

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Hankintalogistiikka

Heidi Lehtikangas

ULKOISTETTUJEN TOIMINTOJEN TAKAISINVETO

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

LEHTIKANGAS, HEIDI

Ulkoistettujen toimintojen takaisinvento

Opinnäytetyö

34 sivua

Työn ohjaaja

lehtori Lassi Leppänen

Marraskuu 2011

Avainsanat

ulkoistaminen, takaisinvento

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ulkoistettujen toimintojen takaisinvento-tapauksia Suomessa ja etsiä niistä syitä, mitkä ovat johtaneet ulkoistamisen purkuun ja toiminnon palauttamiseen takaisin yritykseen tai organisaatioon. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi ulkoistushankkeissa epäonnistutaan ja mitkä ovat toiminnon palauttamiseen vaikuttavat syyt.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena lähettämällä kysely yhteensä yhdeksälle takaisinventoja suorittaneelle yritykselle tai organisaatiolle. Kyselyyn vastasi yhteensä kolme yritystä. Haastattelututkimuksesta selvisi, että pääasiallinen syy kaukoulkoistusten takaisinvetoon oli tuotannon joustavuuden parantaminen tuotannon siirtyessä lähelle markkinoita. Muissa tapauksissa merkittävimpana syynä takaisinvetoon oli kustannussäästöjen hakeminen. Yleisesti ottaen yritykset onnistuivat takaisinvetoprosesseissaan hyvin ja asetetut tavoitteet täyttyivät. Yritykset eivät ole halukkaita ulkoistamaan samaa toimintoa uudelleen.

Haastateltujen tapausten perusteella saatiin vastaus syistä ja ulkoistuksen ongelmista. Epäonnistumisiin johtaneita syitä on tutkimuksessa käsitelty vertaamalla ilmenneitä ongelmia yleisimpiin ulkoistuksissa tehtyihin virheisiin.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

LEHTIKANGAS, HEIDI

Insourcing

Bachelor's Thesis

34 pages

Supervisor

Lassi Leppänen, Senior Lecturer

November 2011

Keywords

outsourcing, insourcing

Global competition requires companies to do their operations more efficiently and flexibly. To preserve their competitiveness in fluctuating markets companies need to consider their core competencies and create new modes of operations with networking and creating partnerships with other companies. Outsourcing is one of the strategic models of procurement which assists companies to overcome fluctuating markets.

The purposes of this study were to survey insourcing cases and find the reasons why companies need to insource. The aim of study was to find reasons why outsourcings lead to fail.

This research was carried out with qualitative case-study. Interviews were sent to nine companies which had insourced, three of them replied.

Results of the interview revealed that reasons of insourcing were flexibility of production and cost saving. In the cases when companies have done long-distance outsourcing reason of insourcing was flexibility of production when production is near to markets. In other situations the reason for insourcing was cost saving. Generally insourcing cases were successful. Companies were not inclined to outsource same function again.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	ULKOISTAMINEN	6
	2.1 Ulkoistusten historia ja tulevaisuus	7
	2.2 Ulkoistamisen syyt	9
	2.3 Onnistumisen edellytykset	11
	2.3.1 Vantaan kaupunki – Peijaksen sairaala	13
	2.3.2 Oy Sisu Auto Ab	14
	2.4 Ulkoistusten epäonnistumisten syyt	15
3	ULKOISTETTUJEN TOIMINTOJEN TAKAISINVETO	18
	3.1 Takaisinvetojen kehitysnäkymät	19
	3.2 Ulkoistamisen ongelmat ja takaisinvetojen syyt	20
	3.3 Nokian Renkaat	21
	3.4 Kalevala Koru Oy	22
4	KYSELYN TULOKSET	23
	4.1 Yritys A	23
	4.2 Yritys B	24
	4.3 Yritys C	25
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
	5.1 Kaukoulkoistaminen	25
	5.2 Välttämätön takaisinvento	27
	5.3 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	28
6	POHDINTA	29
	LÄHTEET	31

1 JOHDANTO

Maailmanlaajuinen kilpailu edellyttää yrityksiltä entistä nopeampaa, tehokkaampaa ja joustavampaa toimintaa. Säilyttääkseen kilpailukykyä alati muuttuvilla ja kiristyville markkinoilla yritykset ovat joutuneet tilanteeseen, missä niiden on pohdittava omaa ydinosaamistaan, muutettava toimintatapojaan verkostoitumalla ja luotava uusia yhteistyösuhteita muiden organisaatioiden kanssa.

Ulkoistaminen (outsourcing) on yksi hankintojen strateginen malli, mikä on auttanut yrityksiä selviytymään muuttuvilla markkinoilla. Ulkoistamisella tarkoitetaan jonkun yrityksen aikaisemmin itse suorittaman toiminnon siirtämistä ulkopuolisen toimittajan hoidettavaksi. Ulkoistamisen tuloksena työtä jaetaan uudelleen yritysten välillä, joten kukin voi keskittyä ydinosaamiseensa. Vahva yhteistyö, toisin sanoen kumppanuus, vaatii muun muassa toimivaa informaation kulkua, luottamusta sekä selvää työnjakoa.

Joissakin tilanteissa yritykset päätyvät ottamaan jonkin ulkoistetun toiminnon takaisin itselleen (insourcing). Tälle toiminnalle ei ole vielä vakiintunutta suomenkielistä termiä, mutta ilmiötä kuvaamaan on suomen kielessä käytetty muun muassa seuraavia termejä: takaisin veto, sisäistäminen, kotiuttaminen, kotouttaminen ja palauttaminen.

Ilmiö alkaa olla ajankohtainen myös Suomessa, mutta tutkittuja ja julkistettuja tapauksia vaikuttaa olevan vielä melko vähän. Tämän työn tarkoituksena oli tutkia insourcing-tapauksia ja etsiä niistä syitä, jotka ovat johtaneet ulkoistamisen purkuun ja toiminnon palauttamiseen takaisin yritykseen tai organisaatioon. Tavoitteena on löytää vastaus kysymyksiin, miksi ulkoistushankkeissa epäonnistutaan ja mitkä ovat toiminnon palauttamiseen vaikuttavat syyt.

Tutkimus on rajattu koskemaan Suomessa toimivia yrityksiä ja organisaatioita. Rajauksessa ei ole poissuljettu mitään toimialaa. Tämä työ on toteutettu kvalitatiivisena tapauksitutkimuksena, jossa tietoa on kerätty sekä haastattelututkimuksella yrityksiltä että kirjallisuudesta. Työn teoriaosassa käsitellään ulkoistuksen teoriaa, mikä toimii takaisin vetojen vastateorianana. Teoria työssä käsitellään tällä tavoin, koska varsinaista tutkittua tietoa takaisinvedoista on hyvin vähän. Lähtökohtaisena oletuksena tutkimuksessa oli, että ulkoistuksessa on epäonnistuttu ja sen seurauksena toiminto halutaan vetää takaisin.

2 ULKOISTAMINEN

”Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja –suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.” (Karrus 2003, 13.) Lyhyesti logistiikka voidaan määritellä materiaali- raha- ja informaatiovirtojen käsittelyksi, ja hankintatoimi on kronologisesti ajatellen yrityksen ensimmäinen kosketus materiaalivirtaan. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 83–99.) *”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.”* (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 66–67). Hankinnoilla on merkittävä rooli yrityksen menestymisen kannalta. Tuotteiden tai valmistuksessa tarvittavien osien puuttuminen voi aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia ja myynninmenetyksen. (Hokkanen ym. 2004, 83–99; Lehtonen 2004, 80–85.)

Ulkoistaminen (outsourcing) on yrityksessä strateginen päätös, joka pohjautuu päätökseen siitä, mitä tehdään itse ja mitä ostetaan palveluna (make or buy). (Hokkanen ym. 2004, 83–99; Lehtonen 2004, 88–90). Nykyisessä yrityskulttuurissa yritykset keskittyvät pitkälti ydiosaamiseensa. Tämän vuoksi mietitään hyvin tarkkaan, kannattaako yrityksen tehdä tuote alusta loppuun itse vai hankkia osat tavarantoimittajilta valmiina tai teettää ne alihankintana. (Hokkanen ym. 2004, 83–99.)

Ulkoistamisella tarkoitetaan jonkin yrityksen aiemmin itse suorittaman toiminnon siirtämistä ulkopuolisen toimijan hoidettavaksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 204–210; Lehtonen 2004, 88–90). Ulkoistettava toiminto voi olla joko osan tai komponentin valmistus, kokonainen tuotantovaihe tai työkokonaisuus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 204–210).

Ansion mukaan (2010) ulkoistaminen käsitteenä on usein harhaanjohtava, kun sillä kuvataan yrityksen jonkin osatoiminnan siirtämistä palveluntuottajan tehtäväksi. Yksi syy siihen, että yhteistyöhankkeet eivät hänen mukaansa aina onnistu toivotulla tavalla voi olla juuri käsitteiden epämääräisyys. Ulkoistamisen sijaan tulisikin puhua kumppanuudesta, jossa sekä asiakkaalla että palveluntuottajalla on valtaa ja vastuuta.

