen ovat ulkoistajan epäselvät odotukset yhteistyöltä (16 %) sekä kulttuurierojen vaikutukset (16 %). Jälkimmäinen ongelma ilmenee lähinnä silloin, kun on kyseessä offshoring eli ulkoistaminen kauas eri maahan, kuten esimerkiksi Suomesta Kiinaan.

Palveluntarjoajan huono suorituskyky on kolmannella sijalla (13 %). Huomattavan suureksi ongelmaksi on nähty myös se, että ulkoistajalla on monta toimittajaa (12 %). Yhteistyön huono hallinnointi ja siihen liittyvä huono kommunikointi sekä ajan mittaan tapahtuva yhteisten intressien väheneminen katsotaan yhtä suuriksi syiksi yhteistyön epäonnistumiseen.

Kaikilla epäonnistumisen syillä on yksi yhteinen nimittäjä: valmistelu. Jos valmisteluvaihe hoidetaan viisaasti ja huolella arvioiden toimittajamarkkinat, hyödyt ja varsinkin kustannukset ja sovitaan yhteistyön periaatteista seikkaperäisesti, voidaan epäonnistumisilta vältyä.

### 3.7 Ulkoistetun toiminnon mittaaminen

Ulkoistamissuhteen toimiminen vaatii yrityksiltä uutta osaamista ja resursseja sekä näiden ohjaamista muutokseen ja näiden lisäksi sitoutumista pitkäjänteiseen lisäarvon kasvattamiseen ja sen seuraamiseen objektiivisin mittarein. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012:174.) Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö voi aiheuttaa sen, että eilen edullinen toimintatapa ei olekaan sitä enää tänään, siitäkin syystä toiminnan tarkka mittarointi on tarpeellista.

Toimintaa arvioidaan perinteisesti sekä taloudellisin että laadullisin mittarein. Taloussanomien Kalevi Nikulaisen (2003) kirjoittaman artikkelin mukaan kuitenkin noin 58 % tuoloin tutkituista 146 yrityksestä ei mitannut ulkoistusta lainkaan, mikä on hämmästyttävä tulos.

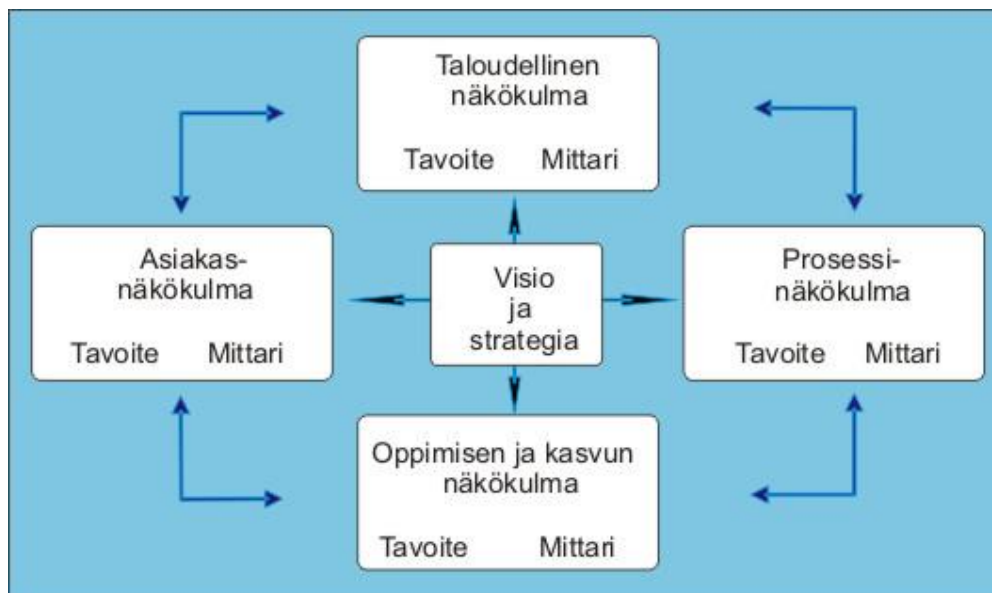
Mittareiden valinnassa on tärkeintä se, että ne tukevat tavoitteita eli mitataan oikeita asioita oikein. Mittaaminen ei saisi olla liian työlästä ja aikaa vievää eli mittaamisesta saatavat hyödyt tulisi olla suuremmat kuin sen kustannukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012:375.) Hyvällä mittarilla on selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan ja se on yksinkertainen ja ymmärrettävä. Mittaria seurataan kaikkialla yrityksessä, myös siellä, missä asioita tehdään, ja se on tavoitteisiin nähden tarpeeksi laaja ja tasapainoinen. Mittari on myös nähtävä jatkuvan kehittämisen välineenä eli sen antamien tuloksien on johdettava toimenpiteisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012:360.)

Ulkoistamistakin on helppo mitata epäonnistumiset esiintuovien, negatiivisten mittareiden avulla, kuten reklamaatioiden, myöhästymisprosenttien ja puutelistojen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 212: 360). Nämä mittarit antavat helposti käyttökelpoista tietoa, mutta niiden käyttäminen paneutuu kuitenkin pelkkään historiaan, joten mikäli halutaan katsoa myös tulevaisuuteen sekä kartoittaa ulkoistamisen onnistumista asetettuun tavoitteisiin nähden, on BSC eli Balanced Scorecard silloin hyvä väline.

BSC, suomennettuna tasapainotettu tulokortti, on syntynyt USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevissa suuryrityksessä tehdyn suorituksen mittaamisen kehitystyön seurauksena. Robert S. Kaplan ja David Norton esittelivät näiden kokemusten perusteella 1992 menestystekijämittariston. (Herckman 2011: 11)

Koska pelkkä taloudellisten tekijöiden mittaaminen keskittyy liikaa menneisyyteen, halusivat Kaplan ja Norton laajentaa seurantaan myös tulevaisuuden suorituskyvyn parantamiseen ja strategian jalkauttamiseen ja BSC on tähän hyvä työkalu, koska sen avulla strategiset tavoitteet avataan yksikkö- ja yksilökohtaisiksi tavoitteiksi. (Herckman 2011:5.)

BSC on erittäin käyttökelpoinen mittari myös ulkoistuksen toimivuutta mitattaessa juuri siksi, että se mittaa toimintoa neljästä eri näkökulmasta eli talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimis- ja kasvunäkökulmasta eli henkilöstön kannalta, kuten kuvassa 4 on esitetty.



Kuva 4. Balanced Scorecardin perusmalli (Opetushallitus).

Mittariston rakentamisessa on tärkeintä löytää oikeat mittarit, joiden avulla strategiaa tukevien tavoitteiden saavuttamista voidaan kustakin näkökulmasta mitata (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012: 373). BSC on kuitenkin melko raskas mittaristo, joten sen käyttämiseen täytyy todella sitoutua ja panostaa ylimmästä johdosta lähtien.

### 3.8 Ulkoistamisen kriittiset menestystekijät

Haluan esitellä teoriaosuuden loppuksi tavallaan yhteenvetona ulkoistamisen kriittiset menestystekijät. Mikäli nämä asiat tiedostetaan ja ymmärretään ulkoistusprojektiin lähdettäessä, on projektin onnistumistodennäköisyys huomattavasti parempi.

Sekä van Weele (2010:176–177) että Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012:199–201) esittävät koosteen ulkoistamisen kriittisistä menestystekijöistä pohjautuen Outsourcing Institutin näkemyksiin (Top Ten Outsourcing Survey, 1998). Näitä kriittisiä menestystekijöitä on esitelty seuraavissa kappaleissa nimeten itse tekijä kursivilla.

*Yrityksen päämäärien ja tavoitteiden ymmärtäminen* tarkoittaa sitä, että ulkoistamisen tulee tukea yrityksen strategiaa ja omaa ydinosaamista on tarkasteltava huolellisesti pitkällä aikavälillä. Van Weele painottaa vielä sitä, että yrityksen tulee pysyä päätöksessään eikä esimerkiksi purkaa ulkoistusta taloudellisen laskusuhdanteen koittaessa.



*Strateginen visio ja suunnitelma* saadaan aikaiseksi tekemällä ulkoistettavan toiminnon osalta huolellinen hyötyjen ja riskien kartoitus samoin kuin oman organisaation suhtautuminen ja mahdollinen muutosvastarinta on otettava huomioon suunnitelmassa ja arvioitava etukäteen.

*Oikean toimittajan valinta* on yksi tärkeimmistä ulkoistamiseen vaikuttavista asioista. Toimittajan valintaprosessissa on arvioitava toimittajan tekninen ja laadullinen suorituskyky, johtamistapa, taloudellinen tilanne nyt sekä tulevaisuuden strategiat ja kehitysnäkymät.

*Selkeästi ja huolellisesti määritelty sopimus* on oikeudenmukainen molempia osapuolia kohtaan ja sen tulisi sisältää mitattavat palvelutaso- ja suorituskykyparametrit sekä positiiviset kannusteet. Pohjana voi olla SLA (Service Level Agreement), joka perustuu yhteistoiminnan tavoitteisiin. Sopimuksessa tulee myös määritellä tarvittavat joustot esimerkiksi hintatarkistusten muodossa. Sopimuksen tulee siis ohjata osapuolia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja sen tulee myös huomioida käytännön yhteistyöhön kuten johtamiseen, tiedonkulkuun ja mahdollisten ongelmatilanteiden hallintaan ja yhteistyön päättymiseen liittyvät asiat.

*Avoim kommunikaatio* osapuolten välillä on tärkeää. Kummankin osapuolen tulee sitoutua muutokseen ja se saadaan onnistumaan parhaiten varmistamalla organisaatioiden eri tasojen välinen vuorovaikutus säännöllisten tapaamisten ja raportoinnin sekä yhteisten kehittämisohjelmien muodossa.

*Yhteistyösuhteen hallinnan, johtamisen ja seurannan tulee olla jatkuvaa.* Kannustimet tulisi kehittää sellaisiksi, että ne todella kannustavat toimittajaa saavuttamaan ja jopa ylittämään asetetut tavoitteet.

*Yritysjohdon tuki* on erittäin tärkeää, sillä ulkoistaminen aiheuttaa isoja muutoksia, joiden vaikutuksia täytyy kyetä hallitsemaan. Yritysjohdon tuki ja sitoutuminen on välttämätöntä resurssien hallinnalle myös ulkoistamispäätöksen jälkeen. Van Weele ottaa esiin myös ulkoistamiseen liittyvät suuret taloudelliset panostukset sekä monimutkaisen päätöksen, joiden takia yritysjohdon tuki on myös tarpeen.

