



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Lauri-Juhani Setälä

URHEILUVÄLINETUOTANNON
ULKOISTAMISEN HAASTEET
TOIMITUSKETJUSSA

Liiketalous
2020

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Lauri-Juhani Setälä
Opinnäytetyön nimi	Urheiluvälinetuotannon ulkoistamisen haasteet toimitusketjussa
Vuosi	2020
Kieli	suomi
Sivumäärä	44 + 1 liite
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää urheiluvälinetuotannon ulkoistamisen haasteet toimitusketjussa ja miten niitä voi hallita. Toimeksiantajayritys on suomalainen liikuntapaikkojen toimittaja, jonka liiketoimintaan kuuluu myös urheiluvälinetuotanto. Yritys ulkoistaa tuotantoyksikkönsä turvatakseen tuotteidensa saatavuuden. Tuotantoyksikön kapasiteetti ei ole riittävä, ja ammattitaitoisten työntekijöiden löytäminen on haastavaa.

Työn tarkoituksena on selvittää, minkälaisia haasteita toimeksiantajayritys voi kohdata tuotannon ulkoistamisprojektissaan ja miten näitä haasteita voisi hallita. Työn teoriaosuus käsittelee yleisesti tuotannon tilaus- ja toimitusketjua sekä tuotannon ulkoistamista. Empiirinen osuus käsittää laadullisen tutkimuksen, joka on toteutettu teemahaastatteluina puolistrukturoituja kysymyksiä käyttäen. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada toimeksiantajaa hyödyntävää ja luotettavaa tietoa urheiluvälinetuotannon ulkoistamisen haasteista ja niiden hallinnasta.

Tutkimuksen haastateltaviksi valittiin kolme ulkoistamisprojektissa toimivaa kohdeyrityksen toimihenkilöä, jotka olivat mukana tuotannon ulkoistamisprojektissa. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2020. Tutkimuksessa selvisi, että suurin haaste toimeksiantajan tuotannon ulkoistamisprojektissa on tiedonkulku toimitusketjun eri toimintojen välillä. Tätä haastetta voisi tutkimuksen tulosten mukaan hallita keskittymällä sisäisen viestinnän laatuun ja riittävään määrään.

Avainsanat	tilaus- ja toimitusketju, ulkoistaminen, tuotanto, urheiluvälinetuotanto
------------	--

ABSTRACT

Author	Lauri-Juhani Setälä
Title	Challenges of outsourcing sports equipment production in the supply chain
Year	2020
Language	Finnish
Pages	44 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

This thesis studied the challenges of outsourcing sports equipment production in supply chain. The thesis was done as an assignment for a Finnish company that supplies all in sport facilities and equipment. The company is outsourcing its sport equipment production because of insufficient capacity and the difficulty of finding qualified workforce.

The objective of this thesis was to find out what kind of challenges the company may face in its production outsourcing process and how they could manage those challenges. The theory of this thesis consists of supply chain in production and outsourcing of production. The empirical research consists of qualitative interviews with half-structured questions. The aim of the interviews was to gather interesting and reliable information from the perspective of the employees from the company's supply chain.

Three employees who were members of the outsourcing project were selected for the interviews. The interviews took place in March 2020. The research showed that the biggest challenge in the production outsourcing project was to maintain proper communication between the different functions in the supply chain. According to the research the best way to manage this challenge is to focus on sufficient amount and quality of information.

Keywords supply chain, outsourcing, production, sports equipment production

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	8
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
2	TUOTANNON TILAUS- JA TOIMITUSPROSESSI.....	10
2.1	Yleistä tilaus- ja toimitusketjusta.....	10
2.2	Materiaali-, tieto- ja rahavirrat	10
2.3	Toimitusketjun vaiheet.....	12
2.4	Tuotanto tilaus- ja toimitusketjussa	15
2.5	Tilaus-toimitusketju toimeksiantajayrityksessä	17
3	TUOTANNON ULKOISTAMINEN	19
3.1	Ulkoistamisen käsite	19
3.2	Ulkoistamisen hyödyt ja riskit	20
3.3	Ulkoistaminen Suomessa	22
3.4	Ulkoistamisen teoreettiset mallit.....	23
3.5	Tuotannon ulkoistaminen.....	25
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS	27
4.1	Teoreettinen viitekehys	27
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	28
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	30
4.4	Haastateltavien esittely	31
4.5	Haastattelun tulokset.....	32
4.5.1	Haastateltavien taustat ja kokemus ulkoistamisprojekteista	32
4.5.2	Ulkoistamisen vaikutus toimitusketjun työtehtäviin.....	33
4.5.3	Ulkoistamisen haasteet toimitusketjussa.....	33
4.5.4	Ulkoistamisen haasteiden hallinta.....	35
4.5.5	Ulkoistamisprojektin arviointi	35

4.6 Toimeksiantajan motiivit ja tavoitteet	36
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	38
5.1 Johtopäätökset.....	38
5.2 Luotettavuuden tarkastelu.....	40
5.3 Toimeksiantajan saama hyöty ja jatkotutkimusehdotukset.....	41
LÄHTEET.....	43

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Toimitusketjun materiaali-, tieto- ja rahavirrat (Logistiikan maailma 2019a.)	12
Kuvio 2. Tulo-, sisä- ja lähtölogistiikka yrityksen ympärillä. (Logistiikan maailma 2019b.)	13
Kuvio 3. Toimitusketjun vaiheet tavaralogistiikan kannalta. (Karrus 2001, 14.)	13
Kuvio 4. Arvoketju Porterin mallia mukaillen. (Porter 1991, 57.)	15
Kuvio 5. Tuotantotyypit. (Logistiikan maailma 2020a.)	16
Kuvio 6. Suomalaisyriyten ulkoistettujen toimintojen määrät. (Tilastokeskus 2018.)	22
Kuvio 7. Ydin- ja tukitoimintojen ulkoistaminen ulkomaille, osuus ulkomaille ulkoistaneista. (Tilastokeskus 2018.)	23
Kuvio 8. Toimeksiantajan tilaus- ja toimitusketju.	28

LIITELUETTELO**LIITE 1. Haastattelukysymykset**

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on laadittu lopputyönä Vaasan ammattikorkeakoululle ja tiedonlähteeksi toimeksiantajalle. Opinnäytetyön aiheena on urheiluvälinetuotannon ulkoistamisen haasteet toimitusketjussa. Toimeksiantajan tuotantoyksikön toiminta loppuu ja ulkoistetaan ulkomaiselle alihankkijalle. Työn tarkoituksena on selvittää, mitä haasteita yritys voi kohdata ulkoistamisprosessissa ja miten haasteita voi hallita.

Tutkimuksen tarve on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä vastaavaa heidän tarpeisiinsa sopivaa tutkimusta ulkoistamisen haasteista ei ole aikaisemmin tehty. Ulkoistamisprojektin sulavan läpiviennin turvaamiseksi toimeksiantaja haluaa tietää, millaisia haasteita juuri tuotannon ulkoistaminen tässä tilanteessa aiheuttaa.

Toimeksiantajayritys on Pohjoismaiden markkinoiden johtava liikuntapaikkojen toimittaja ja rakentaja. Organisaation toimiala on liikunta- ja urheilupaikkojen sekä välineiden suunnittelu sekä toteutus alusta loppuun. Viime vuosina isoja muutoksia yritysfuusioiden myötä kokoneen organisaation toimintatapoja uudistetaan ja kehitetään jatkuvasti tehokkaammiksi. Yrityksen suosittuja tuotteita ovat esimerkiksi FIFA-hyväksytyt tekonurmikentät, yleisurheilukentät ja niiden varusteet sekä sisäliikuntahallit varusteineen.

1.1 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Tuotannon ulkoistamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty aikaisemminkin. Esimerkiksi Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA on julkaissut vuonna 2007 Jyrki Ali-Yrjön tutkimuksen Tuotannon ja T&K toiminnan ulkoistaminen – motiivit ja onnistuminen, jossa käsitellään tuotantonsa ulkomaille ulkoistaneiden suomalaisyritysten motiiveja ja ulkoistamisten onnistumista.

Toinen mielenkiintoinen ETLAn tutkimus aiheesta on Mika Pajarisen vuonna 2001 suorittama tutkimus Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Kyseisessä teoksessa käsitellään teollisuuden tuotannon ulkoistamiseen johtavia motiiveja sekä siihen liittyviä hyötyjä ja riskejä.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus

Työn tavoitteena on antaa toimeksiantajayritykselle tietoa tuotannon ulkoistamisen haasteista toimitusketjulle ja keinoja näiden haasteiden hallintaan. Tavoitteena on myös arvioida ulkoistamisprojektin onnistumista. Työ on myös hyvä tiedonlähde muille yrityksille, jotka miettivät tuotantonsa ulkoistamista.

Työn tutkimuskysymys on: Millaisia haasteita tuotannon ulkoistamiseen liittyy ja miten niitä voi hallita? Työssä ei käsitellä ulkoistamiseen johtavaa päätöksentekoa eikä tehdä varsinaista riskianalyysiä.

Työ on rajattu koskemaan tuotannon ulkoistamista toimeksiantajayrityksen ulkoistamisprojektin näkökulmasta. Esimerkkituotteena tarkastellaan vain yhtä tuotannon tärkeää tuotetta, jotta toimitusketjun tarkasteleminen olisi tarkempaa. Esimerkkituotteena käytetään kattoon kääntyvää koripallotelinettä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, jotka ovat johdanto, tuotannon tilaus- ja toimitusprosessi, tuotannon ulkoistaminen, empiirinen tutkimus ja johtopäätökset ja pohdinta. Ensimmäiset kolme päälukua ovat teoreettisia, joiden tavoitteena on antaa mahdollisimman hyvä tietopohja tutkimuksen toteutukselle.

Työn empiirinen osuus koostuu projektissa keskeisissä rooleissa toimineiden henkilöiden haastatteluista. Haastattelut antavat käytännönläheistä ja luotettavaa tietoa tuotannon ulkoistamisen haasteista toimeksiantajan näkökulmasta. Haastatteluissa saadaan mielenkiintoista tietoa siitä, miten ulkoistamishankkeessa on onnistuttu ja miten se vaikuttaa käytännössä toimitusketjun tärkeisiin prosesseihin.

Työn lopussa esitellään johtopäätökset haastatteluiden ja käsitellyn teorian perusteella. Viimeisessä kappaleessa perustellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 TUOTANNON TILAUS- JA TOIMITUSPROSESSI

Tässä luvussa käydään läpi tuotannon tilaus- ja toimitusketjun eri vaiheita teoriasa. Luvun lopussa käydään läpi toimeksiantajayrityksen tilaus- ja toimitusketju yhden ulkoistettavan tuotteen kohdalla.

2.1 Yleistä tilaus- ja toimitusketjusta

Tilaus- ja toimitusketju on usean yrityksen muodostama verkosto, joiden yhteistyöllä tuote jalostetaan raaka-aineesta lopputuotteeksi asiakkaan käytettäväksi. Yksinkertaistettuna tilaus-toimitusketju koostuu toimittajan, yrityksen ja asiakkaan välisistä tavara-, raha- ja tietovirroista. (Sakki 2009, 13, 22.)

Logistiikka liittyy tiukasti toimitusketjun hallintaan ja on tärkeä osa liiketoimintaa. Sen katsotaan toimivan toimitusketjun hallinnan eräänlaisena ajurina. Toimitusketjussa logistiikalla tarkoitetaan tuotteen ja siihen liittyvän tiedon ja rahan hallintaa, jonka tärkeimpänä tavoitteena on asiakastarpeiden tyydyttäminen. Logistiikka jaetaan tulo-, sisä- ja lähtölogistiikkaan. (Logistiikan maailma 2011, 20.)