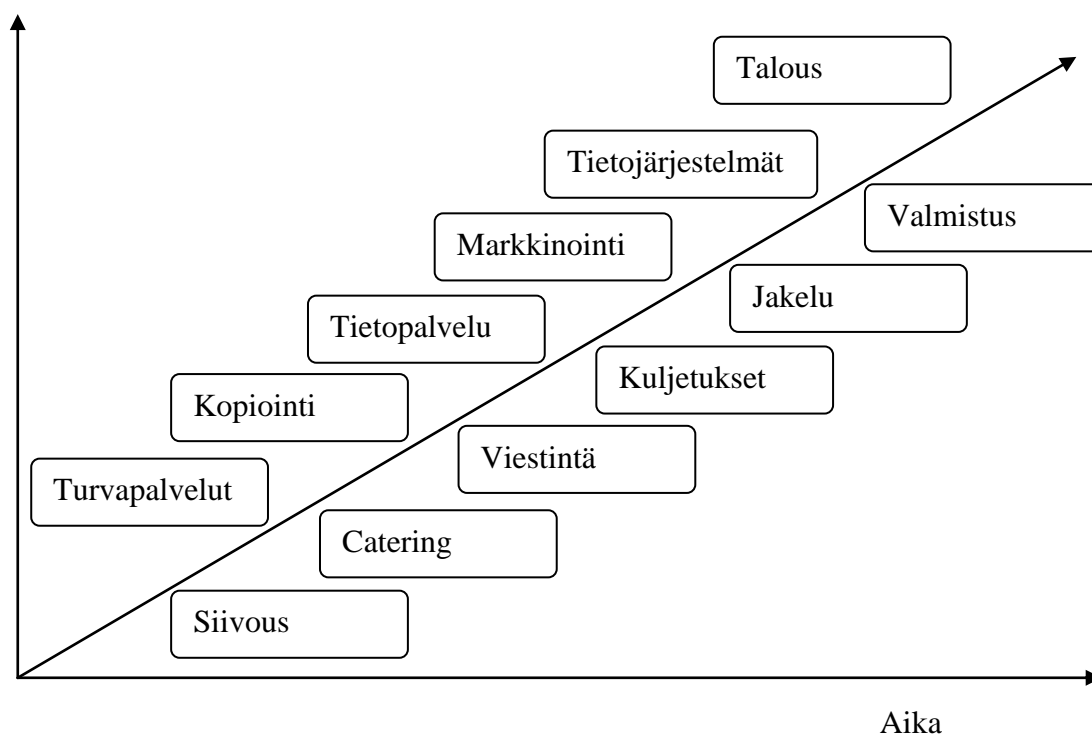
Ulkoistamisen käsite liitetään usein suuriin muutoksiin, kuten tuotannon siirtämiseen ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi, mikä herättää usein pelkoa muun muassa työpaikkojen menettämisestä. Ulkoistamisen yksi päätavoitteista on usein kustannussäästöjen hakeminen, mikä puolestaan selittää esimerkiksi tuotannon siirtämistä halvan tuotannon maihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 204–210.)

Kun yritys ulkoistaa, on takana yleensä halu keskittyä ydintoimintaan ja tällaisessa tilanteessa yritys paljastaa, mitkä toiminnot ovat sille vähemmän tärkeitä (Lehtonen 2004, 88–90; Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 27–28; Mikkonen 2010). Työntekijän kannalta tilanne tuntuu usein uhkaavalta (Jalanka ym. 2003, 27–28; Mikkonen 2010). Todellisuudessa ulkoistettavaan osaan kuuluva työntekijä siirtyy osaksi ulkoistettua palvelua tarjoavan yrityksen ydintoimintaa. Tätä harvemmin markkinoidaan työntekijälle, joka siirretään toisen yrityksen palvelukseen. (Mikkonen 2010.) Ulkoistusten vastaanottajat tarvitsevat siirtyvän henkilökunnan ja haluavat toimia sen kanssa hyvässä ja pitkäaikaisessa yhteistyössä (Aulanko, Hotanen & Voitto 1996; Talentum 2011).

2.1 Ulkoistusten historia ja tulevaisuus

Yritykset ovat käyttäneet ulkoistamista ratkaisuna hankkia osaamista, teknologiaa ja resursseja jo 1960-luvun alusta lähtien (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 12). Yksi vanhimmista hyvistä esimerkeistä on Tieto Oyj. Vuonna 1968 synnyttiin Tietotehdas Oy, mikä oli oman aikansa ulkoistus. Suomen Yhdyspankki perusti Tietotehtaan tietokonekeskukseksi, koska tietokoneen olivat erittäin kalliita ja it-ammattilaisia oli vähän. Nykyään Tieto on lähes 18 000 ihmistä työllistävä kansainvälinen suuryritys. (Mikkonen 2010; Tieto 2 minuutissa 2011.) Tietohallinnon ja ATK-osastojen ulkoistaminen oli 1990-luvun trendi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205–210).

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002) kuvaavat ulkoistamisen historiallista kehitystä kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 1. Ulkoistamisen evoluutio (Kiiskinen ym. 2002, 77.)

Ulkoistustrendi on avannut uusia mahdollisuuksia ja synnyttänyt uusia toimialoja. Muutama vuosikymmen sitten oli tavallista, että yrityksellä oli oma henkilöstöravintola ja puhtaanapitotyöntekijät, mutta nykyisin nämä palvelut ovat lähes kaikissa yrityksissä ulkoistettu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 204 - 210.) Esimerkkejä ulkoistettujen palveluiden tuomista työpaikoista on muun muassa henkilöstöruokalapalveluja tuottavat Fazer Amica ja Sodexo sekä monialaisia palveluita tarjoavat ISS ja SOL. (Mikkonen 2010.)

Ulkoistamiset voivat Suomessa edelleen yleistyä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa palkanlaskennasta on ulkoistettu jo 80 prosenttia, kun Suomessa vastaava määrä on 10 prosenttia kaikista palkansaajista. (Mikkonen 2010.) Pretaxin talousjohtaja Ari Kellonien mukaan taloushallinnon ulkoistaminen on voimakkaassa kasvussa yhä useammassa Euroopan maassa (Pretax 2010).

2.2 Ulkoistamisen syyt

Ulkoistamisella tavoiteltavia hyötyjä ovat muun muassa:

- Kustannussäästöt (Baily, Farmer, Crocker, Jessop & Jones 2008, 118; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210–216; KPMG Tutkimus 2007; Handfield 2006)
- Sitoutuneen pääoman vapauttaminen (Baily ym. 2008, 118. Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210 – 216; KPMG Tutkimus 2007) ja sen tuoma kilpailuetu (Baily ym. 2008, 118)
- Ulkopuolisen toimittajan parempi toimintakyky, suurempi tai tarkoitukseen paremmin sopiva kapasiteetti tai omien resurssien puute (Baily ym. 2008, 118.) toisin sanoen teknologiaedun tavoittelemisen ja joustavuus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210–216)
- Kapasiteetin hallinta (KPMG Tutkimus 2007) ja joustavuus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210–216; KPMG Tutkimus 2007)
- Riskien pienentäminen (KPMG Tutkimus 2007) tai jakaminen ulkopuolisen osapuolen kanssa (KPMG Tutkimus 2007; Handfield 2006)
- Keskittyminen ydinosamisiin tai ydintoimintoihin (KPMG Tutkimus 2007; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008)
- Ulkopuolisen erityisosaamisen hankinta (KPMG Tutkimus 2007)
- Laadun ja tehokkuuden parantaminen (KPMG Tutkimus 2007)
- Resurssien vapauttaminen toisiin tarkoituksiin (Handfield 2006).

Ulkoistamisella tavoiteltavia etuja on monia, kuitenkin yleisin niistä on kustannussäästöt (KPMG Tutkimus 2007). Kustannussäästöjä saavutetaan muun muassa suuremmilla ostovolyymeillä sekä toimittajan erityisosaamisen myötä. Valmistuksessa tarvittavista koneista ja laitteista luopuminen on yksi esimerkki pääoman vapauttamisesta. Koneiden rikkoutuminen tai kapasiteettitason riittämättömyys johtavat usein hankinnan sijasta ulkoistamispäätökseen. Teknologiaetua saavutetaan ulkoistamalla toimintoja, joita yrityksen ei ole mahdollista suorittaa itse tarvittavan teknologian tai osaamisen puuttuessa. Keskittyessään omaan ydinosamiseen yritys pystyy paremmin kohdentamaan voimavarat toiminnan kannalta tärkeisiin toimintoihin. Markkinavoimien hyödyntäminen mahdollistaa kilpailukykyiset ja laadukkaat tuotteet. Joustavuudella tarkoitetaan mukautumista jatkuvasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön sekä

kykyä reagoida muun muassa kysynnän vaihteluihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210 - 216.)