Ulkoistamisen yhteydessä työtehtävät ja olosuhteet muuttuvat, koska osa tehtävistä siirtyy toisaalle ja muuttuu, osa häviää ja uusia tehtäviä voi syntyä. Henkilöstön sitouttamiseksi muutokseen on erittäin tärkeää, että toimitaan mahdollisimman avoimesti ja

kuunnellaan henkilöstöä ja perustellaan tehtävät päätökset sekä informoidaan niistä. Näistä syistä johtuen myös *henkilöstöasioiden hyvä hallinta* kuuluu ulkoistamisen kriittisiin menestystekijöihin.

Mielestäni yksi erittäin tärkeä tekijä on myös kulujen huolellinen analysointi ottaen huomioon kokonaiskustannukset. Itse tuotteiden valmistaminen voi olla edullista alhaisen kustannustason maissa (LCC, Low Cost Country), mutta kun itse tuotannon kustannuksiin lisätään logistiikka- ja huolintakustannukset voi hinnasta muodostua merkittävästi korkeampi. Lisäksi koko toiminnan hallinnointi vaatii uudenlaista osaamista ja voi synnyttää näin ollen puuttuvan osaamisen hankintatarpeita.

### 3.9 Pohdintaa

Ulkoistaminen on lisääntynyt varsinkin 2000-luvulla huomattavasti myös Euroopassa ja Aasiassa eikä ainoastaan Yhdysvalloissa, josta kehitys on alkanut. Tästä voitaisiin hyvin päätellä, että se on ollut onnistunut bisnes-strategia. Viime aikoina aiemmin ulkoistettuja toimintoja on kuitenkin alettu ottaa takaisin omaan haltuun. Syynä on usein ulkoistuksessa havaitut ongelmat, joista osa olisi voitu välttää ulkoistuksen huolellisella valmistelulla ja ulkoistussuhteen hyvällä hallinnoinnilla.

On kuitenkin tekijöitä, joiden vaikutusta on ollut vaikea estää, kuten offshoring-tapauksissa kohdemaan elintason ja sitä kautta hintatason nousu, joka on nostanut ulkoistetun toiminnon kustannuksia jopa huomattavasti. Mikäli valmistelua ei ole tehty huolellisesti ja varsinkin kulujen kartoitus on epäonnistunut, voikin ulkoistuksella saatavat kustannussäästöt jäädä huomattavasti pienemmäksi kuin on oletettu.

Esimerkiksi Kiinaan ulkoistetun toiminnon osalta voivat esimerkiksi kuljetuskustannukset muodostua huolintakustannuksineen huomattavasti oletettua korkeammaksi, varsinkin jos toimitusehtoon ei ole huomattu kiinnittää huomiota. Öljyn hinnan nousu on myös nostanut kaukomailta tehtävien hankintojen hintaa tuntuvasti. Lisäksi ulkoistaminen voi vaikuttaa omiin ostoihin; mikäli toimittaja hankkii itse omalla sopimuksellaan tarvittavat raaka-aineet, voi ulkoistajan omat materiaalit tarpeet pienentyä siinä määrin, että se vaikuttaa sopimushintoihin jatkossa.

Myös muut kuin kustannuksiin liittyvät tavoitteet voivat puhua ulkoistuksen purkamisen puolesta. Yhteistyö ei saata toimia suunnitellulla tavalla; toimittajan ja asiakkaan välisessä tasapainossa on saattanut tapahtua sellaisia muutoksia, jolloin asiakkaan asema ei enää olekaan turvattu, vaan toimittaja voi esimerkiksi suosia allokointitilanteissa toisia asiakkaitaan, jolloin saatavuus vaarantuu. Laadulliset ongelmat ovat usein myös syynä tyytymättömyyteen, ja mitä kauempana toimittaja on, sitä vaikeampi laatuongelmiin on konkreettisesti vaikuttaa.

Toiminnon takaisin omaksi toiminnoksi palauttaminen eli insourcing edellyttää, että kyseisen toiminnon hoitamiseen tarvittava osaaminen on edelleen olemassa. Vaarana on kuitenkin, että osaaminen on menetetty tällä välin (Ulkoistaminen 2013). Toimintaympäristö yrityksessä voi olla tällä välin muutenkin muuttunut niin paljon, että myös insourcing-päätöksen pohjaksi tarvitaan huolellista analysointia ja mahdollisten puutteiden korjaamista.

Seuraavan luvun Case Interroll tarkastelee 2000-luvun alussa ulkoistetun huoltotoiminnon takaisin omaksi toiminnoksi ottamista sekä taloudelliselta että operatiiviselta kannalta.

#### **4 Case Interroll A/S Sivuliike Suomessa: huollon kotiuttaminen eli ”insourcing”**

Interroll A/S:n Suomen toimitilat sijaitsivat aiemmin Vantaalla, mutta yritys muutti Lohjalle vuoden 2011 loppupuolella. Uudet toimitilat hankittiin huoltotoiminnan kotiuttamista silmälläpitäen, joten tämän hetkiset tilat soveltuvat pienin muutoksin myös huoltotoiminnalle. Emoyhtiön strateginen tavoite oli, kuten jo aiemminkin on mainittu, järjestää oma huolto aina kun se on taloudellisesti kannattavaa ja tällä tavoin lisätä yrityksen palvelutarjontaa sekä parantaa asiakastyytyväisyyttä.

##### **4.1 Huoltotoiminnan järjestäminen Interrollilla**

Interroll osti vuonna 2006 toisen rumpumoottorivalmistajan BDL:n (Interroll: Company History 2012). BDL:n kilpailuetuna oli ollut kattava huoltoverkosto. BDL:llä oli service workshop+jokaisen myyntikonttorin yhteydessä sekä sen lisäksi esimerkiksi Tanskassa suurimpien asiakkaiden läheisyydessä. Interroll ymmärsi huoltotoiminnan tärkeyden eikä

lakkauttanut näitä toimipisteitä vaan päätti järjestää niitä myös omien toimipisteiden yhteyteen.

Interrollin huolto oli vuoteen 2000 asti Suomessakin Vantaalla omissa tiloissa. Tuolloin huollosta vastannut työntekijä eläköityi ja ulkoistamisen mahdollisuus tuli ajankohtaiseksi. Huolto järjestettiin väliaikaisesti Tanskan rumpumoottoritehtaalle, mutta yhteistyö ei sujunut seuraavista syistä johtuen:

- liian pitkä toimitusaika
- moottoreiden lähettäminen Tanskaan liian kallista ja hankalaa
- pelkän tutkimisen järjestäminen täysin kannattamatonta.

Näin ollen palvelun hankinta oman yrityksen sisältä esimerkiksi Tanskasta tai Ruotsista ei tullut kysymykseen. Edellä mainittujen epäkohtien lisäksi myös yhteisen kielen puute koettiin hankalaksi. (Relander 2012; Haajo 2013.)

Interrollin Saksan tehtailla oltiin käynnistämässä samaan aikaan LEAN-projektia ja yhden perusajatuksesta oli keskittyä omaan ydinosaamiseen eli moottoreiden valmistamiseen eikä huoltamiseen. Näin ollen pääkonttori ohjeisti maakonttoreita ulkoistamaan huoltotoiminnon. (Relander 2012.)

Seinäjäkelainen JMJ Käämintä oli luonteva valinta kumppaniksi, koska yritys hoiti jo paikallisen Atrian tehtaan rumpumoottoreiden huoltoa eli heillä oli näin ollen vankka kokemus rumpumoottoreista sekä kyseisen asiakkaan suositus ja kontaktit muihin isoihin Interrollin asiakkaisiin. (Relander 2012.)

#### 4.2 Ulkoistaminen Interroll A/S ja JMJ Käämintä Oy

Ulkoistamista ei vuonna 2000 hoidettu ulkoistamisprosessin mukaisesti; palvelun tarjoaja valittiin pelkästään asiakkaan suosituksen perusteella (Relander 2012). Näin ollen kaikki kohdassa 4.5 mainitut ulkoistamisprosessin vaiheet jätettiin tekemättä.

Ulkoistamisprosessin huolellisella läpiviennillä olisi ehkä vältetty koko ulkoistaminen, koska olisi jo lähtötilanteen selvittämävaiheessa huomattu, että ulkoistaminen ei tässä tapauksessa anna haluttua etua. Lisäksi huoltotoiminnon eriyttäminen ydinosamisesta oli mielestäni virhe, koska huoltotoiminta vaatii tuotteen hyvää tuntemusta eli juuri sitä ydinosamista. Mikäli ulkoistamispäätös olisi kuitenkin tehty, olisi palveluntarjoaja ymmärretty sitouttaa paremmin Interrolliin.

#### 4.3 Rumpumoottori

Ensimmäiseksi lienee tarpeen antaa pieni esittely itse palvelun kohteesta eli rumpumoottorista. Rumpumoottori on kompakti moottori, jossa vaihteisto ja laakerit on sijoitettu moottorin sisään ja se on tiivistetty sekä täytetty öljyllä. Moottori näyttää siis päällepäin lähinnä rullalta, jossa on ulkopuolelle ulottuva akseli.

Tämä toteutustapa mahdollistaa moottorin tehokkaan puhdistamisen, joten se on hygieeninen ja soveltuu näin ollen myös elintarviketeollisuuteen. Lisäksi moottorin elinikäinen tiivistäminen suojaa sisällä olevia komponentteja ulkoisilta tekijöiltä joten moottori on suhteellisen huoltovapaa. (Interroll 2011: 8 9.)



Kuva 5. Interroll rumpumoottoreita (Drum Motors 2011:12).

Huoltoa ei siis tarvita esimerkiksi määräaikaishuoltoihin tms. vaan huolto tekee pääasiassa moottoreiden korjausta ja muutostöitä, joista tyypillisimpiä ovat

- vaipan lyhentäminen
- vaipan vaihtaminen
- nopeuden muuttaminen
- jännitteen muuttaminen
- tiivisteiden vaihto
- vaihteiston rattaiden vaihtaminen
- laakereiden vaihto.