2.2 Materiaali-, tieto- ja rahavirrat

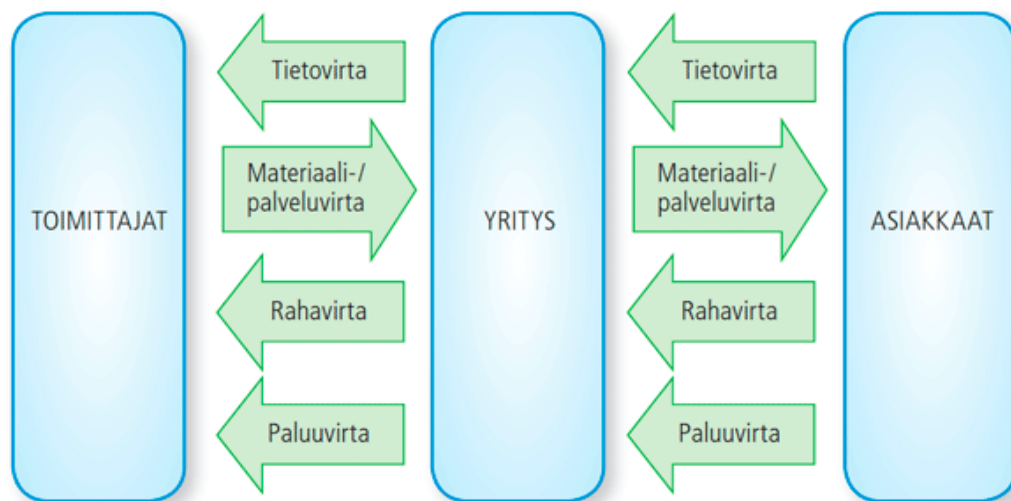
Suurin osa tietovirrasta koostuu asiakas- ja hankintatilauksista, mutta tietoja tarvitaan myös suunnitteluun ja ennustamiseen. Oikean tiedon avulla voidaan välttyä esimerkiksi turhilta virrehankinnoilta, joista koituu lisäkustannuksia kuljetusten, varastoimisen ja ostotyön myötä. Tietojen virtaus on kaksisuuntaista ja vaatii jokaisen osapuolen keskinäistä kommunikointia, mutta suurin osa tiedosta virtaa asiakkaalta yritykselle ja yritykseltä toimittajalle. Erityisesti teknologian kehittyminen on viime vuosina kehittänyt tietovirtojen liikennettä nopeammaksi ja luotettavammaksi. (Sakki 2009, 22.)

Tavaravirta tarkoittaa tuotteiden tai palveluiden kuljettamista toimittajan ja asiakkaan välillä. Suurin osa tavarasta kulkee toimittajalta asiakkaalle, mutta esimerkiksi palautuksista ja kierrätyksestä aiheutuu myös toiseen suuntaan liikkuvaa tavaravirtaa. Tavaravirtojen varastoiminen on myös keskeinen osa tavaravirtaa. Tavaravirtojen liikkeistä tulee paljon kustannuksia, sillä fyysisten tuotteiden kuljettaminen

paikasta toiseen vaatii runsaasti kalustoa ja henkilöstöä. Tavaroiden varastoimiseen tarvitaan paljon tilaa, ja se sitoo yrityksen pääomaa. Tavaravirtoihin liittyy myös paljon ympäristöllisiä kysymyksiä, sillä kuljettamiseen tarvittava kalusto käyttää pääasiassa fossiilisia polttoaineita. (Sakki 2009, 23.)

Rahavirta koostuu tilaus-toimitusketjun osapuolten välisistä maksusuorituksista, kuten asiakkaan maksuista toimitetusta tavarasta. Rahavirtojen nopeudella on suuri vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen: mitä nopeammin maksusuoritus toimitetusta tavarasta saadaan, sitä vähemmän tarvitaan pääomaa. Rahavirtojen nopeus riippuu tieto- ja tavaravirtojen nopeudesta. Tavarantoimitukseen tarvittavan tiedon nopeasti liikkuminen nopeuttaa toimituksia, jolloin asiakas saa tuotteen nopeammin ja maksaa aikaisemmin. Näin ollen myös liiketoiminta tehostuu. (Sakki 2009, 23.)

Kuvio 1 havainnollistaa toimitusketjun materiaali-, raha- ja tietovirtauksien liikkeitä. Kuviossa nähdään, että tieto- ja rahavirrat kulkevat asiakkaalta toimittajille ja materiaalit virtaavat toimittajilta asiakkaille. Kuviossa on mainittu myös paluuvirta, jolla tarkoitetaan materiaalivirtauksen vaiheista koituvien jäte- tai sivutuotteiden palauttamista takaisin kiertoon tai loppukäsiteltäväksi. (Logistiikan maailma 2019a.)

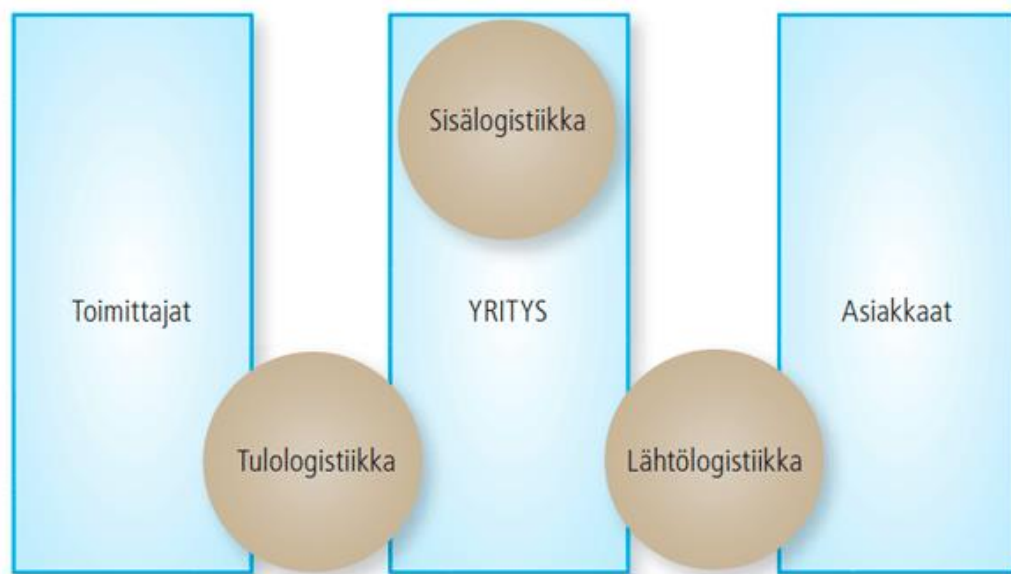


Kuvio 1. Toimitusketjun materiaali-, tieto- ja rahavirrat (Logistiikan maailma 2019a.)

2.3 Toimitusketjun vaiheet

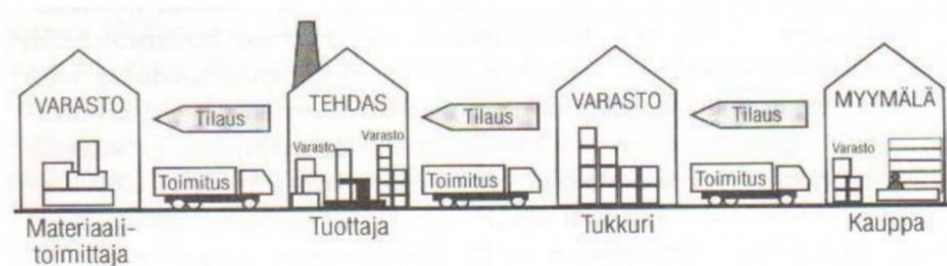
Tilaus- ja toimitusketjuja on yhtä monia kuin yrityksillä on tuotteita, sillä jokaisen tuotteen toimitusketju on uniikki. Toimitusketju käsittää tuotteen elinkaaren eri vaiheet aina raaka-aineen hankinnasta tuotteen kierrättämiseen. Helpon toimitusketju voidaan tarkastella seuraamalla yhden tuotteen liikettä toimitusketjun osapuolten välillä. (Waters 2009, 9.)

Toimitusketjun logistiikalla voidaan katsoa olevan kolme päätoimijaa, jotka ovat toimittajat, yritys ja asiakkaat (kuvio 2). Tuotteiden liikkeitä näiden osapuolten välillä kutsutaan tulo-, sisä- ja lähtölogistiikaksi. Tulologistiikka sisältää tuotteen tarvitsemien raaka-aineiden hankintatoimet, vastaanoton ja varastoinen. Sisälogistiikan toiminnoissa tuotetta käsitellään yrityksen sisällä, esimerkiksi jalostetaan eri tuotantovaiheiden kautta valmiiksi lopputuotteeksi. Lähtölogistiikkaan kuuluu valmiin tuotteen keräily varastosta, jonka jälkeen se jaellaan ja kuljetetaan asiakkaille. Lähtölogistiikka käsittää myös tuotteen palautukseen, huoltoon ja kierrättämiseen liittyvät toiminnot. (Logistiikan maailma 2011, 20-21.)



Kuvio 2. Tulo-, sisä- ja lähtölogistiikka yrityksen ympärillä. (Logistiikan maailma 2019b.)

Kuviossa 3 näytetään esimerkki yksinkertaisesta tavaran toimitusketjusta. Tuottaja tilaa raaka-aineet tavarantoimittajalta, jonka jälkeen se jalostaa tuotteen valmiiksi. Valmis tavara tilataan tukkuun, josta se jaetaan eteenpäin myymälään myytäväksi lopullisille asiakkaille.



Kuvio 3. Toimitusketjun vaiheet tavaralogistiikan kannalta. (Karrus 2001, 14.)

Arvoketjumalli

Toimitusketjuun liittyy vahvasti myös Michel Porterin kehittämä arvoketjuajattelu, jossa seurataan tuotteelle arvoa lisääviä toimintoja. Arvoketju on yritysten muodostama ketju, jossa tuote jalostuu alkutuotteesta lopputuotteeksi. Yrityksen oma arvoketju on laajempi verkosto, jossa raaka-aineesta muodostuu erilaisten

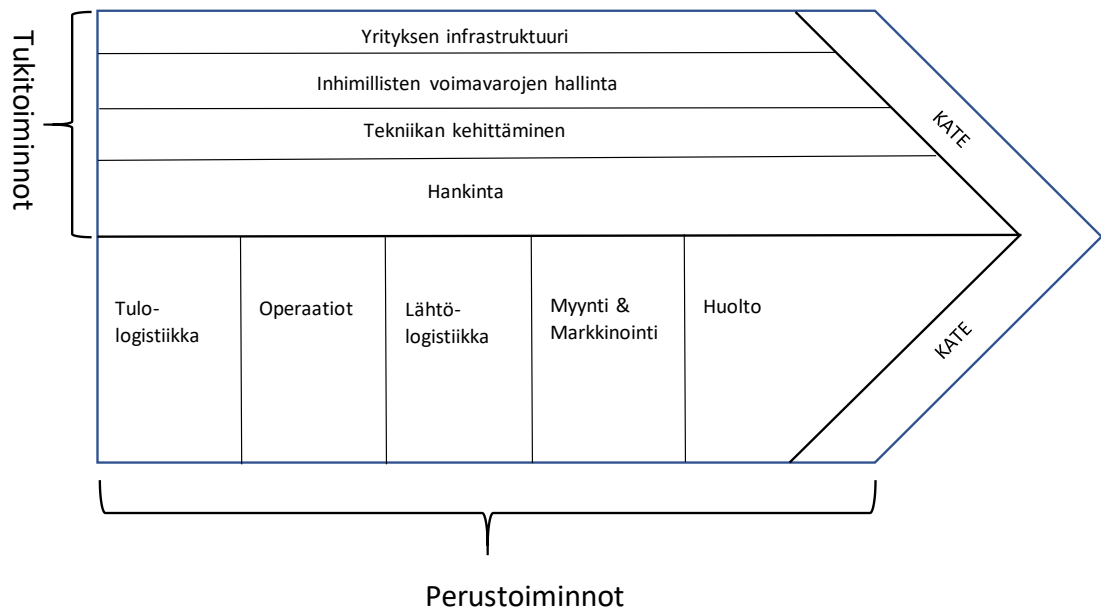
toimintojen tuloksena hyödyke asiakkaalle. Porterin mallissa yritys koostuu arvotoiminnoista, joiden avulla yrityksen kilpailuetu luodaan. (Sakki 2009, 15.)