Deloitte teki vuonna 2006 tutkimuksen ”Going Strong”, joka käsitteli suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemuksia ulkoistamisessa. Tutkimuksen mukaan yksityisen ja julkisen sektorin mainitsevat syyt ulkoistamisiin eroavat jonkin verran toisistaan.

Syitä ulkoistamiseen olivat:

- Laadun parantaminen
- Teknologiset valmiudet, huippuosaaminen
- Kustannusten lasku
- Skaalautuvuus ja joustavuus
- Keskittyminen ydinosaamiseen
- Hallinnan ja kontrollin parantaminen
- Kustannusrakenteen muutos
- Kustannusten ennustettavuus.

Tutkimuksen mukaan suomalaisten yritysten painopiste on siirtymässä pois välittömistä kustannussäästöistä. Laadun parantamista, osaamista ja joustavuutta yritykset tavoittelevat vähintään yhtä paljon kuin kustannussäästöjä. Valtionyhtiöt ja julkiset organisaatiot tavoittelevat eniten laadun parantamista ja kustannusten laskua. (Deloitte 2006.)

Ulkoistamisen yleisin tavoite on laadun parantaminen. Kolme neljästä julkisen organisaation tai valtion omistaman yrityksen edustajasta nimeää sen yhdeksi kolmesta pää-tavoitteesta. Osaavaa henkilöstöä ja teknologisia valmiuksia hakee puolet organisaatioista. Yksityisille yrityksille osaavan henkilöstön ja teknologisten valmiuksien hakeminen on yleisin tavoite. Useiden aikaisempien tutkimusten mukaan kustannusten lasku on ollut yleisin syy ulkoistaa, mutta Deloitteen tutkimien yritysten ja organisaatioiden mukaan se on vasta kolmanneksi yleisin syy. Julkiset organisaatiot ja valtion omistamat yritykset pitävät kustannusten laskua huomattavasti tärkeämpänä kuin yksityiset yritykset. (Deloitte 2006.)

Skaalautuvuudella ja joustavuudella tarkoitetaan kykyä reagoida volyymimuutoksiin. Joustavuuden tarve korostui selkeästi muun muassa nopeasti kasvavilla yrityksillä. Yksityiset yritykset näkivät skaalautuvuuden huomattavasti tärkeämpänä kuin kustannusten laskun, sillä todelliset kustannussäästöt ovat seurausta resurssien tehokkaammasta käytöstä. Yksi tärkeä tavoite ulkoistamista valmisteltaessa on ydinosaamiseen keskittyminen, mutta ylimmän johdon, tukitoiminnon johtajan ja asiakkaan näkemys yrityksen ydinosaamisesta voi olla hyvin erilainen. Ulkoistamisen tavoitteena ydin-toimintoihin keskittyminen on ylimmällä johdolla. Hallinnan ja kontrollin tarve korostuu sellaisilla yrityksillä, joilla tukitoiminnot on integroitu tiiviisti yrityksen rakenteisiin. Yrityksillä, jotka ovat keskittäneet toiminnot palvelukeskuksiin, piilokustannukset ja hallinta ovat huomattavasti paremmin kontrollissa, eikä suuria hallinnan kehittämistarpeita ole. Sen sijaan julkinen sektori halusi parantaa toiminnan kontrollia. (Deloitte 2006.)

Kustannusrakenteen muutoksella tarkoitetaan kiinteiden kustannusten muuttamista muuttuviksi kustannuksiksi. Julkisen sektorin organisaatioista tai valtionyrityksistä yhdelläkään tämä ei ole tavoitteena. Myös yksityisten yritysten mukaan ei kustannusten laskutavalla ole merkitystä jos kustannusten määrä säilyy. Kustannusten ennustettavuudesta sen sijaan ovat kiinnostuneet etenkin pörssiyritykset. (Deloitte 2006.)

2.3 Onnistumisen edellytykset

Jotta ulkoistus voi onnistua, tulisi yrityksellä olla selkeä tavoite ja ymmärrys siitä, mitä ulkoistuksella halutaan saavuttaa. Näin ei kuitenkaan aina ole. Jos ymmärrys toivotuista tavoitteista puuttuu, mitataan onnistumista tyypillisesti pelkillä kustannuksilla ja oletetuilla kustannussäästöillä. (Mäkinen 2009.)

Ulkoistamisen onnistumisen kannalta tärkeitä asioita ovat seuraavat:

- yrityksen päämäärien ja tavoitteiden ymmärtäminen
- strateginen visio ja suunnitelma
- oikean toimittajan valinta
- selkeästi ja huolellisesti määritelty sopimus
- avoin kommunikointi osapuolten välillä
- yhteistyön jatkuva hallinta ja johtaminen
- yritysjohdon tuki
- henkilöstöasioiden hallinta.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 247–248; Handfield 2006.)

Ulkoistaminen on yrityksessä strateginen päätös (Lehtonen 2004, 88–90), joten sen tulee ehdottomasti olla linjassa yrityksen strategian kanssa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 247–248; Handfield 2006). Ulkoistamista suunniteltaessa tulee aina huolellisesti kartoittaa hyödyt ja riskit. Ulkoistuskumppanin valinta on yksi merkittävimmistä asioista ulkoistuksen onnistumisen kannalta. Ulkoistussopimuksen tulisi olla oikeudenmukainen kumpaakin sopijapuolta kohtaan ja toimia lähtökohtana yhteistyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Sopimuksen tulisi myös tukea pitkäjänteistä yhteistyötä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 247–248.)

Sopimusta tehtäessä on tärkeää sisällyttää siihen tunnusluvut, joilla mitataan laatua ja tehokkuutta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 247–248; Jalanka ym. 2003, 11–13). Tunnusluvut toimivat parhaiten, jos ne ovat olleet käytössä jo ennen ulkoistamista (Jalanka ym. 2003, 11–13). Sopimuksessa huomioitavia asioita ovat myös käytännön johtamiseen, toimintaan ja tiedonkulkuun, mahdollisten ongelma- ja konfliktitilanteiden hallintaan sekä yhteistyön päättymiseen liittyvät asiat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 247–248). Osapuolten tarpeet, toimintamallit, omistus pohja ynnä muut voivat muuttua nopeastikin, eikä kaikkia mahdollisia muutoksia pystytä sopimuksissa ennakoimaan. Tämän vuoksi on sopimukseen tärkeä sisällyttää toimenpiteet yhteistoiminnan lopettamiseksi. (Jalanka, ym. 2003, 11–13.) Yhteistyön onnistumisen kannalta avoin tiedonkulku osapuolten välillä on ehdottoman tärkeää: yrityksen sisällä on kerrottava yhteistyön tavoitteet ja saatava henkilökunta sitoutumaan niihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 247–248; Jalanka ym. 2003, 11–13).

Yrityksen johdon sitoutuminen ulkoistukseen on tärkeää. Mitä korkeammalla tasolla ulkoistaminen on, sitä korkeammalla tasolla tulee johdonkin sitoutua. Ulkoistamisen ollessa lähellä yrityksen ydinliiketoimintaa on siihen liittyvä päätöksenteko monimutkaisempaa ja se vaatii pitkäjänteistä suunnittelua ja johtamista. Ulkoistamisen yhteydessä työn tekemisen tavat ja olosuhteet muuttuvat, työtehtävät voivat muuttua, jotkin työtehtävät saattavat poistua kokonaan ja saattaa tulla myös uusia tehtäviä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 247–248; Jalanka ym. 2003, 11–13.)

Tietotekniikan palveluyrityksen johtaja Arto Herranen painottaa ulkoistamisen onnistumisen kannalta tärkeinä ohjeina ulkoistajalle:

- Selvitä strategiset tavoitteet.
- Määrittele taloudelliset tavoitteet.
- Panosta kumppanin valintaan.
- Panosta siirtoprojektiin ja viestintään.
- Huolehdi toiminnan jatkuvasta kehittämisestä.

Herrasen mukaan ulkoistaminen onnistuu, kun ulkoistusprosessi on hyvin suunniteltu ja huolellisesti toteutettu. (Mäkinen 2009.)

Luvuissa 2.3.1 – 2.3.2 esitellään kaksi tapausta, joissa ulkoistaminen on onnistunut.