Osa näistä toimenpiteistä tehdään kuitenkin takuutyönä, jolloin oma huolto olisi sekä laadullisesti että prosessinhallinnan kannalta parempi vaihtoehto. Nykyisin selkeät takuutapakset lähetetään Saksaan tehtaalle korjattavaksi ja tämä vie usein aivan liian paljon aikaa. Asiakkaalla ei aina ole varamoottoria saatavilla, jolloin tuotantoseisokki maksaa paljon. Mikäli tuotantoseisokin aiheuttanut vika johtuu valmistajasta, on asiakkaalla oikeus saada korvaus menetetyistä liikevaihdosta.

#### 4.4 JMJ-Käämintä Oy

Seuraavaksi muutama sana tämänhetkisestä palveluntarjoajasta, joka on siis JMJ Käämintä Oy Seinäjoella. JMJ Käämintä Oy ei ainoastaan korjaa Interrollin rumpumootoreita vaan myös myy uusia. Uusien moottoreiden myynti on kuitenkin liikevaihdollisessa mielessä hyvin pientä.

Yritys on perustettu 1970-luvulla ja omistaja on vuoden 2013 alusta lähtien Flowplus Oy, joka osti JMJ:n lisätäkseen omaa palveluntarjoamaansa sekä lisätäkseen yhden huoltopisteen omaan ketjuunsa. (FlowPlus+JMJ Käämintä 2013.)

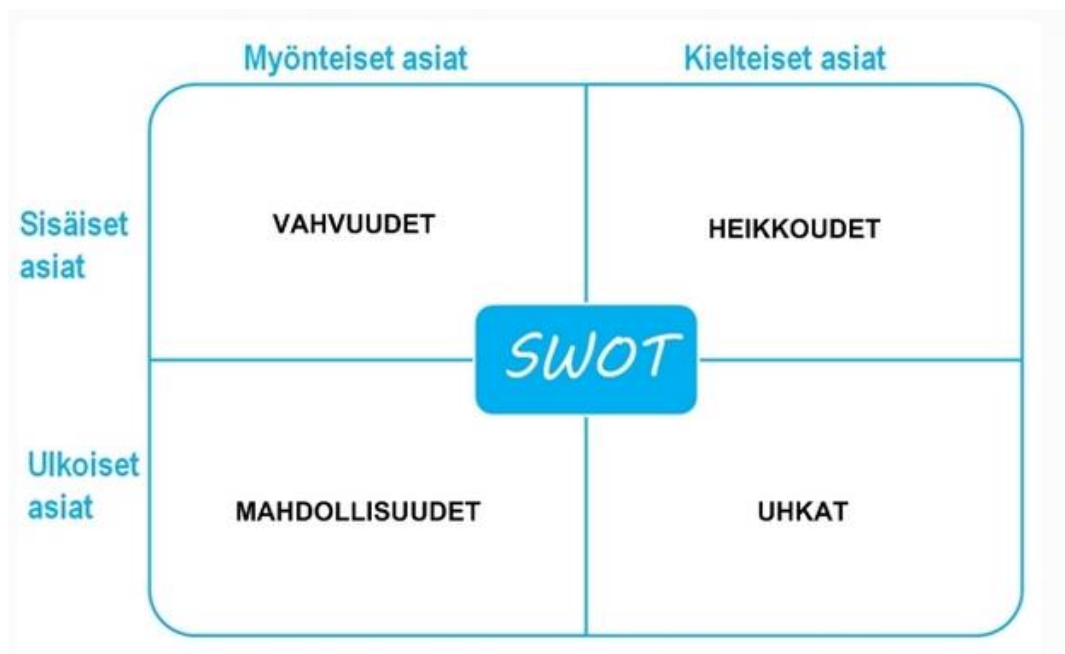
JMJ Kääminnin ydinliiketoiminta on sähkömoottoreiden käämintä, huolto ja myynti. Sen liikevaihto oli vuonna 2012 noin miljoona euroa ja henkilökunnan määrä on seitsemän. JMJ tarjoaa huoltoa 24/7-periaatteella. (FlowPlus+JMJ Käämintä 2013.)

Interrollin ja nykyisen huoltopalvelun tarjoajan suhde ja toiminta on syytä kartoittaa huolella ja nykytilanteen analysoimiseksi on hyvä tehdä SWOT-analyysi, joka kartoittaa tämänhetkisen käytännön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

#### 4.5 SWOT-analyysi

Wikipedian mukaan SWOT-analyysi tulee sanoista Strengths eli vahvuudet, Weaknesses eli heikkoudet, Opportunities eli mahdollisuudet ja Threats eli uhat. Analyysi on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota voi hyödyntää esimerkiksi strategiaa laadittaessa, ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisen perusteena. (SWOT-analyysi 2013.)

Kuten kuvasta 6 käy ilmi, ovat vahvuudet ja heikkoudet yrityksen sisäisessä ympäristössä ja mahdollisuudet sekä uhat ovat puolestaan yrityksen ulkoiseen ympäristöön liittyviä tekijöitä.



Kuva 6. SWOT-analyysi (SWOT-analyysi 2013).

Analyysin kohteena voi olla vaikka koko yrityksen toiminta tai sitten jokin yksittäinen toiminto, tuote tai alue. Toimintojen kehittämisessä SWOT-analyysillä saadaan suhteellisen helposti selville, missä tällä hetkellä mennään ja mitä tulisi kehittää toiminnan parantamiseksi sekä tulevilta uhkilta suojautumiseksi. (Waters 2009: 77)

#### 4.5.1 SWOT-analyysi ulkoistetusta huoltotoiminnosta

Tämänhetkisen tilanteen selvittämiseksi tehdään ulkoistettuna toimivasta huoltotoiminnasta SWOT-analyysi. Analyysi on laadittu haastatteluihin ja omaan kokemukseen perustuvan tuntemuksen perusteella. Taulukossa 1 on mainittu tämänhetkisen tilanteen vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat, joita kaikkia avaan taulukon jälkeä tarkemmin.

Taulukko 1. SWOT-analyysi ulkoistetusta rumpumootoreiden huoltotoiminnosta.

<p><b><u>Vahvuudet</u></b></p> <p>Kapasiteetti Laaja yleinen osaaminen Verkosto Yleinen suurasiakkaiden tunteminen</p>	<p><b><u>Heikkoudet</u></b></p> <p>Yhteistyön puute Statistiikan puute Auditoinnin puute Epätasainen laatu Sitoutumattomuus Pidempi toimitusaika Tuotetuntemuksen puute Palvelunhankinnan vaikeus Markkinoinnin puute Kuljetuksen järjestäminen Negatiivinen vaikutus maineeseen Suorituskyvyn mittaamisen puute</p>
<p><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <p>Kapasiteetin lisääminen Osaamisen siirtäminen Markkinatilanteen selvittäminen Myynnin lisääminen palvelun - tarjoajan verkostoa hyödyntämällä</p>	<p><b><u>Uhat</u></b></p> <p>Tietojen vuotaminen kilpailijalle Kapasiteetin menettäminen kilpailijalle Palvelun tarjoajan liiketoiminnan ongelmat Mielikuvan romuttaminen</p>



## Vahvuudet

Ulkoistetun huollon vahvuuksia on *suurempi kapasiteetti*. JMJ Kääminnan palveluksessa on monta työntekijää, jotka voivat kiiretilanteessa auttaa varsinaisesti tehtävään nimettyä henkilöä. Yrityksen työntekijöillä on *laaja tuntemus myös muista vastaavista tuotteista*, kuten vaihdemoottoreista, mikä voidaan myös nähdä etuna. Yrityksellä on *laaja asiakasverkosto ja hyvät suhteet Interrollin suurimpiin elintarviketeollisuuden asiakkaisiin* Atria Oyj:n sekä HK Ruokataloon.

## Mahdollisuudet

Huollon toimiminen palvelun tarjoajalla mahdollistaa *kapasiteetin lisäämisen* helpommin, koska yrityksessä on useampi työntekijä. Mainittujen vahvuuksien hyväksikäyttö mahdollistaisi huollon toiminnon nopeuttamisen. Tämä vaatisi yhteisen prosessin rakentamista kiiretilanteessa toimimiseksi sekä varamiehen kouluttamisen. Palveluntarjoajan työntekijät voisivat myös *siirtää omaa osaamista ja tietoa* erilaisista teknologioista Interrollin henkilökunnalle, mikä voidaan myös nähdä mahdollisuutena. Heillä on myös hyvä markkinatuntemus, joten *heidän kautta voi saada tärkeää tietoa markkinoiden muutoksista*, kuten asiakkaista ja kilpailutilanteesta.

Lisäksi huoltoyrityksen *asiakasverkostoa voitaisiin käyttää myynnin lisäämiseen* joko huoltoyrityksen toimesta siten, että he alkaisivat välittämään moottoreita tehokkaammin tai siirtäisivät asiakastiedostonsa Interrollin käyttöön.

## Heikkoudet

*Yhteistyön puute* vaikuttaa yritysten toimintaan monella tavoin. Toimintaa ei ole alun perinkään mielletty yhteistyöksi sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan JMJ Käämintä Oy on toiminut täysin itsenäisenä yrityksenä, Interrollin asiakkaana. Asiakkaat tilaavat huollon suoraan heiltä ja JMJ tilaa varaosat Interrollilta.

*Statistiikan puute* aiheuttaa sen, että Interrollilla ei ole lainkaan käsitystä siitä, minkälaisia korjaustoimia tehdään. Esimerkiksi laadunvalvontaa hyödyttäisi tieto siitä, minkä tyyppisiä ongelmia on missäkin moottorimallissa. Myöskään tieto Interrollin omissa huolloissa havaituista laatuongelmista ei kulkeudu automaattisesti huoltoyritykselle.

*Auditoinnilla* pystyttäisiin varmistamaan toiminnon tasaisempi laatu, mutta Interroll ei ole auditoinut yritystä toiminnan laadun varmistamiseksi ja sen seurauksena korjaustyön laatu voi poiketa Interrollin omasta.

*Palveluntarjoaja ei ole sitoutunut* millään tavalla panostamaan Interroll-moottoreiden myyntiin ja huoltamiseen, vaan myy myös kilpailijoiden moottoreita. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, joissa vielä korjattavissa oleva moottori korvataan kilpailijan moottorilla tai halvemmalla vaihdemoottorilla.

Mainitut seikat näkyvät luonnollisesti tavalla tai toisella asiakkaaseenkin päin, mutta niiden lisäksi vielä selvemmin asiakkaalle näkyviä ongelmia ovat seuraavat seikat.