Yrityksillä on toimintoja, joilla tuote suunnitellaan, valmistetaan, markkinoidaan, toimitetaan ja tuetaan. Arvoketjulla kuvataan tuotteen kokonaisarvoa, joka koostuu arvotoiminnoista ja katteesta. Jokainen arvotoiminta lisää tuotteen arvoa, jonka lopullinen arvo yritykselle mitataan katteella. Arvotoiminnot jaetaan kahteen ryhmään: perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. (Porter 1991, 54-56.)

Kuviossa 4 esitetään arvoketju Porterin mallin mukaan. Perustoiminnot liittyvät tuotteen fyysiseen valmistamiseen, myyntiin, toimittamiseen ja huoltoon. Nämä toiminnot ovat riippuvaisia yrityksen strategiasta. Perustoimintoja ovat:

- tulologistiikan toiminnot, jotka liittyvät tuotantopanosten vastaanottoon, varastointiin ja levittämiseen
- operaatiot eli toiminnot, joilla tuotantopanokset muutetaan lopulliseksi tuotteeksi
- lähtölogistiikka, joka kuvaa toimintoja, joissa tuotteet kerätään, varastoidaan ja lähetetään asiakkaille
- myynnin ja markkinoinnin toiminnot, joilla pyritään mahdollistamaan tuotteen myyminen asiakkaille
- huoltotoiminnot, joilla viitataan tuotteen myynnin jälkeiseen lisäarvoa tuottavaan palveluun, kuten asennukseen tai korjaustoimenpiteisiin. (Porter 1991, 57-58.)

Nimensä mukaan tukitoiminnoilla tuetaan perustoimintoja, ja niiden tarkoituksena on helpottaa arvoketjun tärkeämpien toimintojen suorittamista. Kuviossa 1 on nähtävissä, että Porter jakaa tukitoiminnot neljään pääluokkaan. Yrityksen infrastruktuuri sisältää yleiset hallintatoimet, kuten suunnittelun, lakiasiat ja kirjanpidon. Henkilöstöhallinto sisältää esimerkiksi henkilökunnan rekrytointiin liittyvät toiminnot. Tutkimus- ja kehitystyötä ja prosessien automaatiota koskevat arvoketjun toiminnot voidaan katsoa kuuluvan teknologisen kehitystyön ryhmään. Hankinnat ovat toimintoja, jotka liittyvät raaka-aineiden ja muiden arvoa muodostavien tuotantopanosten hankintaan. (Strategy Train 2009.)



Kuvio 4. Arvoketju Porterin mallia mukaillen. (Porter 1991, 57.)

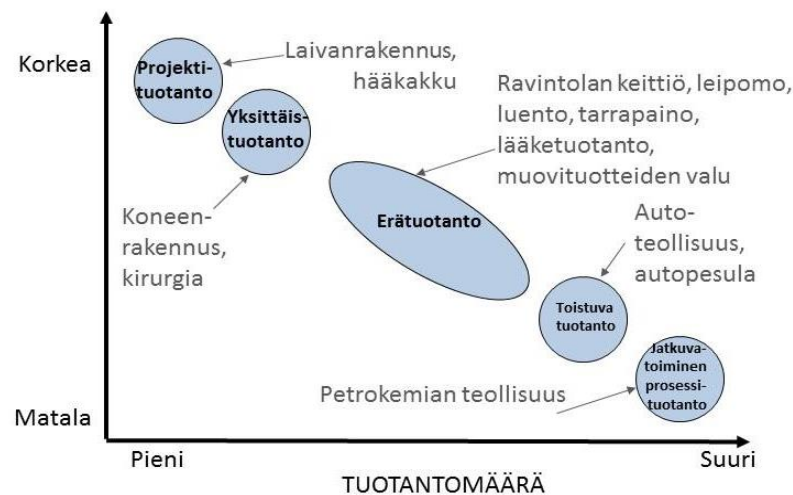
2.4 Tuotanto tilaus- ja toimitusketjussa

Tuotanto on keskeisessä osassa toimitusketjua, ja sen pääasiallinen tehtävä on valmistaa yrityksen asiakkaalle myytävät tuotteet. Toimitusketju koostuu usein useasta materiaalitoimittajasta, ja materiaaleja voidaan jalostaa monessa eri vaiheessa, ennen kuin ne saapuvat yrityksen tuotantoon. Tuotanto on toimitusketjussa transformaatioprosessi, jossa raaka-aineita jalostetaan lopputuotteeksi kuluttajille tai puolivalmisteiksi muiden yritysten jalostettaviksi. (Logistiikan maailma 2019c.)

Tuotantotyytit voidaan jakaa kahteen tuotantomuotoon, jotka ovat kappaletavara-tuotanto ja prosessituotanto. Tuotantomuoto määritellään tuotantovolyymin ja tuotevalikoiman laajuuden perusteella. Kuviossa 5 havainnollistetaan erilaisia tuotantotyyppisiä. Projektituotannon tuotteille on ominaista suuri variaatioiden määrä, mutta matalat valmistusmäärät. Tuotteet ovat usein asiakkaille räätälöityjä, jolloin asiakkaan toivomukset otetaan suunnittelussa yksityiskohtaisesti huomioon. Pro-

sessituotanto on projektituotannon vastakohta, jossa tuotteet ovat standardisoituja, jolloin variaatioiden määrä tuotteesta on pieni. (Logistiikan maailma 2020a.)

TUOTANNON VAIHTELEUVUUS
(variaatioiden määrä tuotevalikoimassa)



Kuvio 5. Tuotantotyypit. (Logistiikan maailma 2020a.)

Erätuotannossa tuotteet valmistetaan tuotantoerissä, jotka varastoidaan. Tuotteita valmistetaan toistuvasti tarpeen mukaan, mutta ei kuitenkaan jatkuvalla syötöllä. Tämä tuotantotyyppi sopii tuotteille, joissa on variaatioita, mutta niiden määrä on vähäisempi. (Logistiikan maailma 2020a.)

Kohdeyrityksen koripallotelineiden tuotannossa otetaan yksityiskohtaisesti huomioon asiakkaiden pyytämät toiveet, joten sitä voisi luonnehtia Logistiikan maailman (2020a) määritelmän mukaan projektituotannoksi. Koripallotelineissä on kuitenkin räätälöinnin lisäksi toistuvuutta, sillä koripallotelineiden valmistusvaiheet ovat samoja ja variaatiot tulevat suunnittelun kautta. Tämän seurauksena tuotantotyyppiksi määrittyy yksittäistuotanto, jossa joustavilla resursseilla pystytään tuottamaan erilaisia tuotevariaatioita samankaltaisilla tuotantotehtävillä. (Logistiikan maailma 2020a.)

2.5 Tilaus-toimitusketju toimeksiantajayrityksessä

Toimeksiantajayritys ulkoistaa tuotantolaitoksensa, jolloin luonnollisesti tuotteiden toimitusketju kokee konkreettisia muutoksia. Tässä luvussa kuvataan kattoon kääntyvän koripallotelineen toimitusketjua nykyisellään. Koripalloteline on suljetavan tuotantolaitoksen keskeinen tuote, jonka toimitusketju kokee useita muutoksia ulkoistamisen seurauksena. Luvun tiedot on kerätty havainnoimalla työn ohessa sekä keskustelemalla yrityksen työntekijöiden kanssa.

Kattoon kääntyvän koripallotelineen toimitusketju alkaa asiakkaan tekemästä tarjouspyynnöstä. Tarjouspyynnössä asiakas pyytää yritystä tarjoamaan tuotetta tietyllä hinnalla ja toimitusajalla. Koripalloteline räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaisesti, joten tarjouspyynnössä on oltava myös tarvittavat mittavaatimukset.

Tarjouspyynnön jälkeen myyjä esittää tarjouksen. Tarjouksessa tuotteelle luvataan toimitusaika ja hinta. Tarjous on virallinen asiakirja, ja mikäli asiakas hyväksyy sen, on kaupat lyöty lukkoon.

Koripalloteline räätälöidään asiakkaan toivomien mittojen mukaisesti. Tämän tarkia tarjouksen jälkeen mitat annetaan suunnittelijalle, joka tekee tuotteesta tuotantopiirroksen. Tuotantopiirroksen perusteella tuote pystytään räätälöimään asiakkaan mielen mukaisesti. Tämä prosessi on todella aikaa vievä, ja se pyritään poistamaan standardisoinnin avulla. Lisäksi oman tuotannon puuttuminen vaikeuttaisi tiedonkulkua ja muutoksiin reagoimista. Koripalloteline aiotaan standardisoida kolmeen eri kokoluokkaan.

Tuotantopiirroksat välitetään tuotannolle, joka valmistaa tuotteen. Tuotantolaitokselle tilataan materiaalit alihankkijalta. Tuotantovaiheisiin kuuluu useita työvaiheita, kuten hitsaamista ja maalaamista. Maalaaminen toteutetaan alihankkijalla.

Valmistuksen jälkeen tuote joko lähetetään suoraan asennukseen tai vaihtoehtoisesti varastoon odottamaan asennustyömaan valmistumista. Joissain tilanteissa tuote vaatii jälkitoimenpiteitä, joista aiheutuu vastakkaisia materiaalivirtauksia. Asennusvaiheessa voidaan huomata ongelmia, jolloin teline kuljetetaan takaisin tuotantolaitokseen korjaukseen. Nopea reagointi onnistuu tuotantolaitoksen lähei-

sen sijainnin vuoksi. Asiakkaat saattavat myös tehdä viime hetken muutoksia, joihin tuotantolaitoksella on mahdollisuus reagoida nopeasti.

3 TUOTANNON ULKOISTAMINEN

Tuotannon ulkoistaminen on yrityksen strateginen päätös, jonka taustalla on aina erilaisia motivaatioita ja tavoitteita. Tässä luvussa käsitellään tuotannon ulkoistamisen perusteorioita, motiiveja ja tavoitteita ulkoistamisen taustalla sekä siitä aiheutuvia riskejä.

3.1 Ulkoistamisen käsite

Yksinkertaisimmillaan ulkoistamisella (outsourcing) tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden hankintaa yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistamisen kohteena ovat yleensä toiminnot, jotka eivät lukeudu yrityksen ydinosaa-alueeseen. Kustannussäästöjen lisäksi ulkoistamisella tavoitellaan usein resurssien kohdentamista kilpailuetua tuoviin toimintoihin. Ulkoistamista voi olla esimerkiksi siivouspalvelun tai lopputuotteen ostaminen toiselta yritykseltä. Sen sijaan energian tai perusraaka-aineiden ostamista ei yleensä katsota ulkoistamiseksi. (Pajarinen 2001, 5-6.)