2.3.1 Vantaan kaupunki – Peijaksen sairaala

Vantaan kaupunki ulkoisti Peijaksen sairaalan terveyskeskuspäivystyksen vuoden 2008 alussa yksityiselle päivystys- ja hoivapalveluyritys MedOnelle. Koko terveyskeskuksen henkilökuntaa koskevan ulkoistuksen toivottiin tuovan noin 900 000 euron vuotuiset säästöt, jos turhat läheteet saataisiin karsittua. Vantaan terveyskeskuspäivystyksen ylilääkärinä toimivan Jarmo Kantosen mukaan ulkoistuksella pyrittiin siihen, että potilaat saataisiin entistä paremmin hoidettua ja että koko henkilökunta olisi saman organisaation alla. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin varatoimitusjohtaja Seppo Kiviniemi pelkäsi, että potilaiden hoito saattaisi jopa huonontua. (Vantaa ulkoistaa kokonaisen terveyskeskuksen päivystyksen 2007.) Vuonna 2008 tammikuussa alkanut sopimus Vantaan Peijaksen sairaalan terveyskeskuspäivystyksen

ulkoistamisesta on tehty kolmeksi vuodeksi ja sitä on mahdollisuus jatkaa yhdellä vuodella. (Vantaan Peijaksen päivystys siirtyy yksityiselle 2007.)

Ulkoistus ei aiheuttanut irtisanomisia, sillä päivystys oli hoidettu suurimmaksi osaksi ostopalveluna (Vantaan Peijaksen päivystys siirtyy yksityiselle 2007). Ulkoistus ei kuitenkaan ainakaan alkuun sujunut sopimuksen edellyttämällä tavalla. Sopimuksessa oli säädetty, että potilaan odotusaika saa olla korkeintaan kaksi tuntia, mikä kuitenkin ylittyi 10 prosentilla potilaista tammi-helmikuun 2008 aikana. (Yksityinen MedOne ei saanut Peijaksen jonoja kuriin 2008.)

Vantaan kaupunki teetti ennen ulkoistuksen sopimuskauden loppua objektiivisen arvi-
on päivystyksen toimivuudesta Finnish Consultin Group Oy:llä (FCG) huhtikuussa 2010. Ulkoistuksen yhteydessä kokonaiskustannukset laskivat noin 700 000 euroa, mutta osa tutkimusten kustannusvastuusta on siirtynyt erikoissairaanhoidon, joten kustannussäästöjä syntyy ainakin 100 000 euroa. Ulkoistussopimusta tehdessä Van-
taan kaupunki ja MedOne Oy sopivat mittarit, joiden mukaan ulkoistuksen onnistu-
mista mitattaisiin. Näillä mittareilla mitattuna ulkoistus sujui hyvin. Mittareissa olisi
kuitenkin FCG:n mukaan kehittämisen varaa. Niiden pitäisi vastata tarkemmin poti-
lasiasiakkaan tarpeita, asiakaskokemusta ja tuotettua terveyshyötyä kustannuksiin näh-
den. (Kujala, Palmunen, Keinänen & Vohlonen 2010.)

2.3.2 Oy Sisu Auto Ab

Vuonna 2005 Oy Sisu Auto Ab aloitti yhteistyön Pretax Talousosaston kanssa. Oy Si-
su Auto Ab:lle kumppanuus oli osa suurempaa muutosten sarjaa. Toimitusjohtaja
Teppo Raittiin mukaan Sisu Autolla muun muassa selkiinnytettiin yhtiön strategiaa ja
organisaatiota, kevennettiin ja virtaviivaistettiin yhtiörakennetta ja ajanmukaistettiin
tuotantoteknologiaa. (Sisu Auto kärräsi koko taloushallintonsa Pretaxille 2006, 7.)
Teppo Raittis toimi Oy Sisu Auto Ab:n toimitusjohtajana vuosina 2005-2007 (Sisu Au-
ton Historia). Raittiin sanojen mukaan Sisu Auto teki radikaalin ratkaisun ulkoistaes-
saan koko taloushallinnon Pretaxille, he saivat muutettua taloushallinnon kiinteät kus-
tannukset muuttuviksi. (Sisu Auto kärräsi koko taloushallintonsa Pretaxille 2006, 7.)

Sisu Auton ratkaisuun valita Pretax Talousosasto toimittajakseen vaikuttivat yrityksen
koko, kokemus ja aikaisemmat referenssit. Sisu Auto on ollut tyytyväinen saamansa
palvelun laatuun, ja järjestelmien käyttöönotto sujui kivuttomasti. Sisu Auto näkee

myös saaneensa käyttöönsä alan parhaat ja uusimmat työkalut. Raittiin mukaan kokonaisvaltainen kumppanuus merkitsee pitkäaikaista sitoutumista yhteistyöhön ja mukavasti sujunutta yhteistyötä kannattaa jatkaa. (Sisu Auto kärräsi koko taloushallintonsa Pretaxille 2006, 7.)

2.4 Ulkoistusten epäonnistumisten syyt

Ulkoistuksissa ei aina onnistuta. Booz Allen Hamiltonin tutkimuksen mukaan ulkoistuksissa epäonnistutaan koska:

- Omaa ydinosaaamista ei ole selkeästi tunnistettu.
- Toimittajan valintaan ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota.
- Ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyjä ei ole analysoitu riittävästi.
- Toiminnon johtamiseen ulkoistamisen jälkeen ei ole osattu varautua.
- Prosessin johtamista yli organisaatorajojen ei osata. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 224 – 233.)

Käytäntö on osoittanut, että päätöksenteossa yritysjohto aliarvioi kustannukset ja yliarvioi säästöt ulkoistamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Ulkoistamisella haetaan pitkäjänteistä kilpailukyvyyn ja tehokkuuden parantamista, joten hyötyjen ja kustannusten laskenta pitkällä aikavälillä on välttämätöntä. Lisäksi tulee huomioida mahdolliset muutokset liiketoimintaympäristössä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 224 – 233.)

Barthelemy (2003, 87–97) tutki lähes sataa pohjoisamerikkalaista ja eurooppalaista informaatioteknologia-alan yritystä ja löysi niiden pohjalta ulkoistamisen seitsemän kuolemansyntiä, mitkä tavallisesti tehdään. Näitä esitellään seuraavassa seitsemässä kappaleessa.

1. Väärän toiminnon ulkoistaminen

Yrityksen tulee tunnistaa oman liiketoimintansa ydinalue ja rajata se erilleen muusta toiminnasta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Ydinosaaamisen onnistuneella määrittämisellä vältetään pahimmat ulkoistamisen riskit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 224–233.) Ulkoistettavia toimintoja määriteltäessä etsitään sellaiset toiminnot, joita on vaikea kopioida tai korvata toisilla toiminnoilla ja jotka ovat tärkeitä yrityksen kilpai-

lukyvyille. Tällaisia toimintoja ei pidä ulkoistaa, sillä yritys menettää kilpailuetunsa. Yrityksen tulee ulkoistaa vain tukitoimintoja. (Barthelemy 2003, 87–97.)

2. Väärän toimittajan valitseminen

Toimittajaa valittaessa tulee muistaa, että aktiivisin myyjä ei välttämättä ole sopivin toimittaja: osa myyjäorganisaatioista on panostanut suurimman osan osaamisestaan palvelun myyntiin ja varsinainen toteuttaminen jää vähemmälle huomiolle. Mahdollisen toimittajan yrityskulttuurin tutustumiseen tulee käyttää aikaa: täysin erilainen toimintakulttuuri saattaa aiheuttaa negatiivisen reaktion omassa henkilöstössä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 224–233.) Koska oikean toimittajan valinta on erittäin tärkeää ulkoistamisen onnistumiselle, toimittajan valintaan kannattaa käyttää aikaa. Halvin toimittaja ei aina ole paras. Ulkoistamisella ja kyvykkään toimittajan avulla voidaan saavuttaa uusia innovatiivisia ratkaisuja, jotka tuovat taloudellista lisäarvoa ja mahdollisuuden keskittyä omaan ydinosamiseen. (Barthelemy 2003, 87–97.)

3. Huonon sopimuksen tekeminen

Usein sopimuksen tekemiseen ja neuvotteluun käytetään liian vähän aikaa, mikä johtaa ulkoistamisen epäonnistumiseen. Päätös ulkoistamisesta saatetaan tehdä hätäisesti ja sopimuksen täytäntöönpanoa kiirehditään miettimättä tavoitteita tai toteutumisen arviointia. Hyvä sopimus on välttämätön ulkoistamisen onnistumiselle, sillä sopimuksessa määritellään ulkoistajan ja palveluntarjoajan väliset voimasuhteet. Hyvä sopimus tarjoaa kumppaneille mahdollisuuden asettaa odotuksia ja sitoutua tavoitteisiin. Hyvä sopimus tarjoaa myös turvaa, jos yhteistyö ei toimi. Paras sopimus on täsmällinen, täydellinen, tasapuolinen, joustava ja kannustimiin perustuva. (Barthelemy 2003, 87–97.)

4. Henkilöstön huomiotta jättäminen

Henkilöjohtaminen on avainasemassa ulkoistusprosessissa, sillä työntekijät usein kokevat ulkoistamisen uhkana ja omien taitojen aliarvioimisena. Ulkoistamista suunniteltaessa yritykset kohtaavat kaksi toisiinsa yhteydessä olevaa henkilökysymystä. Ensinnäkin avainhenkilöt tulee sitouttaa ja saada motivoitua jäämään yritykseen. Toiseksi, ulkoistamisen yhteydessä toimittajalle siirtyvien työntekijöiden asema tulee turvata.