*Tuotetuntemuksen puute.* Palveluntarjoajan henkilökunta tuntee toki rumpumoottorit, mutta eivät ole perehtyneet syvemmin siihen, mikä on Interroll-moottorissa erikoista eikä myöskään muihin Interrollin tuotteisiin kuten esimerkiksi kuljetinrulliin tai rullamoottoreihin. Interrollin muita rumpumoottorivalmistajia laajempi tuotevalikoima on selkeä kilpailuetu, mikä myös huoltopalvelun tarjoajan tulisi tuntea läpikotaisin.

*Huollon kokonaistoimitusaika on pidempi* johtuen siitä, että moottorin muutostyöt voivat viivästyä varaosien puutteen vuoksi. Lisäksi moottorin kulkeminen asiakkaalta huoltoon ja takaisin vaikuttaa kokonaistoimitusaikaan.

*Huoltopalvelun hankinta on vaikeaa.* Osa asiakkaista haluaisi hankkia kaikki Interrollin tuotteet ja palvelut yhdestä ja samasta paikasta, mutta se ei onnistu. Lisäksi tällä hetkellä tietämys siitä, missä moottorit voi huoltaa, on asiakkaiden keskuudessa heikkoa. Nämä seikat saavat asiakkaat kokemaan palvelun hankinnan vaikeaksi.

*Markkinointi on olematonta* ja siitä syystä tietämys huollon saatavuudesta on heikkoa. Kumpikaan yrityksistä ei markkinoi aktiivisesti rumpumoottoreiden korjaus/huoltopalvelua. Asiasta ei ole mainintaa edes Interrollin internetsivuilla, jossa se ehdottomasti pitäisi olla mainittu. Kokemuksesta tiedän, että asiakkaat ovat tyytymättömiä tähän huoon tiedottamiseen. Markkinoinnin laiminlyönti johtuu mielestäni siitä, että koska ulkoistettua toimintoa ei millään tavoin hallinnoida tai johdeta, ei kumpikaan osapuoli kannata vastuuta yksittäisistä toiminnoista kuten esimerkiksi markkinoinnista.

*Kuljetusta ei järjestetä systemaattisesti*, vaan asiakkaat joutuvat järjestämään itse moottoreiden kuljetuksen huoltoon. Varsinkaan pienemmillä asiakkailla ei ole resursseja vertailla kuljetuskustannuksia eikä tuntemusta siitä ja tästä johtuen rumpumoottorin huoltamisen kokonaiskustannukset voivat nousta kohtuuttomiksi. Erittäin kiireellisessä tapauksessa kuljetus voidaan joutua järjestämään kuriiripalvelua käyttäen ja pienillä asiakkailla ei ole volyyminsä takia erikoishintoja, joten kuljetuksista maksetaan usein korkein mahdollinen hinta.

*Imagolliset tekijät* eivät ole Interrollin hallittavissa, sillä Interroll ei pysty millään tavalla varmistamaan sitä, millaista yrityskuvaa palveluntarjoaja välittää loppuasiakkaille Interrollista. Palveluntarjoajan oma toiminta, sen sujuvuus tai sujumattomuus vaikuttaa myös asiakkaiden mielikuvaan Interrollista. Mikäli he saavat korjauksesta takaisin toimimattoman moottorin mieltää asiakas senkin Interrollin virheeksi, koska moottori on Interroll-moottori.

*Palveluntarjoajan suorituskykyä ei ole koskaan mitattu*, joten tällä hetkellä ei ole virallista tietoa siitä, kuinka nopeasti moottorin korjaus- tai muutostyöt hoidetaan. Ei siis tiedetä, vastaako se lainkaan Interrollin omia läpimenoaikoja eikä myöskään näin ollen tiedetä, onko läpimenoajoissa parantamisen varaa. Asiakkaan silmissä kokonaisläpimenoaika lasketaan siitä, kun moottori lähtee heiltä siihen kun se palaa takaisin. Monissa tapauksissa moottori saattaa kuitenkin odottaa korjausta useita päiviä palveluntarjoajalla, koska työn läpimenon kokonaisvaltainen hallinta puuttuu. Korjauksen laatua ei myöskään ole selvitetty, joten ei tiedetä, vastaako se Interrollin laatua lainkaan.

## Uhat

Suurin uhka liittyy tällä hetkellä mielestäni kiristyvässä kilpailutilanteessa *tietojen vuotamiseen kilpailijalle*. JMJ Kääminnällä on erittäin hyvät suhteet kahteen suurimpaan elintarvikesektorin asiakkaaseen, ja he saavat ensiarvoisen tärkeää tietoa asiakkaan tulevista projekteista kuten, vanhojen tuotantolinjojen korvaamisesta uusilla tai täysin uusien linjojen rakentamisesta. Mikäli kilpailija pääsee väliin ja korvaamaan olemassa olevan linjan moottorit omillaan, on sillä jatkossa suuri merkitys liikevaihdon kehityksen kannalta.

Itse *huollon kapasiteetin menettäminen kilpailijan moottoreille* tai muille palveluntarjoajan asiakkaille on myös uhka, sillä se voi pidentää huollon läpimenoaikoja ja esimerkiksi virhetilanteessa, jossa Interroll on vastuussa korjauksen kuluista sekä mahdollisesti sen aikaisista liikevaihdon menetyksistä asiakkaalla, voi tällä olla suuri taloudellinen merkitys.

*Palveluntarjoajan oman liiketoiminnan* ongelmat heijastuvat heti toimintaan, joten ne ovat yksi suuri uhkatekijä samoin kuin jo aiemmin sivutut imagollisiin tekijöihin liittyvä *mielikuvan romuttaminen*. Mikäli palveluntarjoaja kokisi jostain syystä Interrollin toiminnan negatiiviseksi, voi se heijastua eteenpäin Interrollin loppuasiakkaisiin. Palveluntarjoajan hyvät suhteet Interrollin suuriin elintarvikesegmentin asiakkaisiin lisää hänen merkitystään myös mielikuvanluojana.

Osa mainituista epäkohdista voidaan poistaa yhteistyöllä ja yhteisiä prosesseja kehittämällä, mutta täysin kokonaan niistä päästään eroon ainoastaan siirtämällä huoltotoiminto omaan haltuun. Siirtoon sisältyy myös riskejä, jotka on syytä myös selvittää huolellisesti. Palaan riskianalyysiin vielä tarkemmin luvussa 5.7.

## **5 Huolto omaksi toiminnoksi**

Vaikka palveluntarjoaja on osoittautunut luotettavaksi ja laadukasta työtä tekeväksi yritykseksi, on yhteistyössä näkynyt edellisessä SWOT-analyysissä ilmenneet heikkoudet, joita on selvästi enemmän kuin vahvuuksia. Lisäksi heikkoudet heijastuvat aina joko suoraan tai välillisesti asiakkaisiin, joten kiristyvässä kilpailutilanteessa asiaan olisi paneuduttava mahdollisimman pian.

Kuten jo työn alussa mainittiin, sama palveluntarjoaja hoitaa myös kilpailijan moottoreiden huollon ja tämän vuoden alusta purettu yhteistyösopimus kiristää kilpailutilannetta, koska aiemmin olemassa ollut selkeä asiakasjako ei ole enää voimassa. Huoltotoiminnan tarjoajan lojaalius on tässä tilanteessa todella tärkeää, mutta kumpaan toimeksiantajaan sillä on paremmat suhteet? Se, kumman valmistajan moottoria suositellaan asiakkaalle, riippuu toimitusajasta ja hintalaatusuhteesta, mutta vääjäämättä myös henkilökohtaiset suhteet ja mieltymykset vaikuttavat asiaan.

Interrollilla ei ole tarpeeksi resursseja panostaa tähän asiakassuhteeseen, joten jos kilpailijalla on, voi se vaikuttaa huomattavastikin molemmilla tarjonnassa olevien tuotteiden myymiseen. Uhkana on, että Interroll-moottorin korjaamisen sijasta myydäänkin uusi Rulmeca-moottori, varsinkin jos kilpailija haluaa markkinoille hintapolitiikan avulla. Tämä riski saadaan poistettua ainoastaan ottamalla huolto omaan haltuun.

### 5.1 Huoltotoiminnan kotiuttamisella saavutettavat edut

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, ulkoistaminen on strateginen päätös, jolla tavoitellaan taloudellista tai operatiivista etua tai molempia. SWOT-analyysissä esiin käyneet heikkoudet ja uhat verrattuna etuihin ja mahdollisuuksiin osoittavat, että tässä tapauksessa ulkoistamisesta ei saada haluttua etua. Kotiuttamisella päästään eroon kaikista heikkouksista ja uhista menettämättä mitään korvaamatonta etua tai mahdollisuutta.

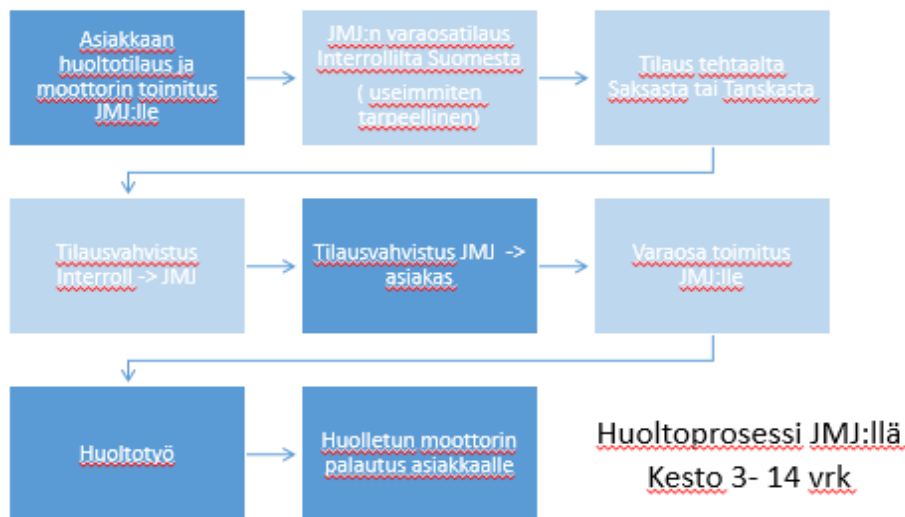
Tämän lisäksi henkilöstön osaamisen määrä kasvaa tuntuvasti, koska myyntikonttorilla on aina tavoitettavissa henkilö, joka pystyy vastaamaan hankalampiinkin teknisiin kysymyksiin. Tällä hetkellä osaamisen menettämisen riski on toteutunut, sillä Interrollin omasta henkilökunnasta ainoastaan yksi pystyy antamaan teknisiä neuvoja asiakkaalle esimerkiksi hänen asentaessaan moottoria. Tämän henkilön aika tarvitaan kuitenkin tuottoisampaan myynti- ja asiakassuhteen hoitotyöhön.