Ulkoistamisessa syntyy kahden yrityksen välinen suhde, joka perustuu joko sopimukseen tai sen lisäksi yhteiseen omistukseen. Ulkoistamisen osapuolet ovat toiminnon ulkoistava ulkoistajayritys ja tulevaisuudessa toimintoa suorittava alihankkija. Ulkoistamisella voidaan katsoa olevan kolme erilaista toteuttamisvariaatiota. Sopimusulkoistaminen on ulkoistamisen perusmuoto, jossa yritys sopimuksen lisäksi myy liiketoimintayksikkönsä tulevalle alihankkijalle. Sopimusulkoistamista voi olla myös ilman omaisuuden siirtymistä, jolloin toiminnon sisäinen suorittaminen yrityksessä lopetetaan ja hankitaan markkinoilta. Yritys voi myös säilyttää osittaisen omistuksensa ulkoistettuun liiketoimintayksikköön, jolloin kyseessä on ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yritykselle. Lisäksi on olemassa ulkoistamista konsernin sisällä, jossa konsernin sisälle perustettava tytäryhtiö ryhtyy hoitamaan ulkoistettavaa toimintoa. (Kiiha 2002, 2-3.)

Ulkoistaminen ja alihankinta voidaan osittain rinnastaa toisiinsa. Alihankinnaksi kutsutaan yhteistoimintaa, jossa päähankkija ostaa tuotetta tai palveluita alihankkijalta. Ulkoistamisen voidaan katsoa olevan alihankinnan laji, jonka erityispiir-

teenä on toiminnon suorittamisen lopettaminen sisäisesti ja sopimussuhde kyseisen toiminnon hoitamisesta ulkopuolisen yrityksen kanssa. (Kiiha 2002, 3.)

3.2 Ulkoistamisen hyödyt ja riskit

Toimintojansa ulkoistavalla yrityksellä voi olla useita motiiveja ulkoistamispäätöksensä taustalla. Kustannustehokkuuden parantaminen on yleinen syy ulkoistamispäätöksen taustalla, ja säästöjä on mahdollista syntyä, jos toiminnon ulkoistaminen kilpailutetaan huolellisesti markkinoilla olevien alihankkijoiden kesken. Kustannussäästöjä voi syntyä myös vähentyneen investointitarpeen ja henkilöstön palkkojen myötä, sillä useissa tapauksissa ulkoistettujen toimintojen toimittajat ottavat vastuulleen käyttöomaisuuden investoinnit sekä henkilöstön palkat. Kustannusrakenteeseen tulee muutos, kun kiinteiden kulujen osuus vähenee, jolloin yritys voi hallita kannattavuuttaan laskusuhdanteiden aikana paremmin. (Pajarinen 2001, 17.)

Ulkoistamisen seurauksena suurempi osa kokonaiskustannuksista sisältyy tuotteen hintaan, jolloin yrityksen on helpompi hallita kustannuksia. Tuotanto vaatii useita yleiskustannuksia, joita ulkoistamisen jälkeen ei tarvitse enää jakaa tuotteille. Ulkoistuspalveluja tarjoava yritys saattaa myös olla kykeneväisempi ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoinnissa, jolloin tuotteiden laatu paranee. Ulkoistamispalveluja tarjoavalla yrityksellä on usein paremmat resurssit seurata alan teknistä kehitystä. (Valtiovarainministeriö 2020.)

Ulkoistamisen taustalla voi olla myös päätös keskittyä yrityksen ydinosaamisalueisiin, joihin esimerkiksi tuotantovaiheet eivät välttämättä kuulu. Liikaa voimavaroja vievät toiminnot hankitaan alihankkijalta, jolla saattaa olla myös parempi osaaminen tuotteen valmistamiseen. Ulkoistamisella voidaan parantaa myös yrityksen joustavuutta, jolloin kustannusrakenteen muutoksen ohella organisaation muutosherkkyys ja innovatiivisuus paranee. (Pajarinen 2001, 17.)

Tuotannon ulkoistamiseen liittyy myös useita riskejä, jotka on otettava huomioon päätöstä tehtäessä. Ulkoistettavaa toimintaa on vaikeampi hallita, sillä kaikki toimintoa koskevat päätökset eivät ole enää yrityksen päätettävissä. Hallinnoinnin,

kuten luotettavien sopimuskumppanien etsintäkustannukset tai sopimusten valvontakustannukset ovat usein yllättävän suuria kulueriä yritykselle. Tuotantoyhteistyön syventyminen, kuten liikesalaisuuksien jakaminen uuden yhteistyökumppanin kesken, vaatii luottamusta, jonka syntyminen vie aikaa. Tällöin yhteistyön kustannussäästöistä ei välttämättä hyödytä heti. Huonossa tapauksessa transaktio- ja koordinoitukustannukset ovat suuremmat kuin yrityksen tuotantokustannukset olivat ennen ulkoistamista. (Pajarinen 2001, 17-18.)

Ulkoistamisen strategian miettiminen on tärkeää, sillä yrityksen kilpailukyvyn kannalta keskeisiä toimintoja ei useimmiten ole järkevää ulkoistaa pienen aikavälin kustannussäästöjen perusteella. Ydinosaamisalueen toimintojen ulkoistaminen voidaankin katsoa olevan suurin ulkoistamisessa oleva riski. Tällöin yrityksen asema markkinoilla ovat vaarassa heikentyä, jolloin ulkoistamispäätös vaikuttaa negatiivisesti yrityksen markkinaosuuksiin sekä uskottavuuteen yhteistyökumppaneiden keskuudessa. (Pajarinen 2001, 18.)

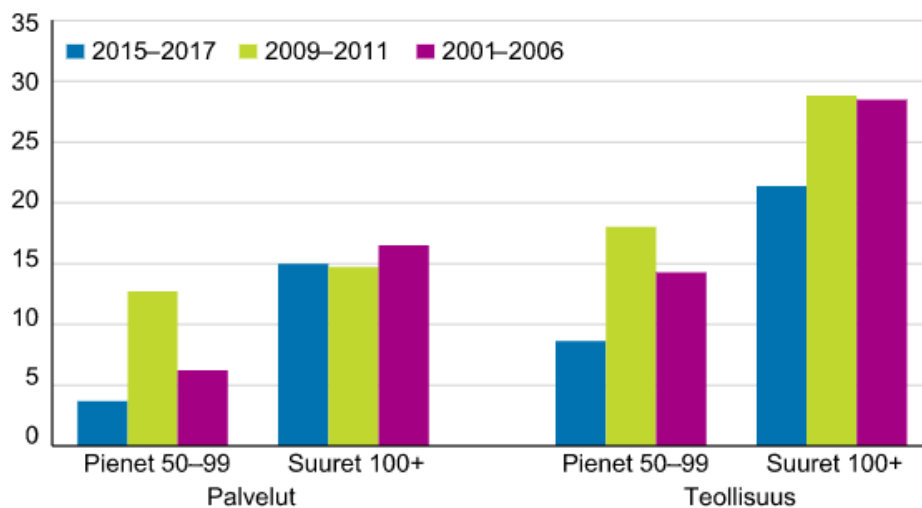
Yrityksiä ulkoistamisessa houkuttelevat lyhyen tähtäimen hyödyt voivat koitua erittäin kalliiksi. Siksi on tärkeää arvioida ulkoistamisen strategiaa pidemmän aikavälin hyötyjen avulla. Jokin tuotannon vaihe saattaakin olla yllättäen erittäin tärkeä osaamisalue tulevaisuuden markkinoilla. Ulkoistamisessa voi myös menettää tai huomaamattaan siirtää tärkeää osaamista alihankkijayritykselle, jolloin alihankkijayritys voi myöhemmin käyttää saavutettua osaamistaan hyödyksi yritystä vastaan. Muuttuvien markkinatilanteiden takia ulkoistamisen ajoitus täytyy ottaa huomioon. On useita tapauksia, joissa tuotteen valmistus on ulkoistettu liian aikaisin, kuten IBM:n päätös ulkoistaa Apple Computerin valmistus. Myöhemmin tietokoneet yleistyivät kuluttajien kodeissa ja IBM menetti runsaasti tuloja kilpaileville yrityksille. (Emerald 2019.)

Taloussanomien artikkelissa (2008) Jussi Hätönen listaa syitä ulkoistamisen epäonnistumiselle. Ulkoistaminen ei välttämättä aina tue yrityksen strategiaa, mutta joskus yritykset tekevät ulkoistamispäätöksen strategiasta irrallaan. Yrityksen riskinä on myös ulkoistaa vääriä toimintoja tai väärän toimintamallin valitseminen ulkoistetulle toiminnolle. (Taloussanomien 2008.)

Tuotannon ulkoistamisessa on otettava huomioon, että ulkoistukset saattavat aiheuttaa runsaasti epäsuoria kustannuksia. Esimerkiksi yhteydenpito uusien alihankkijoiden kanssa ja alihankkijoiden valvonta saattavat viedä huomattavasti ulkoistajayrityksen työntekijöiden aikaa. Yhteensopivuusongelmat ovatkin usein sujuvan kehitystyön ja integroinnin esteenä. (Ali-Yrkkö 2007, 13.)

3.3 Ulkoistaminen Suomessa

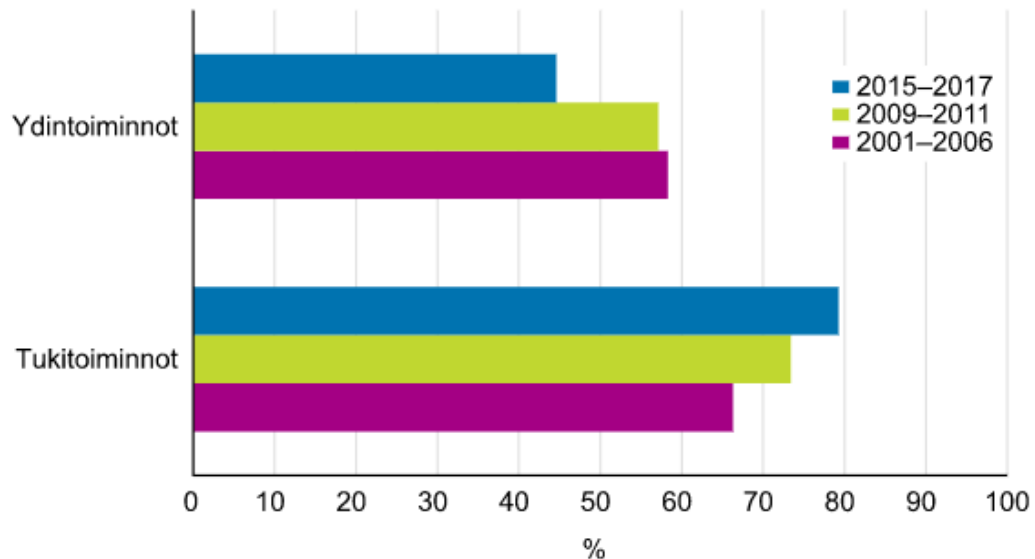
Tilastokeskuksen teettämän kyselytutkimuksen (kuvio 6) mukaan suomalaisyritysten ulkoistaminen on ollut laskusuunnassa viime vuosina. Vuosina 2001-2011 ulkoistaminen on ollut yleinen trendi niin pienten kuin suurtenkin yritysten keskuudessa. Vuosina 2015-2017 on kuitenkin nähtävissä merkittävä vähentyminen ulkoistettujen toimintojen määrässä. (Tilastokeskus 2018.)



Kuvio 6. Suomalaisyritysten ulkoistettujen toimintojen määrät. (Tilastokeskus 2018.)