Toimittajalle siirtyville henkilöille tarjoutuu usein siirtymisen yhteydessä parempia urapolkuja ja paremmin palkattu työ tehtävien luonteen muuttuessa tukitoiminnoista ydinosaamiseen. (Barthelemy 2003, 87–97.)

5. Ulkoistetun toiminnon kontrollin menettäminen

Toimintojen johtaminen ulkoistamisen jälkeen vaatii uutta osaamista, uusia keinoja ja työkaluja: johtamismallia tulee muokata uudessa tilanteessa siten, että se huomioi myös ulkoisten resurssien hallinnan ja ohjauksen. Ulkoistaminen muuttaa oman toiminnon ostetuksi palveluksi, jolloin prosessin johto ja seuranta eivät voi toimia kuten aikaisemmin: entiset komentosuhteet eivät ole enää voimassa, vaan on luotava uudet pelisäännöt. Yli organisaatorajojen tapahtuva prosessin johtaminen on yksi keskeisimmistä haasteista globalisoituvassa liiketoiminnassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 224 – 233.) Ulkoistajalle on erittäin tärkeää säilyttää kontrolli ulkoistettuun toimintoon. Kontrollin menetys voi tapahtua kahdella tavalla: ulkoistajalla ei ole joko kykyä johtaa ulkoistettua toimintoa tai ulkoistaja ei aktiivisesti valvo ulkoistettua toimintoa. Kun toiminto on ulkoistettu, on erittäin tärkeää säilyttää yrityksessä pieni johtajaryhmä, joka valvoo toimintaa ja kehittää yrityksen strategiaa. Ulkoistamisella ei tarkoiteta vastuun välttelemistä, joten hyvä toimeenpano ja toteutus ovat välttämättömiä ulkoistamisen onnistumisen kannalta. (Barthelemy 2003, 87–97.)

6. Piilokustannusten huomiotta jättäminen

Ulkoistamiseen liittyviä piilokustannuksia ei tule unohtaa. Ulkoistamiseen liittyy kahdenlaisia piilokustannuksia, jotka usein jätetään huomioimatta. Toimittajan etsimisestä ja sopimuksen neuvottelemisesta aiheutuu kustannuksia jo ennen kuin varsinainen ulkoistaminen on toteutettu. Kustannuksia aiheutuu myös ulkoistamisen jälkeen, kun kontrolloidaan ulkoistettua toimintoa. Piilokustannusten huomioiminen on tärkeää, sillä niillä voi olla huomattavia vaikutuksia ulkoistamisen perusteisiin (Barthelemy 2003, 87–97.)

7. Sopimuksen päättymisen huomiotta jättäminen

Kun toiminto on ulkoistettu, sen takaisin ottaminen on vaikeaa. Tästä syystä yhteistyöhön tulee panostaa, jotta se saadaan kerralla kuntoon. (Jalanka ym. 2003, 11–13.)

Usein yrityksen johto on haluton ennakoimaan ulkoistamissopimuksen päättymistä. Toimittajan vaihdoksissa ja sopimusten päättymistilanteissa epäonnistutaan, koska ei ole laadittu suunnitelmaa tällaisia tilanteita varten. Ulkoistussopimuksen päätyminen on suunniteltava jo alusta alkaen. Yrityksen on luotava strategia sen varalle, että toimittajaa joudutaan vaihtamaan tai toiminto siirtämään takaisin omaan yritykseen. (Barthelemy 2003, 87–97.)

3 ULKOISTETTUJEN TOIMINTOJEN TAKAISINVETO

Joissakin tapauksissa yritykset palauttavat ulkoistetun toiminnon takaisin itselleen. Tälle toiminnalle ei vielä ole suomen kielessä vakiintunutta termiä (Lehtonen 2004, 88–90.) Tätä toimintoa kuvaamaan on suomen kielessä käytetty muun muassa seuraavia termejä: takaisinveto, palauttaminen, kotiuttaminen ja kotouttaminen.

Ulkoistaminen ei siis ole peruuttamaton päätös. Sen voi sopimuksia noudattaen perua, jos siinä epäonnistuu. Muun muassa puhelinoperaattori Dna ulkoisti asiakaspalvelunsa ja palautti sen vuosina 2004–2005 takaisin itselleen, mutta ulkoisti toiminnon sittemmin uudelleen. Myös Finnair ulkoisti vuosikertomuksensa teon mainostoimistolle, mutta totesi sen olevan liian tärkeä asia ulkoistettavaksi. (Mikkonen 2010.) Kun ulkoistussopimus päättyy ja halutaan joko vaihtaa toimittajaa tai palauttaa toiminto takaisin omaan hoitoon, varsinkin it-ulkoistussopimukseen on tärkeää sisällyttää ehto siitä, että esimerkiksi yritykselle kriittisiä sovelluksia kehittäneet osaajat ovat tarvittaessa ostettavissa taloon (Barthelemy 2003, 87–97). Yhteistyön lopettamiseen liittyvän ehdon tärkeys on mainittu myös luvussa 2.3 Onnistumisen edellytyksiä.

Taantuma tai lama on saanut jotkin yritykset vetämään takaisin alihankkijoille ulkoistettuja töitään. Perusteluna on voinut olla esimerkiksi oman henkilökunnan työpaikkojen turvaaminen. (Kortelainen 2009.) ””*Kovin tehokasta tämä toiminta ei ole. Se kuitenkin kertoo, miten syvällistä yhteistyö kumppaniverkoston kanssa on todellisuudessa ollut. Takaisinveto on merkki siitä, ettei kyseessä ole ollut kunnolla toimiva verkosto, vaan kumppaniyritykset ovatkin olleet vain kapasiteetin tasaajia*”, Trio-ohjelman ohjelmapäällikkö Harri Jokinen *Teknologiaateollisuusry:stä sanoo.*” (Kortelainen 2009.)

3.1 Takaisinvetojen kehitysnäkymät

Teknologiateollisuus ry:n Trio-ohjelmassa asiantuntijana työskentelevän Veli-Matti Kuisman mukaan 10 % päämiehistä vetää aiemmin ulkoistettuja töitä takaisin itselleen, mutta toisaalta jokseenkin sama määrä kertoo ulkoistavansa lisää. Kehitys ulkoistamisen ja takaisinvetojen kohdalla tasapainottaa toisiaan, mutta ei välttämättä kohdistu samoihin yrityksiin. (Kortelainen 2009.) Vuonna 2006 tehdyn suomalaisten suuryritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden ulkoistamiskokemuksia koskevan tutkimuksen mukaan ulkoistuksen takaisinvedot ovat tuskin tulossa Suomeen. Kuitenkin 15 % osallistujista on vetänyt joitain toimintoja takaisin itselleen. Kukaan tutkimukseen vastanneista ei kuitenkaan ollut suorittanut laajoja ulkoistuksen takaisinvetoja, vaan usein kyseessä oli pieni toiminto suuresta kokonaisuudesta. Tutkimuksen mukaan useat yritykset pitävät takaisinvedolla uhkailemista hyvänä keinona hallita toimittajaa. (Deloitte 2006.) KPMG:n vuonna 2007 tekemän tutkimuksen mukaan yksi kymmenestä organisaatiosta on suunnitellut ottavansa takaisin jo ulkoistetun toiminnon kokonaan tai osittain. Tutkimuksen mukaan takaisinvetojen suunnitteleminen on seurausta muun muassa siitä, että on ulkoistettu liikaa. Kyse on korjausliikkeestä, jolla halutaan vahvistaa oman organisaation osaamista ja varmistaa toimittajalta saatava palvelutaso. (KPMG Tutkimus 2007.)

Elinkeinoelämän etujärjestön Svenskt Näringslivin pääekonomisti Stefan Fölsterin mukaan Ruotsissa on jo kymmenen vuoden ajan kotiutettu halpamaihin ulkoistettuja toimintoja takaisin Ruotsiin. Hänen mukaansa nettovirta on kuitenkin edelleen Ruotsista ulos ja jokaisen kriisin jälkeen tulee uusi muuttoaalto. Fölster ennustaa näin käyvän myös tämän kriisin jälkeen. Capacentin Tukholmassa toimivan senior adviser Juhha Järvelän mukaan toistaiseksi vain muutama yritys on hänen havaintojensa mukaan ryhtynyt toimiin tuotannon kotiuttamiseksi. Järvelän mukaan selvää on kuitenkin se, että tuotannon ulkoistaminen kehittyviin maihin kiinnostaa vähemmän ja yhä useampi yritys on kiinnostunut siirtämään tuotannon takaisin kotimaahan. (Mauno 2010.)