### 5.2 Huoltotoiminnan prosessi

Kuvissa 7 ja 8 olevista prosessikaavioista käy selvästi ilmi, kuinka JMJ:llä tapahtuva huolto koostuu selkeästi useammasta vaiheesta kuin Interrollilla tapahtuva. Tästä syystä se myös vie enemmän aikaa. Prosessi pitkittyy myös siitä syystä, että sitä ei valvota, kuten Interrollilla tapahtuu eli Interrollilla prosessiin kuuluu moottorin nopea siirtäminen prosessin vaiheesta toiseen.

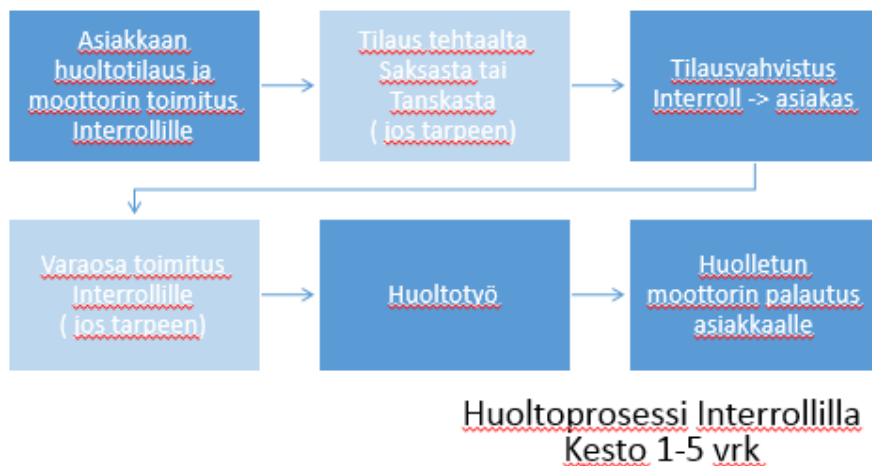
JMJ:llä prosessi käynnistyy asiakkaan tilauksesta. Tämän jälkeen JMJ joutuu usein tilaamaan huoltoon tarvittavat puuttuvat osat Interrollilta. Tilauksen saatuaan Interroll tilaa tarvittavat osat tehtaalta ja vahvistaa tilauksen JMJ:lle, jolloin JMJ voi vahvistaa tilauksen asiakkaalle. Saatuaan puuttuvat osat JMJ tekee tarvittavat korjaukset moottoriin ja lähettää sen takaisin asiakkaalle.

Omasta kokemuksesta tiedän, että tämä vie useimmiten kiireellisissäkin tapauksissa noin viikon, sillä tilaus-toimitusprosessi Interrollin tehtailta JMJ:lle vie jo kolme vuorokautta pikatoimituksenakin. Kiireetön huoltotyö kestää yleensä kaksi viikkoa, joskus jopa kauemmin.



Kuva 7. Huoltoprosessi JMJ:llä. Vaaleansiniset toiminnot eivät ole joka kerta tarpeellisia.

Jos huolto hoidetaan Interrollin omassa hallussa, sen läpimenoaika on huomattavasti nopeampi, sillä huoltoprosessin läpimenoaika Interrollilla on yhdestä viiteen vuorokautta. Lyhyempi läpimenoaika johtuu siitä, että konkreettisia vaiheita on vähintään kaksi vähemmän normaalitapauksessa. Interroll pitää varaosavaraoston huomattavasti suurempana kuin JMJ, joten yleisin prosessin kulku on nelivaiheinen eli asiakkaan tilaus, jota seuraa tilauksen vahvistaminen ja itse huoltotyö sekä huolletun moottorin palautus takaisin asiakkaalle.



Kuva 8. Huolto prosessi Interrollilla. Vaaleansiniset toiminnot eivät ole joka kerta tarpeellisia.

Tästä voi selkeästi huomata, että jo pelkästään aikataulullisista syistä sekä turhien työvaiheiden poistamiseksi olisi edullisinta suorittaa huolto Interrollin omasta toimesta.

### 5.3 Huoltotoiminnan kotiuttamisen kustannukset

Oman huollon järjestämisen kertaluontoiset kustannukset muodostuvat huollon tarvitsemista laitehankinnoista, tulityötilan rakentamiseen liittyvistä kustannuksista, perusvaraosavaraston hankinnasta sekä rekrytointi- ja koulutuskustannuksista. Jatkuvia kustannuksia ovat huoltohenkilöstön palkkakustannukset sekä tilan sähkö- ja lämmityskulut. Tällä hetkellä huollolle tarkoitettut tilat on pidetty hieman viileämpänä, joten lämmityskustannukset tulevat nousemaan jonkin verran.


Taulukko 2. Kertaluontoiset kustannukset

Huollon järjestämiskustannukset	
<b>Tulityöpaikka</b>	
Seinät+ alusta	1 000 €
Hormi	800 €
<b>Työkalut</b>	3 000 €
<b>Varaosat perusetti</b>	18 000 €
<b>Sähkö- ja LVI-työkustannukset</b>	2 000 €
<b>Palkkakustannukset</b>	2 000 €
<b>Rekrytointi</b>	500 €
<b>Koulutus</b>	4 000 €
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>31 300 €</b>






Palkkakustannukset liittyen huoltopisteen rakentamiseen ovat suhteellisen pienet siksi, että rekrytoitava huoltotyöntekijä osallistuu rakentamiseen itse eli hän saa suunnitella paikan itsensä ja työnteon kannalta toimivaksi. Rekrytointikustannukset ovat pienet siksi, että rekrytointi hoidetaan itse. Rekrytoitavalta henkilöltä vaaditaan melko spesifistä osaamista sekä kielitaitoa, joten ulkopuolista konsulttia käyttäen ei välttämättä saada parasta tulosta. Huoltopisteen käynnistämiseen liittyvät kertaluontoiset kustannukset ovat siis 31 300 euroa.



Taulukko 3. Työntekijän palkkakustannukset.

<b><i>Työntekijän bruttopalkka</i></b>	
<b>Tuntipalkka yhteensä:</b>	2992,00 €
<b>Vuosilomakorvaus:</b>	269,28 € 
<b>Bruttopalkka yhteensä:</b>	<b>3261,28 €</b>

<b><i>Työnantajan kulut</i></b>	
<b>Sairausvakuutusmaksu:</b>	66,53 € 
<b>Työeläkemaksu, työnantajan osuus:</b>	608,23 € 
<b>Tapaturmavakuutusmaksu:</b>	32,61 € 
<b>Työttömyysvakuutusmaksu:</b>	26,09 € 
<b>Ryhmähenkivakuutus:</b>	2,25 € 
<b>Sivukulut yhteensä:</b>	<b>735,71 €</b>
<b>Työnantajan kustannukset yhteensä:</b>	<b>3996,99 €</b>

Kuten taulukosta 3 (Palkkalaskuri laskettu 14.1.2014) käy ilmi, ovat palkan kokonaiskustannukset kuukaudessa 3996,99 euroa. Palkka on laskettu 17 euron tuntipalkan ja 176 tehdyn työtunnin mukaan. Näin ollen palkkakustannukset ovat vuositasolla 47 963,88 euroa.

#### 5.4 Huoltotoiminnalle asetettu tuottovaatimus

Pääkonttori teki jo strategisen päätöksen huoltotoiminnon järjestämisestä jokaiseen maahan, mutta vuonna 2012 päätöstä tarkennettiin asettamalla huoltopisteelle liikevaihtotavoite. Tämä liikevaihtotavoite on 200 000 euroa, kuten on jo aiemmin mainittu (Kaiser 2012). Mielestäni tällainen puhdas euromääräinen tavoite ei tunnu järkevältä tavoitteenasettamiselta, vaan liikevaihtotavoite pitäisi sopeuttaa maakohtaiseen liikevaihtoon.

Esimerkiksi Tanskassa, jossa on suuria teurastamoja ja lihanjatkokäsittelylaitoksia, tai Saksassa, jossa on Suomeen verrattuna vielä paljon automatisoituja tuotantolinjoja tai esimerkiksi lentokenttien tavarankuljetusjärjestelmiä (rumpumoottoreiden tyypillisiä käyttökohteita), on tähän tavoitteeseen pääseminen erittäin helppoa.

Yhden moottorin keskikorjauskustannus on Suomessa noin 250 euroa, joten tavoitteeseen pääseminen tarkoittaa noin 800 moottorin korjausta vuodessa. Suomessa Interrollin rumpumoottoreiden huoltotoiminnan liikevaihto alihankkijalla oli noin 72 000 euroa vuonna 2012. Tieto on laskettu JMJ:lle myytyjen varaosien liikevaihdon perusteella. Kappalemääräisesti Suomessa huolletaan siis noin 288 moottoria ( $72000/250=288$ ) vuodessa eli ainoastaan 36 % asetetusta tavoitteesta ( $288/800*100=36$ ). Tätä määrää on mahdollista hieman kasvattaa paremmalla huoltotoiminnan markkinoinnilla, mutta toisaalta huoltomäärien kasvattaminen syö uusien moottoreiden myyntiä, joten onko se järkevää? On myös olemassa riski, että asiakas haluaa vaihtaa rikkoutuneen moottorin tilalle toisen valmistajan moottorin, jolloin korjaaminen olisi Interrollin kannalta parempi vaihtoehto.

Suomessa on siis täysin mahdotonta päästä vuositasolla asetettuun 200 000 euron/ 800 kappaleen liikevaihtotavoitteeseen. Uusia moottoreita myydään Suomessa keskimäärin 6000 kpl ja tästä määrästä 25 % on kassapöytämoottoreita, joita ei edullisuutensa takia kannata korjata. Interrollin moottorit ovat tunnettuja hyvästä laadusta, joten korjaustarpeita ei ole siitäkään syystä paljon.

Huoltotoiminnon kannattavuutta tulisikin mielestäni tarkastella muulta kuin liikevaihtotavoitteen kannalta ottaen huomioon yrityksen toiminnan kokonaisuudessaan sekä asiakastyytyväisyyden. Lisäksi tulee ottaa huomioon ulkoistetun toiminnon ongelmat, joista päästään eroon huollon kotiuttamisella.