Ulkoistettavat toiminnot voivat olla joko yrityksen tuki- tai ydintoimintoja. Ydintoiminnot ovat yrityksen pääasiallisia liikevaihtoa tuottavia toimintoja. Tilastokeskuksen tutkimuksesta (kuvio 7) on nähtävissä, että tukitoimintojen ulkoistaminen on aikavälistä riippumatta yleisempää. Sen sijaan siinä missä ydintoimintojen ulkoistaminen on ollut laskusuunnassa, tukitoimintojen ulkoistaminen on lisää-

tynyt vuosina 2001-2017. Alla olevasta kuviosta (kuvio 7) selviää myös, että ulkomaille ulkoistaminen on vähentynyt. (Tilastokeskus 2018.)



Kuvio 7. Ydin- ja tukitoimintojen ulkoistaminen ulkomaille, osuus ulkomaille ulkoistaneista. (Tilastokeskus 2018.)

3.4 Ulkoistamisen teoreettiset mallit

Yrityksen tuotannon organisointiongelmia talousteoreettisesta näkökulmasta voidaan lähestyä kahdella vuosikymmenten aikana kehitetyllä lähestymistavalla, jotka ovat transaktioteoria ja omistusoikeudellinen näkökulma. Yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa tuotantovaiheen yhteydessä: valmistaa tuote itse tai ostaa se ulkopuoliselta alihankkijalta. Yritysten ulkopuolelta hankittavat toiminnot jaetaan kertaluonteisiin hankintoihin ja sopimusta noudattaviin pitkäaikaisempiin alihankintasuhteisiin. (Pajarinen 2001, 7.)

Yrityksen tuotantoketjun organisoinnissa mietitään, että tuotetaanko tietty tuotantovaihe yrityksen sisällä vai ostetaanko se ulkopuoliselta toimittajalta. Tuotantovaiheita kutsutaan transaktioiksi, joista luonnollisesti syntyy tietty määrä kustannuksia. Transaktiokustannusteorian perusteella nämä kustannukset pyritään pitämään mahdollisimman matalina. Transaktio syntyy tuotteen siirtyessä tuotantovaiheesta toiseen, esimerkiksi hitsauksesta maalaukseen. Tämä tuotantovaihe voi-

daan joko suorittaa yrityksen sisällä, tai vaihtoehtoisesti ostaa maalaus ulkopuoliselta alihankkijalta. Transaktiokustannuksia ovat tarkemmin määriteltynä siihen liittyvät neuvottelu-, koordinointi- ja valvontakustannukset. (Pajarinen 2001, 7-8.)

Pienimmät transaktiokustannukset sisältävä ratkaisu määrittelee organisaation rajat, joissa määritteleviä tekijöitä ovat tuotantoresurssien transaktiokohtaisuus, toistuvuus, sopimuskumppanin käyttäytyminen ja ulkoiset epävarmuudet. Mikäli tuotantovaiheen suorittaminen onnistuu standardinomaisesti, on suositeltavaa hankkia toiminto ulkopuoliselta yritykseltä. Toistuvia transaktioita on kustannustehokkaampaa suorittaa itse, kun taas vastaavasti kertaluonteiset tuotantovaiheet kannattaa hankkia markkinoilta. Transaktioiden hallinnoinnissa on otettava huomioon myös sopimuskumppanin käyttäytyminen: hankittaessa tuotantovaihe toiselta yritykseltä on tärkeää pystyä motivoimaan sopimuskumppani toimimaan mahdollisimman tehokkaasti kustannusten säästämiseksi. Ulkoisten tekijöiden aiheuttamat epävarmuustekijät on myös otettava huomioon. Epävarmuustekijät voivat nostaa transaktiokustannukset korkeiksi, jonka jälkeen tuotantovaihe onkin kustannustehokkaampaa suorittaa itse. (Pajarinen 2001, 7-9.)

Transaktiokustannusteorian mukaan on otettava huomioon kolme tekijää ulkoistamisen päätöksenteossa. Ensimmäinen huomioon otettava tekijä on suhteelliset tuotantokustannukset, jossa tuotantokustannuksia vertaillaan yrityksen sisällä suorittamisen ja ulkopuolisen toimittajan tarjouksen välillä. Toinen huomioitava asia on tuotantovaiheeseen liittyvien transaktiokustannusten vertailu suhteessa alihankkijan kustannuksiin. Lisäksi on huomioitava valinnan aiheuttamat vaikutukset tiedonkulkuun, innovointiin ja oppimiseen. (Pajarinen 2001, 9-10.)

Toinen yleisesti käytössä oleva teoria tuotannon organisointipäätöksen teossa on omistusoikeudellinen näkökulma, joka on yhdistettävissä myös transaktioteoriaan. Omistusoikeudellisessa mallissa kiinnitetään enemmän huomiota aineellisen pääoman omistussuhteisiin. Omistusoikeudellisessa näkökulmassa huomioidaan tarkemmin osapuolten välisten suhteiden muutokset. Keskeisinä lähtökohtina oletetaan, että sopimuksen kirjoitushetkenä ei voida ennakoida kaikkia tulevia tapahtumia ja että tuotantovälineen omistajalla on valta päättää laitteen käytöstä. Lisäk-

si oletetaan, että tuotantovälineen omistajalla on taloudellinen kannustin laitteen tehokkaaseen käyttöön. (Pajarinen 2001, 10-11.)

3.5 Tuotannon ulkoistaminen

Tuotanto lukeutuu keskeisiin liiketoiminnan toimintoihin, joiden tarkoituksena on valmistaa yrityksen asiakkailleen myytävät tuotteet. Tuotannossa raaka-aineesta jalostetaan valmis tuote kuluttajille tai osavalmis tuote toisen yrityksen jatkojalostettavaksi. Asiakkaat odottavat tuotannolta lyhyitä toimitusaikoja ja erinomaista toimitusvarmuutta. Näissä onnistuessaan tuotanto parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Logistiikan maailma 2019d.)

Yritys- ja tuotantotoiminnan muodostamaan kokonaisuuteen ja organisointiin sekä tuote- ja tuotantoketjujen hallintaan kiinnitetään nykyisin erityisesti huomiota. Tuotannon joustavuus sekä hyvät yhteistyösuhteet alihankkijoiden kanssa ovat johtaneet tuotannon ulkoistamisen yleistymiseen. Ulkoistamisen seurauksena syntyy kahden yrityksen välinen yhteistyösuhde, jota voidaan kuvata JOT-tuotantomallilla (juuri oikeaan tarpeeseen). Siinä keskeisinä muutoksina voidaan katsoa olevan tuotteiden logistiikkaan liittyvät toiminnot, kuten tiedonsiirto, kuljetus ja varastointi. Tuotteen valmistajan täytyy organisoida komponenttien toimitus useilta alihankkijoilta tuotantoprosessiinsa ilman kustannusten kasvamista. (Kiiha 2002, 10.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen julkaisemassa (Ali-Yrkkö 2007) tutkimuksessa selvitetään suomalaisten tuotantoyritysten ulkoistamisen motiiveja ja onnistumista. Tutkimuksessa on ollut mukana myös metallituoteteollisuutta, johon kohdeyrityksenkin tuotanto kuuluu. Tutkimuksesta selviää, että kustannussäästöt ja tuotannon joustavuuden lisääminen ovat olleet tärkeimmät syyt ulkoistamiselle. Muita yleisiä syitä ovat olleet fokusointi ja lisäkapasiteetin hankkiminen. (Ali-Yrkkö 2007, 14.)

Ali-Yrkkön tutkimuksen (2007) mukaan ulkoistamisella ei ole aina saavutettu toivottuja tuloksia. Reilut 40 prosenttia ulkoistavista yrityksistä saavutti toivotut kustannussäästöt ja joustavuuden parantaminen on onnistunut noin puolessa tapauk-

sista. Ali-Yrkön (2007) mukaan tavoitteet ovat alun perin olleet runsaasti korkeampia, kuin saavutetut tulokset tuotannon ulkoistuksessa. Tämä johtuu osin liian optimistisista tavoitteista. (Ali-Yrkkö 2007, 14.)

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytettävät tutkimusmetodit ja tiedonkeruumenetelmät sekä esitellään haastatteluiden tulokset.

4.1 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan laadulliselle tutkimukselle välttämätöntä teoreettista osuutta. Teoriaa tarvitaan myös tutkimuksen metodien, etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen sekä kokonaisuuden ymmärtämiseen. Tutkimuksen johtopäätökset muodostetaan teorian ja saatujen tutkimustulosten pohjalta, mikä alleviivaa teoreettisen viitekehysten tärkeyttä. Teorian ja viitekehysten voidaan mieltää tarkoittavan samaa asiaa, sillä molemmat koostuvat tutkimukselle olennaisista käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Viitekehysten muodostavat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedossa olevat asiat sekä tutkimuksen metodologia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17-18.)

Jorma Kanasen (2014, 53-54) mukaan teoriaosassa pyritään käsittelemään tutkimusongelman kannalta oleellisia aikaisempia tutkimuksia ja olemassa olevaa tietoa perustellusti rajaten. Tässä työssä on päädytty rajaamaan teoriaosuus käsittelemään tilaus- ja toimitusketjua toimeksiantajayritykselle oleellisimpien prosessien mukaan. Teoriaosuuden toinen osuus käsittelee tuotannon ulkoistamista, jossa rajaus on tehty koskemaan ulkoistamisen käsitteitä sekä sillä saavutettavia etuja sekä riskejä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta erillisestä kokonaisuudesta: tilaus- ja toimitusketjun hallinnasta sekä tuotannon ulkoistamisesta. Ensimmäisessä teoriaosuuden luvussa käsitellään tilaus- ja toimitusketjua, jossa perehdytään toimitusketjun eri prosesseihin. Toinen osuus käsittelee tuotantoa ja sen ulkoistamista, mikä on toimeksiantajan käynnissä olevan projektin pääasiallinen agenda.



Kuvio 8. Toimeksiantajan tilaus- ja toimitusketju.

Kuvio 8 esittää toimeksiantajan tilaus- ja toimitusketjun tärkeimmät prosessit. Nämä prosessit ovat myös teoriaosuudessa tarkastelussa, sillä tuotannon ulkoistamisesta aiheutuvat muutokset kohdistuvat toimitusketjuun. Tarkasteltavan tuotteen toimitusketju alkaa myynnin toimenpiteistä. Asiakkaan lähettämään tarjouspyyntöön lasketaan tarjous, joka asiakkaan hyväksynnän jälkeen käsitellään tilaukseksi. Tilauksen sisältämät tuotteet suunnitellaan asiakkaan pyyntöjen mukaan teknisen piirtäjän toimesta. Tässä kohtaa tuote saa räätälöidyt mitat ja ominaisuudet tuotantopiirustuksiin. Tuotannossa tuote valmistetaan varastoon tilattavista materiaaleista tuotantopiirustusten mukaisesti. Kun tuote on valmistettu, sille tilataan kuljetus työmaalle, jossa se asennetaan. Jälkimarkkinoinnissa hoidetaan asiakkaan reklamaatiot sekä huollot.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä on aina tutkimusongelma, jonka ratkaisemiseen käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusongelma voi olla jokin tietty ongelma organisaatiossa, mutta myös muutoksen aikaansaaminen tai toiminnan kehittäminen. Tutkimusmenetelmän valinta on tärkeä strateginen valinta työn etenemisen kannalta. Yksinkertaistettuna tutkimusmenetelmät voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen menetelmään. (Kananen 2014, 20.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä sopii tilanteisiin, jossa tutkittava ilmiö tiedetään ja siihen on olemassa oleva teoria. Olemassa olevaa teoriaa

testataan käytännössä ja sen soveltamisalaa pyritään laajentamaan. Määrällistä tutkimusta ohjaavat tarkat säännöt, joiden takia saadut tutkimustulokset ovat tutkijasta riippumattomia. Määrällinen tutkimus suoritetaan erilaisilla mittausmenetelmillä, kuten esimerkiksi strukturoidulla kyselyllä. (Kananen 2014, 22-26.)