It-toimintojen ulkoistamisessa epäonnistumisprosentti on korkea: jopa 78 % yritysjohtajista, jotka ovat ulkoistaneet yrityksensä it-toiminnot, ovat joutuneet irtisanomaan sopimuksen ennen aikojaan. Toimitusjohtajat eivät suinkaan aina neuvottele uusista ulkoistussopimuksista muiden toimittajien kanssa, vaan ovat havainneet, että jos tavoitteena on tehdä asiat kunnolla, ne täytyy tehdä itse. (Overby 2003.)

3.2 Ulkoistamisen ongelmat ja takaisinvetojen syyt

Epäonnistuneista ulkoistuksista ja ulkoistusten ongelmista on vähän tietoa julkisuudessa, sillä yritykset harvemmin haluavat paljastaa epäonnistumisiaan. Mediasta voi kuitenkin lukea muun muassa seuraavaa:

Sodexo ulkoisti palkkahallinnon Zalaris HR Services Finland Oy:lle. Kesäkuussa 2010 Sodexon pääluottamusmies Tarja Malinen kertoi, että ulkoistaminen ei suju toivotusti, ja huhtikuussa 2010 järjestelmä petti täysin. Malisen mukaan Zalaris on vakuuttanut että ”homma toimii”, mutta kuitenkin vuorolisiä, tuntipalkkalaisten tunteja ja loma-ajanpalkkoja on jäänyt maksamatta. (Herrala 2010.)

Vuonna 2001 on tehdyn it-ulkoistusten takaisinvetoja koskevan tutkimuksen mukaan yleisimmät syyt ulkoistusten takaisinvetoon olivat epäonnistunut ulkoistaminen ja toiminnon muuttuminen strategiseksi (Toivonen 2001). Varsinkin it-ulkoistuksissa epäonnistutaan usein. Yhtenä suurena syynä Turun kauppakorkeakoulun erikoistutkija Tomi Dahlberg näkee virhekuvitelman, että ulkoistamisessa johtamisen tarve vähenee. Todellisuudessa tilanne on hänen mielestään päinvastainen eli johtamishaasteet kasvavat ja asioita pitää osata kuvata pilkuntarkasti. (Vuokola 2011.)

Jo vuonna 2006 monet it-toimintoja ulkoistaneet yritykset ovat vetäneet toimintojaan takaisin itselleen. Kuitenkaan ulkoistushankkeiden takaisin vetämisestä yritykset eivät paljon julkisuudessa puhu. (Vuokola 2006.)

Kokemuksia ulkoistuksista

””Meidän kokemuksemme mukaan ulkoistetut palvelut ovat aina olleet hieman jäykkiä. Kun palvelut ovat itsellä, se tuo joustavuuden kautta tuottavuutta. Pystymme paremmin hallinnoimaan koko it-ympäristöä sekä reagoimaan nopeasti liiketoiminnan vaatimuksiin ja muutoksiin”, Nokian Renkaiden ict-palvelupäällikkö Ari Etholen ... sanoo.” (Mäkinen 2010.)

””Ei siitä ole paljon hyötyä, kun ihmiset vaihtuvat toisessa päässä koko ajan. Pian siellä ei ole ketään, joka on edes kuullut Nokian Renkaista, saati käynyt täällä tai ymmärtäisi meidän bisnestä”, Etholen toteaa.” (Mäkinen 2010.)

”Ulkoistetut palveluntuottajat tuottavat selkeästi vähemmän palveluita kuin kunnan omat terveysasemat. Lyhyen tutkimusajan puitteissa nähtiin, että ulkoistetuissa paikoissa on jopa 40 prosenttia vähemmän palveluita väestölle kuin on kunnan omilla terveysasemilla, kertoo Kouvolan kaupungin johtava ylilääkäri Kati Myllymäki.”(Ala-Mettälä 2010.)

Asiakkaan ja palveluntarjoajan erilaiset oletukset

PA Consulting Groupin tekemän it-ulkoistuksia koskevan tutkimuksen mukaan 76 prosenttia ulkoistajista haluaa ulkoistuksen tuovan säästöjä, kun palveluntarjoaja luulee halun olevan sataprosenttista. Asiakkaista osaamista haluaa ostaa 67 %, ja toimittajista vain 14 % arvelee ostajan haluavan sitä. (PA Consulting Group 2006, 3.) PA Consultingin johtajan Vesa Tiirikaisen mukaan kansainvälisen ulkoistustutkimuksen suomalaisaineistossa oli erityispiirteitä: tutkituista 23 suomalaisyrityksestä 90 prosenttia piti ulkoistuksissa tärkeimpänä asiana it-osaamisen parantamista, ja kustannukset olivat vasta neljännellä sijalla. Suomalaisjohtajista yli 80 prosenttia piti hyötyjen todentamista vaikeana tehtävänä. Tiirikaisen mukaan: *”Tällaiset luvut saattavat hyvinkin ennakoita, että jotain on tapahtumassa. Isompia sisäistämisoperaatioita saattaa olla Suomessakin tulossa.”* (Vuokola 2006.)

Luvuissa 3.3 ja 3.4 on esimerkkejä ulkoistusten takaisinvedoista.

3.3 Nokian Renkaat

Onnistunut esimerkki ulkoistuksen takaisinvedosta on yli sata vuotta renkaita valmistaneella Nokian Renkailla. Nokian Renkaat päätti kotiuttaa konosalin vanhaan tehdasrakennukseensa. Konesalin suunnittelu aloitettiin huhtikuussa 2008 ja se otettiin käyttöön toukokuussa 2009. Konesaliin investoitiin kaikkiaan 900 000 euroa, kynnys konosalin rakentamiseen oli iso, sillä se pystytettiin keskellä syvintä talouden taantumaa. Panostamalla konesaliin Nokian Renkaat pystyi pitämään omaa osaavaa henkilöstöä töissä laskusuhdanteen yli ja välttymään välillisesti myös muutamalta irtisanomiselta. (Mäkinen 2010.)

Nokian Renkaat päätti kotiuttaa ulkoistamansa konosalin, sillä se oli pettynyt ulkoistuksen hinnoitteluun ja ulkoistuspalveluiden laatuun. Tärkeimpänä lähtökohtana kotiuttamiselle oli kustannussäästöt. Lisäksi Nokian Renkaat halusi konosalin osaksi teh-

dasta, jotta palvelimet ovat lähellä tukemassa tuotantojärjestelmiä. Tietoturvariskien minimointi ja jatkuvuuden varmistus olivat myös tärkeitä perusteluita. (Mäkinen 2010.)

Konesalin rakentamisen tavoitteeksi Nokian Renkaat asetti, että se maksaa itsensä takaisin viidessä vuodessa, mikä on puolet yleisestä takaisinmaksuajasta. Kesäkuussa 2010 näytti kuitenkin jo siltä, että tavoiteaika jopa alitetaan. (Mäkinen 2010.)

3.4 Kalevala Koru Oy

Kalevala Koru Oy osti Lapponia Jewelryn lokakuussa 2005 (Luukkari 2007). Yhtiön toimitusjohtaja Laura Lareksen mukaan Lapponia Jewelry oli taloudellisesti heikoissa kantimissa Kalevala Korun tullessa uudeksi omistajaksi. Korujen tuotantoa oli siirretty Kiinaan kulujen keventämiseksi. *”Lapponian korutuotanto palautettiin Kiinasta Pitäjänmäelle. Ymmärtääkseni laatu Kiinassa ei vastannut odotuksia, ja lisäksi sen valvonta ja varmistaminen söi liiaksi aikaa ja resursseja”*, Larek sanoo. (Repo 2007.)

Kalevala Koru Oy veti hopeisten Lapponia-korujen valmistuksen Kiinasta takaisin Suomeen vuonna 2006. Yritys siirsi tuotannon omalle Pitäjänmäen tehtaalleen ja palkkasi samalla 30 uutta työntekijää. Syynä tuotannon palauttamiseen oli tuotteiden laatuongelmat, toimitusaikojen pituus ja varastoihin sitoutunut pääoma. (Luukkari 2007.)

Yritys investoi Helsingin Pitäjänmäen tehtaalleen sellaisen tuotantovaiheen koneellistamiseen, mikä ei suoranaisesti liity käsityöhön. Koneellistaminen on keino parantaa kilpailukykyä halpatuotantomaihin verrattuna. Koruteollisuus on Kalevala Korun silloisen toimitusjohtajan Marja Usvasalon mukaan vanhoillista ja työvaiheiden koneellistaminen on ollut alalla jopa poikkeuksellista. (Luukkari 2007.)