## 5.5 Huoltoon liitettävät muut toiminnot

Huoltotoiminto pitäisi mielestäni lisätä osaksi kokonaisvaltaista arvoketjua, joko pitämällä se omassa hallussa, jolloin se olisi kiinteästi osa arvoketjua tai sitten integroida palveluntarjoaja niin syväälle omaan arvoketjuun, että se asiakkaan silmissä olisi osa samaa arvoketjua, eikä niin kuin tilanne nyt Suomessa on eli huolto on oma erillinen saarekkeensa, johon Interroll ei pysty kovin paljoa vaikuttamaan.

Kuten jo mainittu, huollon järjestämiseen oli Suomessa varauduttu jo vuoden 2011 lopulla, jolloin yritys vuokrasi uudet toimitilat, johon myös huolto pystytään järjestämään. Tämä oli siis ennen liikevaihtotavoitteen asettamista. Huoltoon täytyisi palkata yksi henkilö, mutta Suomessa tehtävät moottorien muutos/ huoltotyöt työllistävät noin 0,5 miesvuotta, joten resursseja muulle toiminnalle jäisi vielä vapaaksi.

Tämä henkilö voisi siis hyvin hoitaa rumpumoottoreiden korjaustöiden lisäksi muitakin tehtäviä ja siksi tehtävään täytyisikin valita henkilö, jolla on mahdollisuudet hoitaa näitä muitakin tehtäviä. Tällaisia tehtäviä ovat

Uusien S-sarjan moottoreiden rakentaminen

Interrollin tuotevalikoimassa on kaksi ns. S-sarjan moottorimallia. Nämä moottorit eroavat muista moottoreista siinä, että ne ovat muovivaihteistonsa takia huomattavasti edullisempia.

Suomessa myydään todella paljon tämä sarjan moottoreita, joten Suomessa valmistaminen antaisi Interrollille huomattavaa kilpailuetua lyhentyneen toimitusajan muodossa. Moottoreiden normaali toimitusaika tehtaalta Saksasta perille asiakkaalle Suomeen on noin kaksi viikkoa. Suomessa valmistamalla tuote saataisiin hätätapauksessa asiakkaalle jopa saman vuorokauden aikana, mikäli asiakas sijaitsee lähellä ja kauemmaksikin Suomeen seuraavaksi päiväksi.

Lisäksi moottoreiden rakentaminen voidaan hoitaa lähes 24/7-periaatteella tarpeen tullen. Tämä parantaisi asiakaspalvelua olennaisesti ja loisi sitä kautta merkittävää kilpailuetua. Viikonloppu- sekä juhlapäivätoista voidaan veloittaa tuntuvaa lisä, mikä parantaisi myyntikatetta.

S-sarjan moottoreiden rakentaminen Suomessa kasvattaisi varmasti myös liikevaihtoa, koska myynti silloin tällöin kariutuu siihen, että kuriirikuljetuksella ja pikalinja-valmistuksellakin rumpumoottorin saaminen asiakkaalle vie minimissään kolmesta neljään vuorokautta. Lisäksi tällaisesta pikavalmistuksesta voidaan veloittaa ekstraa noin 150 euroa/moottori, mikä nostaa katetta huomattavasti, sillä tällä hetkellä tehtaan veloittamasta pikavalmistuslisästä jää Suomeen vain noin 20. 30 euroa.

Myös itse moottorista saatavan liikevaihdon kate nousee. Tällä hetkellä kate on noin 30 %, Suomessa valmistetusta moottorista voi saada helposti 50 % katetta. Toki työntekijän palkan jyvittäminen eri toimintojen kesken vaikuttaa katteeseen huomattavasti.

#### Rumpumoottoriasiakkaiden teknisenä tukena toimiminen

Tekninen tukitoiminta voidaan jakaa maksulliseen ja maksuttomaan. Maksullinen neuvonta voitaisiin toteuttaa helpoimmin palvelunumeron avulla eli sitä varten perustettaisiin numero, jossa normaalin maksun lisäksi velotettaisiin neuvonnasta tietty summa/minuutti. Maksullista neuvontaa olisi esim. asennus- ja korjausohjeiden antaminen.

#### Asennuspalvelu

Asiakkaat soittavat ja kysyvät usein asennusohjeita, joten huoltohenkilö voisi käydä asentamassa moottoreita asiakkaiden niin halutessa. Asennustyöstä veloitettaisiin tuntipalkka 50 ” + kilometrikorvaukset. Asennuspalvelua voitaisiin myös jossain tapauksessa käyttää kilpailuvalttina tarjoamalla asennuspalvelu kauppaan kuuluvana.

#### Vianmäärityspalvelu

Asiakas ei pysty aina itse tutkimaan, mikä moottorissa on ongelmatapauksessa vikana. Melko usein vika ei johdu itse moottorista, vaan esimerkiksi siitä, että hihnakireys on liian suuri tai muusta asennukseen liittyvästä viasta. Huoltohenkilö voisi käydä paikan päällä selvittämässä ongelman ja tarpeen vaatiessa jopa korjata vian, jos sellainen löytyy ja korjaaminen paikan päällä on mahdollista. Tämä nopeuttaisi vikatilanteen hoitoa ja lisäisi asiakastyytyväisyyttä sekä sitouttaisi asiakasta enemmän Interrolliin.

#### Sisämyynnin teknisenä tukena toimiminen

Tilauks käsittelyä ja muita ns. sisämyynnin tehtäviä hoitavat henkilöt tarvitsevat usein apua koskien rumpumoottoreiden tekniikkaa. Mikäli paikan päällä on henkilö, jolla on tämä tuntemus, nopeuttaa se asiakas palvelua sekä pienentää virheriskiä ja sitä kautta reklamaatiokustannuksia.

## Kuljetinjärjestelmä - ja moduuliasiakkaiden teknisenä tukena toimiminen

Interrollin tuotevalikoimaan kuuluu myös suuret kuljetinjärjestelmät ja moduulit, jotka ovat siis valmiita järjestelmiä. Näitä ostavat asiakkaat tarvitsevat usein tukea esim. järjestelmän kokoamisvaiheessa ja tämä työllistää tällä hetkellä myyjää. Myyjältä vapautuisi aikaa enemmän varsinaiseen myyntityöhön, mikäli tämä tehtävä voitaisiin siirtää huollossa toimivalle henkilölle.

Teknisenä tukena toimimisesta ei pystytä suoraan osoittamaan liikevaihdon kasvua paitsi mahdollisen laskutettavan puhelinpalvelun osalta. Mutta kokonaisvaltainen hyvä palvelu lisää pitkässä juoksussa varmasti asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta liikevaihtoa.

Huoltotoiminnasta tuleva liikevaihto saataisiin nousemaan kuitenkin uusien moottoreiden rakentamisen aloittamisella yli 100 000 euroon joten huolto maksaisi joka tapauksessa omat kulunsa pitkässä juoksussa. Moottoreiden rakentaminen ei aiheuta lisäkustannuksia, koska samat koneet ja työvälineet tarvitaan joka tapauksessa huolto- ja korjaustointia varten. Näin ollen moottoreiden valmistuksella saataisiin näihin laitteisiin sidotulle pääomalle parempi tuotto.

### 5.6 Huoltotoiminnon mittarointi

Aiemmin todettiin ulkoistetun toiminnon mittaamisen olevan hankalaa; omassa hallussa olevan huoltotoiminnon mittaaminen on yksinkertaista. Käyttöön voi ottaa helppokäyttöiset ja selkeästi ymmärrettävät sekä taloudelliset että laadulliset mittarit.

Taloudellisina mittareina voidaan käyttää esimerkiksi liikevaihtoa, myyntikatetta ja sijoitetun pääoman tuottoa (ROI). Näiden kehitystä täytyy seurata ja mikäli kehitys on negatiiviseen suuntaan, täytyy siihen johtaneet syyt analysoida ja korjata.

Laadullisina mittareina voidaan käyttää reklamaatioiden määrää ja tässä tapauksessa myös huoltotyön läpimenoaikaa; läpimenoajan lyheneminen voidaan mielestäni katsoa asiakaan kannalta myös laadulliseksi tekijäksi.

## 5.7 Siirron riskianalyysi

Ulkoistamiseen liittyvät riskit jaetaan neljään eri tyyppiin eli teknisiin, kaupallisiin, sopimukseen liittyviin sekä suorituskykyyn liittyviin riskeihin, kuten jo kohdassa 4.3 todettiin. Nämä samat riskit ovat mielestäni olemassa myös ulkoistamista purettaessa. Riskien kartoitus on Interrollinkin tapauksessa hyvä tehdä, sillä niiden etukäteen miettiminen auttaa välttämään niitä.

Teknisinä riskinä huoltotoiminnan takaisinottamisessa näkisin huoltoon käytettävien koneiden saannin ja virheettömän toiminnan. Tämä riski on kuitenkin Interrollin kohdalla hyvin vähäinen, koska koneet ja laitteet hankitaan Interrollin tehtaalta ja heidän tiukassa valvonnassaan. Itse toimitilat ovat jo olemassa ja tiedetään, että sinne pystytään järjestämään hyvin toimiva työpiste tulityöpaikkoineen.

Kaupallinen riski liittyy ulkoistamista purettaessa siihen onko huollolla tarpeeksi kysyntää. Osa asiakkaista tulee varmaan edelleenkin vanhasta tottumuksesta kääntymään JMJ Kääminnan puoleen, mutta tätä riskiä voidaan pienentää tekemällä kattava ja houkutteleva sopimus valitun huolitsijan kanssa moottoreiden toimituksista. Kuljetuksen tulisi toimia siten, että asiakkaan ei tarvitse tehdä muuta kuin ilmoittaa Interrollille korjattavasta moottorista ja sen kiireellisyydestä ja sen jälkeen kaikki sujuu mahdollisimman automaattisesti eli kuljetusyritys noutaa moottorin ja tuo sen huoltoon sekä palauttaa takaisin asiakkaalle huollon jälkeen. Asiakkaalla säilyy myös mahdollisuus järjestää kuljetus itse, mikäli hän katsoo sen edullisemmaksi ja hänelle sopivammaksi vaihtoehdoksi.