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käytetään, kun halutaan ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa tuntematonta uutta ilmiötä. Tällöin ilmiöstä ei ole olemassa riittävästi tietoa, teorioita tai tutkimuksia ja ilmiöstä halutaan saada syvällisempi näkemys. Laadullinen tutkimus toimii uusien teorioiden ja mallien pohjana, ja siinä luodaan uusia teorioita ja malleja käytettäväksi muiden tutkimuksien pohjalla. Laadullisen tutkimuksen strategiana voidaan käyttää triangulaatiota eli monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa, jossa käytetään useampia tiedonkeruuta ja analyysimenetelmiä ilmiön ymmärtämiseksi. Laadullisella tutkimuksella ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman hyvä kuvaus. (Kananen 2014, 16-17.)

Tutkimus koostuu aineistosta, joka saadaan käyttämällä erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monia tiedonkeruumenetelmiä. Aineistoa voidaan kerätä olemassa olevasta aineistosta (sekundääri), jota kutsutaan dokumenteiksi. Näihin kuuluvat esimerkiksi kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset aiheesta. Lähes aina laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu myös hakemaan tietoa omalla toiminnallaan havainnoinnin tai haastattelujen avulla (primäärinen). (Kananen 2014, 64-65.)

Havainnointi on tietoista tarkkailua, jonka tavoitteena on kerätä aineistoa tutkimusta varten. Havainnointia voidaan käyttää tutkimuksissa, joissa halutaan selvittää yksittäisten ihmisten toimintaa. Havainnointi suoritetaan tutkijan toimesta tutkittavan ilmiön ympäristössä. Havainnointia käytetään ensisijaisesti laadullisten tutkimusten tiedonkeruumenetelmänä, sillä havainnoinnit ovat ainutlaatuisia, eikä niitä voida toistaa täsmälleen samanlaisina. (Vilka 2006, 37-38.)

Osallistuva havainnointi on havainnointimenetelmä, jossa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ennalta sovitun ajanjakson ajan. Menetelmässä tutkija havainnoi ennalta suunnitellun tarkastelukulman avulla ennalta valitusta teoreettisesta näkökulmasta. Tutkimusmenetelmän onnistuminen edellyttää, että tutkija on

sisällä tutkittavassa yhteisössä. Tarkkailussa auttaa avainhenkilö, joka herättää luottamuksen tutkijan ja tutkittavan yhteisön välillä, jotta havainnointi onnistuisi mahdollisimman luotettavasti. (Vilkkä 2006, 44-45.)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa tutkija esittää haastateltavalle tiettyihin teemoihin eli aihealueisiin liittyviä kysymyksiä. Teemahaastattelussa haastateltava vastaa kysymyksiin vapaamuotoisesti ja haastattelija kysyy täydentäviä ja tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa pohjana toimii haastattelurunko, johon on kirjattu keskusteltavat aihealueet. (Kananen 2014, 76-78.)

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin myös osallistuvaa havainnointia, sillä tutkija toimi ulkoistamisprojektin vetäjänä. Näin ollen tutkija pystyi havainnoimaan projektin edetessä esimerkiksi yrityksen toimitusketjun eri palasia, ja saamaan käsityksen sopivista haastateltavista. Projektissa mukana oleminen loi luotettavan suhteen tutkijan ja haastateltavien välille, jonka seurauksena haastateltavat uskalsivat puhua rennommin haastatteluissa.

Haastattelujen suunnittelu aloitettiin heti, kun tutkijan tietopohja aihealueesta oli riittävä teoriaosuuden kirjoittamisen seurauksena. Haastattelujen kohteena olivat tuotannon ulkoistamisprojektissa tiiviisti mukana olleet yrityksen työntekijät, jotka työskentelevät ulkoistamisen vaikutuksien alaisissa toimitusketjun tehtävissä. Haastateltavat pidettiin anonyymeinä, jotta nimien paljastuminen ei vaikuttaisi vastauksiin.

Haastatteluja toteutettiin kolme kappaletta ja haastateltaviksi valittiin toimitusketjun toiminnoissa työskenteleviä toimihenkilöitä, jotka olivat mukana myös tuotannon ulkoistamisprojektissa. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse vuoden 2020 maaliskuun alussa ja haastattelut suoritettiin maaliskuun lopussa. Haastattelupyynnöt sisälsivät liitteenä teemahaastattelun runkokysymykset, jotka suunniteltiin teorian ja tutkittavan ilmiön pohjalta. Haastatteluissa käytettiin Microsoft Teams- ohjelmaa, joka oli yrityksellä käytössä sisäisen viestinnän työkalu-

na ja salli kätevästi hyvälaatuisen puheyhteyden ja tallennusmahdollisuuden pilvipalveluun. Haastattelut suoritettiin etäyhteyksillä vallitsevan koronakriisin aiheuttamien liikkumisrajoitusten vuoksi.

Heti jokaisen haastattelun jälkeen haastattelut litteroitiin täytesanoja lukuun ottamatta, jotta analysointi olisi helpompaa, luotettavampaa ja vastaukset tuoreessa muistissa. Tämän jälkeen haastattelujen tallenteet poistettiin pilvipalvelusta. Haastattelut noudattivat haastattelurunkoa, mutta tutkija esitti lukuisia täydentäviä ja tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä. Haastattelut sujuivat hyvin ja vastaukset vaikuttivat totuudenmukaisilta. Aikaa haastatteluihin varattiin noin puoli tuntia per haastattelu.

4.4 Haastateltavien esittely

Haastattelut käsitellään nimettöminä, mutta haastateltavilla on mahdollisuus tunnistaa toisensa vastausten perusteella. Haastateltavat työskentelivät kohdeyrityksen tuotantolaitoksen ulkoistamisprojektin parissa, joten heillä on kattava asiantuntemus ulkoistettavista tuotteista ja projektin luonteesta. Tässä luvussa haastateltavat esitellään lyhyesti. Haastateltavia käsitellään jatkossa lyhenteillä A, B, C.

Haastateltava A toimii kohdeyrityksen johtoryhmässä, vastuualueenaan toimitusketjun johtaminen. Hän vastaa toimitusketjun toiminnasta ja kehittämisestä koko konsernin laajuudella, mihin kuuluu myös tuotantolaitosten tehokkuuden ja kannattavuuden seuraaminen. Hän on työskennellyt toimitusketjun johtajana eri yrityksissä yli kymmenen vuoden ajan.

Haastateltava B on toiminut toimeksiantajayrityksen suunnittelijana ja teknisenä piirtäjänä 23 vuoden ajan. Hänen roolinsa ulkoistamishankkeessa oli antaa tarvittava informaatio ja ajan tasalla olevat kuvat ulkoistettavista tuotteista. Projektissa hän myös auttoi omalta osaltaan sopivien alihankkijoiden löytämisessä. Hänellä on aikaisempaa kokemusta ulkoistamishankkeista toimeksiantajan alaisuudessa.

Haastateltava C työskentelee toimeksiantajayrityksen sisäliikunnan myynnin ja suunnittelun johtajana. Hän on työskennellyt alalla 30 vuoden ajan. Hänen roolinsa ulkoistamishankkeessa oli varmistaa, että tärkeimpien tuotteiden saatavuus jat-

kuu myynnin pysähtymättä. Hänellä ei ollut aikaisempaa kokemusta ulkoistamis-hankkeista.

4.5 Haastattelun tulokset

Haastattelutapana käytettiin aiemmin mainittua puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa aihealueita eli teemoja voidaan katsoa olevan yhteensä neljä kappaletta: taustakysymykset, ulkoistamisen vaikutus työtehtäviin, ulkoistamisen haasteet ja haasteiden hallinta sekä ulkoistamisen arviointi.

Taustakysymyksillä (liite 1) haluttiin selvittää haastateltavan työtehtävät ja kokemus alalla, sekä hänen kokemuksensa aikaisemmista ulkoistamisprojekteista. Toinen teema pyrkii selvittämään, onko ulkoistamisella suoria vaikutuksia heidän työtehtäviinsä. Kolmannella ja neljännellä kysymyksellä haluttiin selvittää, mitä haasteita haastateltavat kokivat ulkoistamisen tuovan toimitusketjun eri osaluueille ja miten näitä haasteita voisi hallita. Viides ja kuudes kysymys pyrkivät arvioimaan ulkoistamisprojektin onnistumista kokonaisuudessaan. Haastattelun edetessä esitettiin tarkentavia välikysymyksiä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman kattavia.

4.5.1 Haastateltavien taustat ja kokemus ulkoistamisprojekteista

Haastateltavilla oli runsaasti kokemusta oman alan työtehtävistään, sillä heistä jokainen oli työskennellyt alalla yli kymmenen vuoden ajan. Lisäksi B ja C ovat työskennelleet toimeksiantajayrityksen palveluksessa useiden kymmenien vuosien ajan, joten he ovat nähneet yrityksen muutoksia aikaisemminkin. He toimivat myös tiiviissä yhteistyössä myynnin ja suunnittelun välillä. Haastateltava A on toiminut useiden yritysten toimitusketjun johtajana ja kehittäjänä.

Haastateltava A on toimitusketjun johtajana vetänyt uransa aikana useita ulkoistamisprojekteja, joihin sisältyy myös erityyppisiä tuotannon ulkoistamisprojekteja. Hänen mukaansa tuotannon ulkoistamis päätöstä kannattaa lähteä miettimään siltä kannalta, että kuuluuko toiminto yrityksen ydinsaamiseen ja tuottaako se erityistä lisäarvoa tuotteelle. Tällöin voidaan tehdä ”make or buy”- päätös: kannattaako tuote hankkia markkinoilta vai lähteä valmistamaan itse. Tässä ulkoistamisprojek-

tissa haastateltavien A ja C mukaan pääasiallinen syy ulkoistamiseen oli oman tuotannon päättymisen ja näin ollen kapasiteetin riittämättömyys. Haastateltava B:llä on aikaisempaa kokemusta tuotannon ulkoistamisprojektista, jossa suuri osa toimeksiantajan tuotteista siirrettiin ulkomaisille alihankkijoille. Haastateltava C ei ollut aikaisemmin osallistunut ulkoistamisprojektiin.

4.5.2 Ulkoistamisen vaikutus toimitusketjun työtehtäviin

Haastateltavilta kysyttiin, miten tuotannon ulkoistaminen vaikuttaa heidän työhönsä ja työtehtäviinsä. Haastateltava A ei kokenut tuotannon ulkoistamisen vaikuttavan päivittäiseen työskentelyynsä juurikaan, mikäli kaikki sujuu hyvin. Mikäli ongelmia ilmenee, on toisaalta hänen vastuullaan selvittää ne. Haastateltava C kertoi ulkoistamisprojektin lopulta helpottavan suunnittelutyötä standardisoinnin myötä, sillä tuotantokuvia ei tarvitse tehdä jokaiseen tilaukseen. Haastateltava B:n on ulkoistamisen seurauksena oltava erityisen tarkkana myyntitilausten käsittelemisessä, sillä virheistä seuraa aikaisempaa suurempia viivytyksiä. Lisäksi alkuvaiheessa lisäkysymysten määrä todennäköisesti kasvaa.