””Halpatuotanto ei ole vastaus pienimuotoisen korkeatasoisen designtuotteen valmistukseen. Syntyy suhteeton vaiva, kun teettää kaukana ja vahtii laatutasoa, saatavuutta ja varastoja”, perustelee Kalevala Korun toimitusjohtaja Marja Usvasalo. (Hammarsten 2006.) Hänen mukaansa paremmat kilpailukeinot ovat joustavuus, laatu ja tehokkuus. Pitäjänmäen tehtaalla yritys suunnittelee koruista kolmiulotteiset mallit tietokoneella, pitää varastot minimissään ja valvoo laatua siten, että tuote on kerralla

kunnollinen. Kotimaisuus on myös imago- ja pr-etu yritykselle, jonka omistaa Kalevalaisten Naisten Liitto. (Hammarsten 2006.)

4 KYSELYN TULOKSET

Tutkimus toteutettiin lähettämällä kysely yhteensä yhdeksälle ulkoistetun toiminnon takaisinvetäneelle yritykselle, joista kolme vastasi. Vastausprosentiksi muodostui 33. Yrityksen A kysely toteutettiin puhelinhaastatteluna. Tavoitteena oli löytää tutkimukseen kolmesta viiteen haastateltavaa tapausta sekä muutama tapaus kirjallisuudesta. Tavoitteessa löytää haastateltavia tapauksia onnistuttiin. Kyselyssä kysyttiin seuraavat kysymykset:

- Mitä toimintoja olette ulkoistaneet?
- Minkä ulkoistamanne toiminnon olette vetäneet takaisin itsellenne?
- Miksi olette palauttaneet toiminnon?
- Miten suunnittelitte takaisinvetoprosessin?
- Miten takaisin veto sujui?
- Millaiset tavoitteet takaisinvedolle asetitte?
- Toteutuivatko tavoitteenne?
- Oletteko harkinneet ulkoistavanne saman toiminnon tai osan siitä uudelleen?

4.1 Yritys A

Yritys A oli ulkoistanut tuotteiden valmistuksen kokonaan Tšekkeihin, ja toiminto oli ulkoistettuna 10 vuotta. Toiminto palautettiin Suomeen yrityksen omille tehtaille tammikuussa 2005. Toiminnon palauttamiseen yritys mainitsi kolme tärkeintä syytä, jotka olivat tuotannon joustamattomuus, toimitusten epävarmuus ja laatuongelmat.

Takaisin veto suunniteltiin hankkimalla tuotantoon tarvittavat koneet ja laitteet sekä kouluttamalla henkilökunta. Tuotanto sijoitettiin pienelle paikkakunnalle, jotta käsi-työvoiman saatavuus on turvattu. Takaisin veto sujui hyvin, ja ensimmäisenä vuonna tuotteita pystyttiin valmistamaan enemmän kuin edellisellä vuonna. Tuotanto on joustavaa, ja tuotteen valmistaminen Suomessa lisäsi myyntiä.

Takaisinvedon tavoitteena oli rakentaa joustava tuotanto, lisätä tarjontaa ja laajentaa tuoteperhettä. Alihankinnassa ulkomailla tuotettua tuotetta saatiin myyntiin tuotteita vain sesonkiaikoina, eikä tuotetta ollut ollenkaan varastossa.

Takaisinvedon tavoitteet ylittyivät niin myynnillisesti, laadullisesti kuin tuotannollisestikin. Kysyntä kuitenkin yllätti, ja alkuun tuotteet jopa loppuivat kesken. Toiminto palautettiin Suomeen kuusi vuotta sitten, minkä jälkeen euromääräinen myynti 20-kertaistui ja tuotannollinen myynti yhdeksänkertaistui. Tuotanto omissa tehtaissa mahdollistaa tuotteiden räätälöinnin asiakkaan toiveiden mukaan. Uusien tuotteiden markkinoille tuominen on helpompaa ja nopeampaa, kun niitä voidaan valmistaa pienissä erissä. Yrityksen tavoitteena on saada kolmasosa myynnistä uusien tuotteiden avulla.

Toiminnon uudelleen ulkoistamista ei ole harkittu, sillä itse tekemisen malli on todettu hyväksi. Vuonna 2011 on avattu myös uusi tuotantolaitos. Tavoitteena on pitää tuotanto kokonaan Suomessa.

4.2 Yritys B

Yritys B on ulkoistanut kaukolämpöverkon kunnossapidon ja palauttanut sen takaisin itselleen. Yrityksen toiminta-alueella oli vain yksi toimittaja, joka pystyi tuottamaan yrityksen tarvitsemia palveluita riittävän hyvin ja kattavasti. Yritys palautti toiminnon itselleen, sillä ainoan toimittajan palvelun laatu heikkeni vuosi vuodelta eikä kehitystä tapahtunut. Yritys koki vaaraksi, että palveluntuottaja lopettaa tuottamisen kokonaan ja päätti palauttaa toiminnon omaan hoitoonsa, ennen kuin näin pääsi tapahtumaan.

Takaisinvetoprosessista yritys teki taloudellisen ja toiminnallisen selvityksen. Toiminnon palauttamisen taloudellisenä tavoitteena oli, että menot eivät kasva, ja toiminnallisenä tavoitteena oli tehdä asiat paremmin ja tehokkaammin kuin aikaisemmin. Yritys onnistui tavoitteissaan eikä ole harkinnut saman toiminnon ulkoistamista uudelleen.

4.3 Yritys C

Yritys C on ulkoistanut lopputuotteen kokoonpanon ja palauttanut tästä toiminnosta osan takaisin Suomeen. Syiksi toiminnan palauttamiseen yritys mainitsi tuotannon paremman joustavuuden ja nopeamman reagointikyvyn markkinoiden kysyntään.

Takaisinvetoprosessin yritys suunnitteli varmistamalla kotimaan tuotannon riittävän kapasiteetin. Muuta suunnittelua palautus ei tarvinnut, sillä tuotteiden valmistus oli omilla tehtailla tuttua entuudestaan. Takaisinvedon yhteydessä kysyntä kasvoi, mutta tuotantokapasiteetin kasvattaminen oli vaikeaa, koska osaavaa työvoimaa oli vaikea saada.

Yritys asetti takaisinvedon tavoitteeksi myynnin selvän kasvun. Yrityksen takaisinvedon tavoitteet toteutuivat siinä määrin, että myynnin kasvusta seurasi jopa toimitusvaikeuksia. Yritys ei saanut kasvatettua tuotantokapasiteettia siinä määrin kuin myyntitulaukset olisivat edellyttäneet. On vaikea arvioida, kasvoiko kysyntä pelkästään tuotannon palauttamisen takia, mutta varmasti sillä oli osansa kysynnän kasvussa.

Yritys ei ainakaan toistaiseksi ole suunnitellut ulkoistavansa samaa toimintoa uudelleen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset käsitellään kahdessa osassa, tapausten erilaisuuden vuoksi. Tutkimuksen tuloksissa käsitellään ulkoistamisen takaisinvetojen syitä ja ulkoistuksessa ilmenneitä ongelmia haastatteluiden tulosten perusteella. Ulkoistamisissa epäonnistumisten syitä arvioidaan teoriaosuudessa mainittujen onnistumisten edellytysten ja yleisimpien virheiden kautta.

5.1 Kaukoulkoistaminen

Tutkimuksessa haastatelluista yrityksistä kahdella ja yhdellä kirjallisuusotoksena esitellyllä yrityksellä kyseessä oli kaukoulkoistus, eli tuotanto oli ulkoistettu maantieteellisesti kauas markkinoista. Nämä kaikki kolme yritystä mainitsivat tuotannon takaisinvedon syyksi tuotannon joustamattomuuden. Ne tavoittelivat takaisinvedolla

tuotannon parempaa joustavuutta tuotannon siirtyessä lähelle markkinoita. Kahdella kaukoulkoistuksen takaisinvetäneestä yrityksestä oli ilmennyt myös laatuongelmia.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että näiden yritysten ulkoistamisen epäonnistumisen syynä on väärän toimittajan valinta, kontrollin menettäminen tai huonosti tehty sopimus.

Jos tuotanto on joustamatonta sen ollessa kaukana markkinoista, syy ulkoistamisen epäonnistumiseen voi olla väärän toimittajan valinta. Toimittajaa valittaessa myös sen maantieteelliseen sijaintiin on hyvä kiinnittää huomiota. Markkinoiden ja tuotannon ollessa maantieteellisesti kaukana toisistaan voi kysynnän muutoksiin olla vaikeampi reagoida pitkien toimitusaikojen vuoksi. Myös laatuongelmiin reagoiminen voi pitkityä.