Sopimukseen liittyvää riskiä ei oikeastaan ole ulkoistusta purettaessa. Uudella työntekijälläkin tulee olemaan koeaika, jonka puitteissa pystytään varmistumaan siitä, että hän on tehtävään sopiva ja viihtyy työssään. Huoltotoiminnan siirtoon liittyy kuitenkin imagolinen riski siinä mielessä, että mikäli nykyinen palveluntarjoaja suhtautuu siirtoon negatiivisesti, voi hän aiheuttaa harmia antamalla Interrollista huonoa kuvaa asiakkaille, joiden kanssa hänellä on ollut hyvät suhteet. Tästä syystä huoltotoiminta tulee purkaa yhteistyössä nykyisen toimijan kanssa ottaen hänelle mahdollisesti aiheutuvat vaikeudet huomioon.

Suorituskykyyn liittyvä riski liittyy huoltoon palkatun henkilön suorituskykyyn ja sitä riskiä vähennetään henkilön koeajalla, jonka puitteissa hänen suorituskykynsä varmistetaan.

Huollon suorituskyky kärsii nimenomaan siinä vaiheessa, jos palkatun henkilön suorituskyvyssä on puutteita ja työsuhte joudutaan kuitenkin purkamaan. Tämä tilanne on ennakoitava asiakasvaikutusten minimoimiseksi ja tilapäisjärjestelyt on suunniteltava etukäteen. Yksi vaihtoehto on huoltotyöntekijän lainaaminen esimerkiksi Tanskasta siksi aikaa kun uusi työntekijä on löytynyt ja perehdytetty tehtävään.

Koneiden suorituskyky on jo tiedossa, koska samoja laitteita käytetään tehtaalla ja muissa huoltopistoissa. Sekä huolto- että uusien moottoreiden rakennusprosessi ovat pitkälti käsityötä, joten siinä ei ole mukana automatiikkaa.

Suurin vaikeus huollon omaan haltuun otossa on juuri sopivan henkilön löytäminen ja tämän takia itse projekti täytyykin aloittaa rekrytointiprosessilla. Henkilön koulutus kestää useamman kuukauden, joten itse työtilat ja tarvikevarastot ehditään järjestää hänen koulutuksensa aikana. Samoin uuden toiminnan markkinointiin jää pitkän koulutuksen aikana riittävästi aikaa.

## **6 Suositus toimintatavaksi**

Suosittelen oman huoltotoiminnan aloittamista liikevaihtotavoitteesta jäämisestä huolimatta. Kohdassa 6.4 esitettyjen lisätoimintojen avulla Interroll A/S Suomen liikevaihtoa saataisiin kasvatettua suoraan noin neljä prosenttia. Parempi palvelutarjonta tulee ajan mittaan kasvattamaan liikevaihtoa vielä lisää. Maissa, joissa liikevaihto on huomattavasti Suomea suurempi, ei edes huoltotoiminnon 200 000 euron liikevaihto kasvata kokonaisliikevaihtoa näin paljon prosentuaalisesti. Mielestäni luvutkin tukevat näin ollen huoltotoiminnon omaan haltuun ottamista.

Myyntitoimiston ydinosaamiseksi katsotaan useimmiten pelkät myynnilliset tekijät, tässä tapauksessa kuitenkin teknisellä osaamisella on merkittävä etu myös myynnissä, joten rumpumoottoreiden sekä muiden kuljetinkomponenttien tuntemus on epäilemättä tämän toimipisteen ydinosaamista. Tätä ei ole ulkoistamisvaiheessa selvästi otettu huomioon, vaan on siirretty toisaalle toiminto jonka hoitaminen vaatii moottorin perusteellista tuntemusta.

Toiminnon lisäämisellä oman toimipisteen yhteyteen kasvaa myös ydinosaaminen tun-  
tuvasti. Toimipisteessä on ainoastaan yksi varsinainen myyjä, joka on vähintään 80 %  
ajasta matkoilla. Näin ollen aina paikalla oleva huolto on suurena tukena sisämyyjille.

Huoltotoiminnan omiin käsiin ottamisen avulla päästään myös eroon kaikista SWOT-  
analyysissä esiin tulleista heikkouksista tai uhista, mistä vielä tarkemmin alla.

Yhteistyön puute palveluntarjoajan kanssa

Yhteistyötä ei jatkossa tarvita siinä määrin kuin sitä nykyisin tarvittaisiin. Mikäli huoltoa  
ei oteta omaan haltuun, täytyy yhteistyöhön jatkossa panostaa paljon enemmän. Tämä  
vie puolestaan myyntihenkilöstön aikaa tuottavammalta myyntityöltä sekä uusasiakas-  
hankinnalta. Lisäksi yhteistyöhön panostaminen lisää kustannuksia.

Statistiikan puute

Oma huolto pystyisi tarkkaan seuraamaan ja kirjaamaan ylös viat, joita toimitetuissa  
moottoreissa ilmenee. Tämä on erittäin tärkeää laadunhallinnan kannalta. Mikäli jossain  
moottorimallissa ilmenee tiettyntyyppistä vikaa, pystytään vian syy jäljittämään ja teke-  
mään tuotannossa korjaavat toimenpiteet. Tämä auttaisi myös huomaamaan moottorei-  
den mahdolliset tyyppiviat nopeammin.

Mikäli huolto pysyy talon ulkopuolelle, tulee tähän asiaan kiinnittää jatkossa enemmän  
huomiota ja rakentaa seurantajärjestelmä. Mikäli JMJ ei näe tätä tarpeelliseksi, on se  
haluton ottamaan osaa seurantajärjestelmän luomisen ja ylläpidon kustannuksiin, joten  
ne jäisivät pahimmassa tapauksessa täysin Interrollin kustannettavaksi.

Moottorin muutostöiden viivästyminen varaosapuutteiden vuoksi

Varaosapuutteiden vuoksi tapahtuvia muutostöiden viivästyksiä ei enää ole, koska osia  
pidetään varastossa enemmän kuin tällä hetkellä palveluntarjoajalla on, sillä uusien  
moottoreiden rakentamista varten täytyy olla suurempi varasto. Näin ollen muutostöiden  
viivästyminen olisi mahdollista enää ainoastaan erikoisosia sisältävien moottoreiden  
kohdalla. Näihinkin tarvittavat osat saadaan nopeammin, koska tilaus-toimitusprosessi  
ja -ketju ovat suurempia ja nopeampia.



### Koulutuksen puute

Oma huoltohenkilöstö koulutetaan perinpohjaisesti. Lisäksi Suomessa toimiva henkilö perehtyisi myös muihin Interrollin tuotteisiin pystyäkseen toimimaan paremmin teknisenä tukena. Kuljetinjärjestelmien kokonaisvaltainen ymmärtäminen auttaa työntekijää myös itse rumpumootoreihin liittyvien ongelmien ratkaisussa sekä asiakastyössä. Asiakkaalle pystytään näin ollen tarjoamaan kokonaisvaltaisempaa asiantuntemusta.

Mikäli huolto edelleen pidetään talon ulkopuolella, täytyy jatkossa koulutukseen kiinnittää paljon enemmän huomiota, mikä lisää kustannuksia. Interroll ei voi velvoittaa kuitenkaan palveluntarjoajaa maksamaan kaikkia koulutukseen liittyviä kustannuksia, joten Interrollin omat kulut kasvaisivat tästäkin syystä.

### Auditoinnin puute

Huoltoyksiköissä käytetään samoja koneita ja laitteita kuin tehtaalla. Laitteet hankitaan tehtaan kautta ja tehdas valvoo huoltotoimipisteiden käyttöönottoa. Myös kaikki varaosat tilataan tehtaalta. Tehtaan ja muiden huoltopisteiden henkilökunta tulee auditoimaan huoltopisteet säännöllisesti.

### Laatu

Laatu on samaa Interroll-tasoa kuin tehtaalla ym. seikkojen ansiosta. Lisäksi pystytään täysin varmistamaan, että moottoreissa käytetään vain samoja osia, kuin tehtaalla valmistettavissa. Ulkopuolisen palveluntarjoajan kohdalla tämä ei ole mahdollista.

### Sitoutumattomuus

Huoltoa suorittava henkilö on Interrollin palkkaama, joten työntekijä tulee olemaan automaattisesti sitoutuneempi Interrolliin. Työntekijä pitää tietenkin sitouttaa yritykseen myös työhyvinvoinnin kautta, sillä työntekijä, joka on motivoitunut ja voi hyvin työssään ei ole pelkästään tuottavampi vaan myös erinomaista markkinointia yritykselle.

### Tuotetuntemuksen puute

Perusteellisen koulutuksen ansiosta tuotetuntemus tulee olemaan hyvä. Lisäksi uusi henkilö koulutetaan tuntemaan myös muita Interrollin tuotteita, joten hänellä tulee olemaan laaja-alaisempi tietämys koko tuotevalikoimasta. Ymmärrys itse kuljettimien rakenteesta ja toiminnasta auttaa myös ymmärtämään rumpumoottorin toiminnan kannalta kriittisiä tekijöitä kuten liian suuri hihnakireys.

### Palvelunhankinnan vaikeus

Palvelunhankinta helpottuu oleellisesti, koska huolto on saatavissa samasta toimipisteestä kuin uudetkin moottorit. Suosittelen huollon järjestämiseksi asiakkaan suuntaan mahdollisimman helppoa konseptia; asiakkaan tarvitsee vain soittaa Interrollille ja Interroll järjestää moottorin noudon ja takaisinotoituksen tilanteen vaatimalla nopeudella.

### Olematon markkinointi

Muutosvaiheessa asiakkaille ilmoitetaan monin eri tavoin siitä, että Interroll muuttaa palvelutarjoamaansa lisäämällä huoltotoiminnan. Muutoksesta lähetettäisiin erillinen tiedote ja sen lisäksi siitä olisi tietoa tilausvahvistuksella, laskulla sekä lisäksi sähköpostin allekirjoitus osiossa tietoiskuna. Näiden lisäksi huollon yhteystiedot lisätään internetsivustolle.

Mikäli huolto päätetään kuitenkin pitää nykyisellä toimijalla, joudutaan markkinointiin satsaamaan huomattavasti enemmän kuin tänään tehdään. Lisäksi Interrollin pitäisi lisätä omaa näkyvyyttään esim. JMJ Kääminnan nettisivuilla ja toimitiloissa.