4.5.3 Ulkoistamisen haasteet toimitusketjussa

Haastattelun kolmannella kysymyksellä selvitettiin, minkä tyyppisiä haasteita haastateltavat näkevät tuotannon ulkoistamisella olevan toimitusketjun eri vaiheissa. Käsiteltävät toimitusketjun vaiheet olivat myynti, suunnittelu, tuotanto, toimitus, asennus ja jälkimarkkinointi.

Myynti

Myynnin kannalta A arveli, että asiakkaiden erikoistarpeisiin vastaaminen vaikeutuu, kun mahdollisuus tuotteiden muokkaamiseen hankaloituu. Omassa tuotannossa on ollut joustavuutta, kun taas jatkossa myynti keskittyy rajattuun määrään tuotevariaatioita. Haastateltava C uskoi myynnin ainoan haasteen liittyvän oikeiden mallien tilaamiseen Ruotsissa sijaitsevasta tuotantolaitoksesta. Haastateltava B ei ottanut kantaa haasteisiin myynnin näkökulmasta.

Suunnittelu

Haastatteluissa ilmeni, että koripallotelineen suunnitteluprosessissa toimintaa joudutaan muuttamaan hiukan. Haastateltava A arvioi, että projektin alkuvaiheessa suunnittelussa ajankäyttö lisääntyy, mutta toiminnan rutinoituttua standardituotteiden suunnittelu jopa säästää aikaa aikaisempaan verrattuna. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tiedonkulku suunnittelun, myynnin ja tuotannon välillä on tärkeämpää kuin aikaisemmin. Haastateltava B ja C korostivat oikean tiedon tärkeyttä, sillä väärän tiedon mennessä tuotantoon kasvavat toimitusajat merkittävästi. Haastatteluissa kävi ilmi, että suunnittelijan tietovirta alihankkijoille kasvaa, ja siinä on oltava erityisen tarkkana, sillä alihankkijat eivät välttämättä tunne valmistettavaa uutta tuotetta hyvin.

Tuotanto

Tuotannon kannalta haastateltavien joukossa vallitsi yksimielisyys siitä, että tuotannon ulkoistamisen luonnollinen seuraus on oman tuotannon loppuminen ja siirtyminen alihankintaan.

Toimitus

Haastatteluissa kerrottiin, että yrityksen toimitusketjuun tulee muutoksia siltä osalta, että tavaravirtoja on jatkossa kaksi aikaisemman yhden sijaan. Standardituotetta on kuitenkin mahdollista varastoida, joten haastateltava A ei koe toimitusaikojen pidentymistä uhkana. Haastateltava C toteaa, että toimitusajat eivät ainakaan prosessin alkuvaiheessa ole kasvaneet. Tiedon välityksessä tapahtuvien virheiden takia on kuitenkin jouduttu kärsimään muutamista viivästyksistä, sillä tuotanto ei ole yhtä nopea reagoimaan muutoksiin kuin aikaisemmin. Haastateltava B arvioi, että alkuvaiheessa viivästyksiä voisi muodostua siitä, että alihankkijat eivät ole vielä ehtineet tutustua uusiin tuotteisiin. Kaikki haastateltavat arvioivat ongelmien johtuvan vain alkukankeudesta.

Asennus

Asennuksen kannalta arvioitiin, että alkuvaiheessa asennukseen käytettävä aika voi hieman kasvaa. Asentajien omaksuttua uusien tuotteiden ominaisuudet palaa ajankäyttö entiselle tasolle. Haastateltava B lisäsi myös, että mikäli jokin tuotteen komponentti ei olekaan suunnittelun mukainen, voi asennus keskeytyä.

Jälkimarkkinointi

Haastateltavien A ja C mukaan reklamaatioihin on vaikeaa ottaa kantaa, sillä ei ole vielä kokemusta uusien koripallotelineiden ongelmista. A kuitenkin lisää, että uuden tuotteen kanssa tulee todennäköisesti alkuvaiheessa enemmän virheitä. Reklamaatioita ei kuitenkaan ole aikaisemminkaan tullut usein, ja määrän pysyessä samana ei ongelmia pitäisi tulla. Haastateltava B arvioi vasteaikojen pidentyvän korjauksia tehdessä. Uuteen tuotteeseen käyvät samat varaosat kuin vanhaankin, joten huolloissa ei ajateltu ilmenevän ongelmia.

4.5.4 Ulkoistamisen haasteiden hallinta

Seuraavaksi kysyttiin, miten ulkoistamisessa ilmi tulleita haasteita voisi hallita. Kaikki haastateltavat mainitsivat tietovirtojen tärkeyden. Haastateltavien mielestä on tärkeää panostaa aikaisempaa enemmän oikean tiedon välittämiseen ja varmistaa, että tietoa on tarpeeksi eri prosessien kesken. Haastateltava A mainitsi, että viestintään panostaminen on nyt tärkeää, jotta kaikki työntekijät tietävät missä mennään. Myös yhteistyö ulkomaisen tuotannon kanssa nähdään haasteena, ja on oltava tarkkana kielen vaihtumisen kanssa. Haastateltava B painotti, että ulkoistamisprojektiin tulisi varata riittävästi aikaa, jotta kaikki tieto pysyisi ajan tasalla ja kaikki olisi valmiina muutoksen tapahtuessa.

4.5.5 Ulkoistamisprojektin arviointi

Viimeisellä kahdella kysymyksellä haluttiin selvittää ulkoistamisprojektin hyviä ja huonoja puolia. Haastatteluissa ilmeni, että tärkein etu on myynnin jatkuvuuden turvaaminen ja riittävän kapasiteetin varmistaminen. Uuden tuotannon tuotantokapasiteetti on aiempaa parempi. Lisäksi standardoitavien tuotteiden myötä kori-

pallotelineiden ostohinta on laskenut, jolloin saavutetaan kilpailuetua muihin nähden. Haastateltava B näki etujen tulevan ilmi vasta, kun ulkoistamisprosessi on saatu kunnolla päätökseen. Negatiivisena puolena hän lisäsi, että muutoksiin reagointi muodostuu aiempaa haastavammaksi.

Haastateltava A kertoi lisäksi ulkoistamisen mahdollisista eduista, kuten kustannusedusta, tuotteen elinkaaresta sekä kapasiteetin lisäämisestä. Hänen mukaansa joissain tilanteissa esimerkiksi tuotteen elinkaaren loppuvaiheessa voidaan tuotanto ulkoistaa, jotta vähemmän tuottoisan tuotteen tuotantokustannukset vähenisivät. Haastateltava A ja C näkivät ulkoistamisen ehdottomasti positiivisena asiana, koska sillä voidaan turvata tuotteiden saatavuus ja myynnin jatkuvuus jatkossakin. Haastateltava A arvioi, että mikäli työvoima ei olisi loppunut omasta tuotannosta, niin ulkoistamispäätöstä ei olisi tehty.

Lisäkysymyksenä esitettiin kysymys oman ulkoistamisprojektin onnistumisesta. Haastateltavat esittivät suurimpana ongelmana tiedonkulun puutteellisuuden. Haastateltavien mukaan kommunikaatioon olisi pitänyt panostaa enemmän.

4.6 Toimeksiantajan motiivit ja tavoitteet

Toimeksiantajayrityksen metallisia sisäliikunta- ja yleisurheilutuotteita valmistava tuotantolaitos päätettiin lakkauttaa yhteistoimintaneuvotteluiden päätteeksi. Tehtaan työvoimassa on tapahtumassa merkittäviä muutoksia, kun kolmesta työntekijästä yksi on jäämässä eläkkeelle ja yksi siirtymässä muihin tehtäviin. Yritys ei omista tehtaan kiinteistöä, joten korkea vuokra on kustannusrasite ja työvoima ei enää riitä turvaamaan tuotteen kapasiteettia.

Toimeksiantajayritys on käynyt läpi merkittäviä fuusioita viime vuosien aikana, mikä on avannut paikkoja käyttäjä hyväksi toisen sulautuvan yrityksen osaamista. Yrityksen Ruotsissa sijaitsevalla sisaryhtiöllä on jo entuudestaan samankaltaisia koripallotelineitä tuotevalikoimassaan ja runsaasti kokemusta kyseisten tuotteiden valmistuksesta.

Tuotantolaitoksen sulkeminen on siis vääjäämätön tosiasia. Tuotannon ulkoistamisella haetaan ennen kaikkea tuotteen saatavuuden varmistamista, jotta kaupan-

käynti ei pysähdy missään vaiheessa. Hyödyntämällä fuusioiden kautta saavutettuja resursseja pienten muutosten avulla voidaan saavuttaa myös kustannussäästöjä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä teorian ja empiirisen tutkimuksen perusteella. Luvussa pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta ja toimeksiantajan saamaa hyötyä sekä jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Johtopäätökset

Haastatteluissa ilmeni, että toimeksiantajan motiivi tuotannon ulkoistamiseen oli kapasiteetin parantaminen ja tuotteiden saatavuuden turvaaminen. Tuote on tärkeä sisäliikunnan myynnille, ja kapasiteetin parantaminen on yksi ulkoistamisen yleisistä motiiveista (teoriakytkös 3.6 Tuotannon ulkoistaminen). Haastatteluissa kerrottiin, että yrityksen on hyvä keskittyä ydinosamisalueeseensa, jotta kilpailukykyä voidaan parantaa muilla osa-alueilla (teoriakytkös 3.1 Ulkoistamisen käsite). Yrityksen on oltava tarkkana, ettei tärkeän tuotteen ulkoistamisen yhteydessä laatu heikkene. Ulkoistamisen voidaan katsoa olla toimeksiantajalle pakollista, jottei myynti keskeydy.

Luvussa 3.4 Ulkoistamisen teoreettiset mallit kerrotaan transaktiokustannusteoriasta, jonka mukaan jokaisesta tuotantovaiheesta syntyy kustannuksia, jotka pyritään pitämään mahdollisimman matalina. Teorian mukaan ulkoistamisessa on hyvä vertailla oman ja alihankkijan tuotannon kustannuksia ja tuotantovaiheiden määrää. Ulkoistajan on otettava huomioon myös vaikutukset tiedonkulkuun, innovointiin ja oppimiseen.

Tuotannon ulkoistamisella oli vaikutuksia toimitusketjun työntekijöiden työtehtäviin. Myynnissä joudutaan opiskelemaan uudistuneiden tuotteiden ominaisuuksia, ja tilausten laatiminen alihankkijalle vaatii erityistä tarkkuutta tilausten laatimisessa alihankkijalle. Suunnitteluosastolla työmäärä ulkoistamisen yhteydessä kasvaa, kun tuotteelle joudutaan suunnittelemaan uudet kuvat englanniksi. Jatkossa kuitenkin suunnittelun ajankäyttö voi jopa vähentyä, kun standardituotetta päästään myymään suoraan varastosta.

Oleellinen muutos toimitusketjussa tapahtuu, kun aikaisemmin yhden tavaravirran sijaan tuotteen toimituksessa on kaksi tavaravirtaa: itse teline Ruotsista ja kiinnikkeet alihankkijalta Suomesta. Nämä kaksi tavaravirtaa on yhdistettävä oikea-aikaisesti. Teoriassa luvussa 2.2 Materiaali-, tieto-, ja rahavirrat kerrotaan tavaravirtojen fyysisestä kuljetuksesta tulevista kustannuksista. Kahdesta tavaravirrasta saattaa tulla suurempia toimituskustannuksia kuin yhdestä.

Haastatteluiden perusteella ylivoimaisesti suurin haaste ulkoistamisessa tulee olemaan tiedonvälityksen pitäminen oikeana ja riittävänä. Teoriaosuuden kappaleessa 2.2 Materiaali-, tieto- ja rahavirrat mainitaan, että oikean tiedon avulla voidaan välttyä esimerkiksi turhilta virrehankinnoilta. Suunnittelun, myynnin ja asennuksen välillä tapahtuvan tietovirran määrä kasvaa ja merkitys korostuu. Myynnin alihankintaan tehtävässä tilauksessa on oltava oikeat tiedot, sillä väärän tuotteen tilaamisessa toimitusviiveet nousevat huomattavasti.

Haastatteluissa ilmeni, että samat varaosat käyvät uudessakin tuotteessa, joten huolloissa ei tapahdu merkittäviä muutoksia. Kuitenkin reklamaatioiden sattuessa voisi tulla suurempia viiveitä toimituksissa, koska tuotannon ei katsota olevan yhtä joustava suorittamaan nopeita muutoksia. Teorian luvussa 3.3 Ulkoistamisen hyödyt ja riskit kerrotaan, että ulkoistettavaa toimintaa on vaikeampi hallita. Tuotannon ulkoistamisen jälkeen joustavuuden vähenemisen voidaan katsoa olevan yksi haaste. Haastatteluiden mukaan reklamaatiotilanteita on kuitenkin todella vähän johtuen suunnittelijoiden pitkästä kokemuksesta alalla. Voidaankin päätellä, ettei yritys koe juurikaan tappioita joustavuuden laskemisessa.

Kaikki haastateltavat painottivat tiedonkulun ja kommunikaation tärkeyttä ulkoistamisprosessin jokaisessa vaiheessa. Viestintään panostaminen on toimeksiantajan tilanteessa tärkein keino haasteiden hallintaan. Kaikki toimitusketjun vaiheet on otettava huomioon, ja työntekijöiden on tiedettävä missä mennään. Luvussa 3.2 Ulkoistamisen hyödyt ja riskit kerrotaan, että yhteydenpito uusien alihankkijoiden kanssa saattaa viedä työntekijöiden aikaa ja näin ollen myös työnantajan resursseja. Haastattelujen mukaan tiedonkulku ulkomaisille alihankkijoille lisääntyy, joten sen voidaan katsoa olevan yksi ulkoistamisprojektin haaste.

Tuotannon ulkoistaminen nähtiin pääosin positiivisena, koska tuotantokapasiteetti paranee ja tuotteen saatavuus varmistuu. Lisäksi ostohinta laskee ja tuotetta voidaan myydä halvemmalla, mikä lisää yrityksen kilpailukykyä markkinoilla.

Tutkimuskysymys on: Millaisia haasteita tuotannon ulkoistamiseen liittyy ja miten niitä voi hallita? Tutkimuksen perusteella tehtyjen johtopäätösten perusteella toimeksiantajan suurin haaste liittyy tiedonkulkuun toimitusketjun eri toimintojen välillä. Toinen haaste liittyy tuotannon joustavuuden vähenemiseen. Näitä haasteita voidaan hallita parantamalla toimitusketjun sisäisen viestinnän laatua ja määrää.

5.2 Luotettavuuden tarkastelu

Opinnäytetyössä on tärkeää, että saadut johtopäätökset ja tutkimustulokset ovat luotettavia ja oikeita. Luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden eli erilaisten mittareiden avulla. Tieteellisessä tutkimuksessa yleisimmät mittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti mittaa tulosten pysyvyyttä: mikäli tutkimus toistettaisiin, tulisi siitä saada samat tutkimustulokset. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa käsitellään oikeita asioita ja syy-seuraussuhteet on tehty oikein. Reliabiliteetilla tarkastellaan siis tutkimuksen toteutusta ja validiteetilla teoriaa. (Kananen 2014, 145-147.)

Luotettavuustarkastelussa tutkitaan, onko kaikki tutkimuksen vaiheet tehty oikein. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä ovat vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio. Vahvistettavuus tarkoittaa, että haastateltavana ollut henkilö lukee tutkimuksen ja vahvistaa tutkimustuloksien oikeellisuuden. Arvioitavuudella tarkoitetaan riittävä dokumentaatiota. Tutkimuksen tulkinnat eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Mikäli samat tutkimustulokset alkavat toistua esimerkiksi haastatteluissa, voidaan puhua saturaatiosta. Saturaatiolla varmistetaan, että tutkimuksessa on riittävästi aineistoa. Haastatteluja on oltava useampi kuin yksi, jotta saturaatio eli kylläntyminen voi tapahtua. (Kananen 2014, 150-154.)

Tutkimuksen aiheen projektiluonteisuuden myötä toimeksiantajayritys oli hyvin mukana tutkimuksen toteuttamisvaiheessa heti tutkimussuunnitelmaa laadittaessa.

Haastatteluun valittiin ulkoistamisprojektissa keskeisimmissä rooleissa toimivat henkilöt, jotka soveltuivat haastateltaviksi erinomaisesti. Tutkimuksen kannalta olisi ollut edullista, jos haastateltavia olisi saatu muutama enemmän. Haastateltavien antavat vastaukset olivat kuitenkin rehellisiä ja kattavia, koska tutkijan ja haastateltavan välillä vallitsi luottamus.

Haastatteluiden vähäisestä määrästä huolimatta vastauksissa esiintyi toistuvuutta, joten kylläntymispiste saavutettiin. Ulkoistamisprojektin suurimmaksi haasteeksi kerrottiin tiedonkulun haasteet. Kaikki haastateltavat esittivät, että projektissa tärkeintä on keskittyä oikeaan tietoon ja riittävään kommunikointiin. Pääosin kysymyksiin saatiin samankaltaisia vastauksia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys antaa kattavasti tietoa tuotannon ulkoistamisesta sekä tuotannon tilaus- ja toimitusketjusta, joten dokumentaation katsotaan olevan riittävää. Teorian avulla pystytään perehtymään tutkimuksen aiheeseen ja tekemään oikeita teoriaan pohjautuvia johtopäätöksiä. Lisäksi aiheesta tehdyt aikaisemmat tutkimukset antavat hyvän näkökulman juuri suomalaisyrityksen tuotannon ulkoistamiseen. Tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia haastatteluiden ja teorian avulla, joten tutkimuksen voi katsoa olevan validi. Reliabiliteetti saavutettiin, sillä haastatteluiden vastauksissa havaittiin toistuvuutta. Lisäksi tutkimus on lähetetty luettavaksi toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilölle.

5.3 Toimeksiantajan saama hyöty ja jatkotutkimusehdotukset

Teoriaosuus tarjoaa hyvän tietopohjan siitä, mitä tuotannon ulkoistaminen tarkoittaa ja mitä tuotannon tilaus- ja toimitusketju sisältää. Teoreettinen viitekehys käsittelee tuotannon ulkoistamisen motiiveja sekä siihen liittyviä yleisiä riskejä ja haittoja. Teoriaosuus antaa lukijalleen tarvittavat tiedot tutkimuksen johtopäätösten ymmärtämiseen. Teoriaosuudessa käsitellään myös aikaisempia tutkimuksia suomalaisyritysten tuotannon ulkoistamisesta, mikä antaa mielenkiintoista tietoa muiden suomalaisyritysten tuotannon ulkoistamisen onnistumisesta.

Haastatteluista saatujen vastausten avulla toimeksiantaja voi tunnistaa oman tuotannon ulkoistamisprojektinsa haasteita. Haastatteluissa ilmenneitä haasteita on

helpompi hallita, kun ne ovat tiedossa. Empiirinen osuus selvittää myös haastattelujen ehdotuksia siitä, miten näitä tunnistettavia haasteita voisi hallita. Toimeksiantajalla on todennäköisesti vastaavan tyyppisiä ulkoistamisprojekteja tulevaisuudessa, joihin opinnäytetyö antaa hyviä parannuskeinoja.

Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi olla tuotannon ulkoistamisprojektin onnistumisen analysointi, jolla selvitetäisiin projektin yritykselle tuodut hyödyt tai haitat. Samalla pystyttäisiin tunnistamaan toteutuneet pitkän aikavälin vaikutukset yrityksen toimintaan. Toisena mielenkiintoisena tutkimusaiheena voisi olla tuotannon ulkoistamiseen johtava päätöksenteko.

LÄHTEET

Ali-Yrkkö 2007. Tuotannon ja T&K-toiminnan ulkoistaminen – Motiivit ja onnistuminen. Viitattu 30.01.2020. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1071.pdf>

Emerald 2019. Outsourcing strategies: opportunities and risks. Viitattu 6.11.2019. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570410568875/full/html>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki. Lakimiesliiton Kustannus.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A, V., Santala, J., Suomen huolintaliikkeiden liitto & Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki. Suomen Huolintaliikkeiden liitto: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY.

Logistiikan maailma 2019a. Tieto-, raha- ja materiaalivirrat. Viitattu 4.11.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/tieto-raha-ja-materiaalivirrat/>

Logistiikan maailma 2019b. Tulo-, sisä- ja lähtölogistiikka. Viitattu 5.11.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/tulo-sisa-ja-lahtologistiikka/>

Logistiikan maailma 2019c. Tuotanto. Viitattu 25.11.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/>

Logistiikan maailma 2020a. Tuotantostrategia. Viitattu 29.01.2020. <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/tuotantostrategia/tuotantotyypit/>

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

Porter, M. & Tillman, M. 1991. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. 3. painos. Espoo. Weilin + Göös 1985.

Sakki, J. 2009. Tilaus- ja toimitusketjun hallinta; B2B – Vähemmällä enemmän. Suomi. Jouni Sakki Oy.

Strategy Train 2009. Liiketoimintatason strategia. viitattu 30.10.2019. <http://st.merig.eu/index.php?id=271&L=2>

Tilastokeskus 2018. Globaalit arvoketjut ja toimintojen ulkoistaminen. Viitattu 22.10.2019. <https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/globaalit-arvoketjut-ja-toimintojen-ulkoistaminen/ulkomaille-ulkoistaminen-laskusuunnassa/index.html>

Taloussanomat 2008. Väitös: Pk-yrityksille hyötyä tuotekehityksen ulkoistamisesta. Viitattu 23.4.2020. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001600219.html>

UEF 2020. Benchmarking. Viitattu 21.01.2020. <https://www.uef.fi/benchmarking>

Valtiovarainministeriö 2020a. Ulkoistaminen keskeisenä muutoksetekijänä ja sen tietoturva vaikutuksia. Viitattu 28.01.2020. <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/ulkoistaminen-keskeisena-muutostekijana-jajasen-tietoturva vaikutuksia>

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Suomi. Tammi.

Waters, D. 2009. Supply chain management; an introduction to logistics. Houndmills. Palgrave Macmillan.

LIITE 1.

Haastattelukysymykset

1. Mikä on toimenkuvasi yrityksessä?
 - a. Kauanko olet työskennellyt alalla?
 - b. Mikä on roolisi ulkoistamishankkeessa?
 - c. Oletko aikaisemmin osallistunut ulkoistamishankkeeseen?
2. Miten tuotannon ulkoistaminen vaikuttaa työhösi?
3. Millaisia haasteita tuotteen tuotannon ulkoistaminen aiheuttaa
 - a. Myynnille
 - b. Suunnittelulle
 - c. Tuotannolle
 - d. Toimitukselle
 - e. Asennukselle
 - f. Jälkimarkkinoinnille
4. Miten näitä haasteita voisi hallita?
5. Mitä etuja näet tuotannon ulkoistamisella tässä tilanteessa?
6. Näetkö muutoksen positiivisena vai negatiivisena?