### Imagolliset tekijät

Interrollin omana työntekijänä huoltohenkilö välittää Interroll-myönteistä kuvaa loppuasiakkaille. Jos huolto pysyy oman talon ulkopuolella, on Interrollilla hyvin vähän vaikutusvaltaa siihen minkälaisen kuvan palveluntarjoaja antaa Interrollista eteenpäin. Riskiä lisää vielä se, että yritys tekee huoltoa myös kilpailijoille ja sen lisäksi myy heidänkin uusia moottoreita.

Mikäli palveluntarjoaja jostain syystä suosii kilpailijaa ja antaa Interrollista siitä syystä huonompaa kuvaa voi sillä olla suuret ja kauaskantoiset seuraukset liikevaihdon kannalta.

## Lean

Interroll on yritys, jossa tuotannon läpimenoaikaa on saatu lyhennettyä Lean-ideologialla esimerkiksi työpisteiden uuden layoutin ja tuotannon materiaalivirtojen uudelleen suunnittelun avulla useita viikkoja. Vaikka Lean-ajattelu on omalta osaltaan lisännyt ulkoistamista, ei se tässä tapauksessa ole vähentänyt hukkaa tavoitteensa mukaisesti vaan päinvastoin. Kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan huomata, että huoltotoiminnon erillään pitäminen aiheuttaa monia päällekkäisyyksiä joista päästään eroon ottamalla huolto omaan haltuun, omiin toimitiloihin. Varsinkin suurimmissa yrityksissä vallalla oleva tavoite vähentää toimittajien määrää otettaisiin huomioon, mikäli asiakkaat pystyisivät hankkimaan huollonkin itse laitteentoimittajalta.

## 7 Yhteenveto

Työn edetessä huoltotoiminnon omaan haltuun ottaminen alkoi näyttää aina vain paremmalta vaihtoehdolta. Pelkästään se seikka, että ulkoistusvaiheessa ei saavutettu mitään yleensä ulkoistamisella haettavia etuja varsinkaan asiakkaan suuntaan, olisi ollut riittävä peruste ulkoistamisen purkamiselle.

Jos tarkastellaan ulkoistamisen kriittisiä menestystekijöitä, ei tässä ulkoistussuhteessa toteudu niistä yksikään kunnolla. Yrityksen päämääriä ja tavoitteita huoltotoiminnon suhteen on ollut vaikea ymmärtää, koska ne vaihtelevat usein eikä tavoitteita aseteta järkevästi. Sama liikevaihtotavoite Suomessa kuin esimerkiksi Saksassa ei ole todellakaan järkevää toimipisteiden kokonaisliikevaihto huomioon ottaen. Palvelun toimittajaa ei olla aikoinaan valittu huolellisesti eikä hänen kanssaan ole tehty kunnan kaikki asiat kattavaa sopimusta. Yhteistyötä ei myöskään hallita tai johdeta eikä sitä kehitetä. Yritysjohdon tuki tälle asialle on myös hieman kyseenalainen, koska päätösten taustoja ei esitetä.

Tämänhetkiseen ulkoistettuun huoltoon liittyvät riskit ja uhat pystytään eliminoimaan huollon kotiuttamisella täysin ja lisäksi samalla mahdollistuu uusia ansaintakeinoja, jotka kasvattavat liikevaihtoa. Nämä seikat ovat tärkeitä päämiehelle, joka ei välttämättä pysty

ymmärtämään paikallisen markkinatilanteen ongelmia ja sitä kautta ulkoistamisen purkamisella saavutettavia etuja.

Kun huoltotoiminto integroidaan arvoketjun kiinteäksi tukitoiminnoiksi, on asiakkaan helppo tehdä yhteistyötä Interrollin kanssa, koska kaikki tarpeellinen brandiin liittyvä saadaan samasta paikasta, tasalaatuisena ja nopeasti. Lisäksi asiakkaan kysymykset hoidetaan viivyttelämättä ja asiantuntevasti. Interroll sai myös asiakkailta tietoa suorassa kommunikoinnissa ja tätä tietoa voi käyttää hyödyksi moottoreiden kehityksessä ja myyntityössä.

Huollon perustaminen ei ole myöskään kustannuskysymys, sillä siihen liitettävien toimintojen avulla investoinnin takaisinmaksuaika ei ole pitkä.

Työn tulos oli mielestäni yllättävänkin selkeä ja sitä voitaneen pitää hyvänä yritystoimintaa ja varsinkin asiakkaita ajatellen. Itse ulkoistetun toiminnon takaisin omaan haltuun ottamisesta ei ole kirjoitettu paljon teoriaa, joten siitä syystä teoriaosuus on itse ulkoistamisesta, mikä palveli tätä tarkoitusta hyvin.

Yksi suurimmista vaikeuksista nettilähteitä käytettäessä on se, ettei artikkeleissa ole aina välttämättä päiväystä, joten on hankalaa saada selville tutkimuksen ajankohtaa eli sen ajantasaisuutta. Itse työn tekemisessä koin myös hankalana sen, että tiedot ovat suurelta osin peräisin omasta kokemuksesta ja tuntemuksesta, jolloin niille on vaikeaa esittää lähdetietoa ja pelkään, että se vaikuttaa työn uskottavuuteen.

Turbulenssi itse toimintaympäristössä hidasti työn tekemistä huomattavasti, sillä aina ei ollut täysin selvää, tehdäänkö työ ylipäättään vai ei ja sen tekeminen keskeytettiin projektin aikana kaksi kertaa.

## Lähteet

Ali-Jyrkkö, Jyrki. 2007. Ulkoistukset Suomen teollisuusyrityksissä: onko toimialalla merkitystä. Verkkodokumentti. Etla. <<http://www.etla.fi/julkaisut/dp1070-fi/>> Luettu 20.2.2014.

Balanced Scorecard. 2013 Verkkodokumentti. Opetushallitus. <[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/tuloskortin\\_rakentaminen](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tuloskortin_rakentaminen)>. Luettu 21.2.2014.

Company History. 2013. Verkkosivut. Interroll. <[www.interroll.com/en/interroll-group/about-us/company-history/company-history.php](http://www.interroll.com/en/interroll-group/about-us/company-history/company-history.php)>. Luettu 15.04.2013.

Drum Motors. 2011. Tuotekuvasto. Interroll.

Drum Motors. 2013. Verkkosivut. van der Graaf. <[http://www.vandergraaf.com/pages/Menu/Products/Drum\\_Motors](http://www.vandergraaf.com/pages/Menu/Products/Drum_Motors)>. Luettu 5.12.2013.

Encouraging growth in fiscal year 2012. Lehdistöiedote. Interroll. <[http://www.interroll.com/media/editorial\\_media/interroll\\_group/downloads/press\\_releases/english\\_2/2013/Interroll\\_FY\\_2012\\_en.pdf](http://www.interroll.com/media/editorial_media/interroll_group/downloads/press_releases/english_2/2013/Interroll_FY_2012_en.pdf)> Julkaistu 22.03.2013. Luettu 15.04.2013.

Flow Plus+ JMJ Käämintä. Verkkosivut. JMJ Käämintä. <[www.jmjkaaminta.fi](http://www.jmjkaaminta.fi)>. Luettu 15.04.2013.

Haajo, Jari. 2013. Country Manager, Interroll A/S Sivuliike Suomessa, Lohja. Keskustelu 15.02.2013.

Herckman, Juha. 2011. Organisaation suorituskyvyn mittaaminen Balanced Scorecardin avulla. Verkkodokumentti. 2011. <[www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33187/Herckman\\_Juha.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33187/Herckman_Juha.pdf?sequence=1)>. 2011. Luettu 21.2.2014.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna. 2012. Hankintojen johtaminen Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Interroll. 2013. Verkkosivut. <[www.interroll.com](http://www.interroll.com)>. Luettu 20.03.2013.

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

Kaiser, Erik. 2012. Sales Manager, Interroll A/S, Hvidovre. Haastattelu. 15.06.2012.

Karppinen, Jaana. 2012. Mieliipidekysely. Elokuu-joulukuu 2012.

Koivisto, Eija & Ritvanen, Virpi. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kunnista avautumassa miljoonien markkinat. 2013. Verkkodokumentti. Kauppalehti. <<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/kunnista+avautumassa+miljoonien+markkinat/201308477319>>. Luettu 20.02.2014.

Nikulainen, Kalevi. Ulkoistamisen mittaaminen jätetään usein väliin. Verkkodokumentti. Taloussanomat. <<http://www.digitoday.fi/data/2003/06/09/ulkoistamisen-mittaminen-jatetaan-usein-valiin/20035656/66>>. 09.06.2003. Luettu 21.02.2014.

Outsourcing - What is Outsourcing? Verkkodokumentti. Sourcingmag. <[http://www.sourcingmag.com/content/what\\_is\\_outsourcing.asp](http://www.sourcingmag.com/content/what_is_outsourcing.asp)>. Luettu 5.12.2013.

Palkkalaskuri. 2014. Verkkosivut. Etera. <http://www.etera.fi/kotitalous/laskurit/palkkalaskuri>. Luettu 21.1.2014.

Planning, Outsourcing and Risk Management. 2004. Luentomateriaali. Purchasing & Supply Chain Management 4 ed. (1-84480-024-5). Cengage Learning.

Relander, Tuija. 2012. Internal Sales, Interroll A/S, Hvidovre. Haastattelu. 29.08.2012.

Riskianalyysi. 2012. Blogi. Onnistamo. <<http://onnistamo.fi/blog/riskianalyysi>>. Luettu 21.2.2014.

Swot-analyysi. 2012. Blogi. Onnistamo. <<http://onnistamo.fi/blog/swot-analyysi>>. Luettu 6.12.2013.

Ulkoistaminen. 2013. Blogi. Ulkoistaminen.fi. <<http://ulkoistaminen.fi/blogi/2013/09/28/7/?page2>>. Luettu 20.02.2014.

Ulkoistaminen. 2013. Verkkodokumentti. Logistiikan maailma. <<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Ulkoistaminen>>. Luettu 21.02.2014.

Ulkoistaminen. 2013. Verkkodokumentti. Wikipedia. <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Ulkoistaminen>>. Luettu 5.12.2013.

van Weele, Arjan. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Singapore: Cengage Learning.

Väänänen, Esa. 2011. Luentomateriaali Hankintaprosessi.

Waters, Donald. 2009. Supply Chain Management. An introduction to logistics. London: Palgrave macmillan.

What causes outsourcing failures. 2013. Verkkodokumentti. Outsourcing-center. <https://www.outsourcing-center.com/2004-08-what-causes-outsourcing-failures-article-37826.html>. Luettu 15.3.2014.