Kuvitteellinen esimerkki tuotteen laaturvirheestä kaukoulkoistuksessa

Yritys myy tuotetta, jonka valmistuksen se on ulkoistanut Kiinaan. Tuotteen valmistamiseen ja toimittamiseen Kiinasta alihankkijan tehtaalta Vaasaan yrityksen tiloihin kestää kuusi viikkoa. Yritys on sopinut alihankkijan kanssa, että tuotetta toimitetaan kontillinen kerran viikossa. Yritys vastaanottaa kontillisen tuotteita, joissa ilmenee laatuongelmia. Yritys ryhtyy välittömästi selvittämään laadussa ilmennyttä ongelmaa ja yrittää saada sen korjattua. Toimitusajan ollessa kuusi viikkoa yritys vastaanotti ensimmäisen virheellisen tuote-erän kuuden viikon kuluttua sen valmistumisesta myöhemmin. Tämän kuuden viikon aikana alihankkija on ehtinyt valmistaa ja lähettää virheellistä tuotetta yritykselle kontillisen joka viikko. Näin ollen viisi kontillista virheellistä tuotetta on jo matkalla, ennen kuin laaturvirheeseen on voitu puuttua. Jos tuotannossa ollut laaturvirhe saadaan välittömästi korjattua, yritys voi saada virheetöntä tuotetta kuuden viikon kuluttua. Näiden kuuden viikon aikana yritys menettää myyntinsä kokonaan, jos tuotetta ei ole varastossa ja virheetöntä tuotetta ei saada toimitettua nopeammalla aikataululla.

Teoriaosuuden onnistumisen edellytysten käsittelyssä on kerrottu, että ulkoistamista suunniteltaessa tulee aina kartoittaa huolellisesti hyödyt ja riskit. Yrityksellä joka on tehnyt perusteellisen selvityksen ulkoistamisen riskeistä, on varmasti strategia myös laatuongelmien varalle. Tällaisten tilanteiden varalle yrityksellä voi olla esimerkiksi toinen toimittaja tai suunnitelma tuotannon palauttamisesta.

Tuotannon laatuongelmien takana voi olla myös kontrollin menettäminen. Kontrollin menettämiseen mainittiin kaksi syytä, jotka olivat kyvyttömyys johtaa ulkoistettua toimintoa ja valvomatta jättäminen. Yritys voisi huomata laatuongelman ajoissa, jos se seuraisi alihankkijan työtä jatkuvasti.

Myös huonon sopimuksen tekeminen voi olla syynä laatuongelmien aiheutumiseen. Hyvässä sopimuksessa on huomioitu käytännön johtaminen, toiminta ja tiedonkulku, mahdollisten ongelma- ja konfliktitilanteiden hallinta sekä yhteistyön päättäminen. Hyvä sopimus on samaan aikaan täsmällinen, tasapuolinen, joustava ja kannustimiin perustuva. Myös tunnustukset laadun mittaamiseen tulisi sopimuksessa olla. Hyvällä sopimuksella yritys turvaa omaa toimintaa tilanteissa, kun kaikki ei suju suunnitelmien mukaisesti. Tästä syystä sopimuksen tekemisellä on valtavan suuri vaikutus onnistumisen, konfliktitilanteiden ja erimielisyyden välttämisen kannalta. Jos laatuongelmat johtuvat sopimuksen ongelmista, on voitu sopimusta tehdessä jättää kirjaamatta siihen riittävät palvelutasovaatimukset tai mittarit laadun mittaamiseen on tehty väärin. Tämän taustalla on voinut olla esimerkiksi kiire ulkoistusprosessissa.

Haastatteluun vastanneiden kaukoulokoistuksia tehneet yritykset asettivat takaisinvedon tavoitteiksi muun muassa joustavan tuotannon rakentamisen, tarjonnan lisäämisen ja myynnin kasvun. Näiden kahden yrityksen ulkoistuksen takaisinvedon tavoitteet toteutuivat. Takaisinvetoa varten ne olivat tehneet suunnitelman, ja takaisinvetoprosessi sujui hyvin. Kuitenkaan takaisinvetoa suunniteltaessa nämä yritykset eivät olleet oletaneet kysynnän kasvua niin suureksi, kuin se lopulta paljastui. Tästä syystä tuotantokapasiteetti jäi hetkellisesti liian pieneksi.

5.2 Välttämätön takaisin veto

Yhdellä kyselyyn vastanneista yrityksistä toiminnon takaisinvedon syynä oli tyytymättömyys alueella ainoan palveluntarjoajan työn laadun heikkenemiseen. Yrityksen oli välttämätön vetää ulkoistettu toiminto takaisin, sillä toimittajan vaihtaminen ei ollut mahdollista.

Kun toimittajan laatu heikkenee vuosi vuodelta eikä kehitystä tapahdu, syynä ulkoistuksen epäonnistumiseen voi olla esimerkiksi huono sopimus tai kontrollin menettäminen. Tällaisessa tilanteessa on voitu sopimus tehdä siten, että siihen ei ole kirjattu riittäviä palvelutasovaatimuksia ja toiminnan laadun arvioimiseen tarvittavia mittareita.

ta. Kyseessä voi olla myös, että palveluntarjoajan toiminnan suorittamista ei ole riittävästi seurattu tai toiminnon johtamista yli organisaatorajojen ei ole osattu.

Tyytymättömyys palvelun hinnoitteluun voi myös pohjautua siihen, että kaikkia kustannuksia ei ole riittävästi huomioitu. Sopimus on voitu tehdä alun perin niin edulliseksi, että palveluntuottajalla ei riitä resursseja kehittää palveluntuotantoa ulkoistajan toivomalla tavalla.

Toiminnon takaisinvedon taustalla voi olla myös väärän toiminnon ulkoistaminen. Kun toiminto on ulkoistettu ainoalle markkinoilla olevalle palveluntarjoajalle, yritys on asettanut itsensä tilanteeseen, missä se on ehdottoman riippuvainen palveluntarjoajasta. Myös palveluntarjoaja tietää olevansa ainoa ja voi käyttää riippuvuussuhdetta hyväkseen.

Yritys asetti takaisinvedon tavoitteeksi toiminnon tehokkaamman tuottamisen samoin kustannuksin. Takaisinvedon se suunnitteli tekemällä taloudellisen ja toiminnallisen suunnitelman. Yritys saavutti takaisinvedolle asettamansa tavoitteet eikä ole harkinnut saman toiminnon ulkoistamista uudelleen.

5.3 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Yhteenvetona voitaneen todeta, että takaisinvetojen syyt perustuivat ulkoistettujen toimintojen ongelmiin. Ongelmiksi yritykset mainitsivat muun muassa tuotannon joustamattomuuden, laatuongelmat, korkeat kustannukset ja toimitusten epävarmuuden.

Näiden ongelmien perusteella on voitu arvioida ulkoistuksen epäonnistumisen syitä. Niitä olivat huonon sopimuksen tekeminen, kontrollin menettäminen, väärän toimittajan valitseminen ja väärän toiminnon ulkoistaminen.

6 POHDINTA

Tutkimuskysymykseen saatiin kyselyn tulosten perusteella vastaus. Tutkimuksen tuloksissa käsitellyt epäonnistumisen syiden arvioinnit pohjautuvat ulkoistuksessa ilmenneiden ongelmien vertaamiseen teoriaosuudessa käsiteltyihin yleisimpiin epäonnistumisten syihin ja onnistumisen edellytyksiin. Haastattelun avulla suorien vastausten saaminen ulkoistuksen epäonnistumisten syihin on vaikea saada. Epäonnistuminen on arka aihe, ja epäonnistumisia harvoin halutaan myöntää, ainakaan julkisesti.

Takaisinvetoihin vaikuttaneista syistä ja ulkoistamisen onnistumisista olisi voitu saada enemmän tietoa asettelemalla haastattelukysymys toisin. Kysymys oli asetettu muotoon: Miksi olette palauttaneet toiminnon. Tämä kysymyksen asettelu antoi vastaajille hyvin laajan vastauskentän. Vastauksena kysymykseen voitiin antaa lopullinen syy takaisinvetoon tai kertoa laajemmin ulkoistuksen ongelmista ja takaisinvedon taustoista. Tutkimuksen kannalta kysymys olisi ollut parempi jakaa kahdeksi kysymykseksi, joilla selvitetään eri asioita. Paremmin asetellut kysymykset voisivat olla:

- Mitkä syyt vaikuttivat päätökseen toiminnon palauttamisesta?
- Mitkä olivat ulkoistamisen keskeisimmät ongelmat?

Kysymykset ovat lähellä toisiaan, mutta kysymyksen asettelulla olisi voinut olla ratkaiseva rooli tutkimuksen tuloksen kannalta. Jotta olisi voitu paremmin paneutua ulkoistuksen epäonnistumisiin vaikuttaviin syihin, tämän asian selvittämisen kannalta olisi ollut oleellista kysyä haastatelluilta yrityksiltä lisäkysymyksiä ulkoistuksen epäonnistumisesta ja siihen vaikuttaneista syistä. Aikataulutuksellisista syistä tähän ei kuitenkaan ryhdytty. Pienen otoksen ja hyvinkin erilaisten tapausten ollessa kyseessä tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä.

Jatkotutkimuksen avulla voisi ulkoistuksen epäonnistumisista saada syvällisempää tietoa. Tämä tutkimus voi toimia lähtökohtana seuraavalle tutkimukselle. Jatkotutkimuksessa voisi mennä tapauksiin syvemmälle ja saada uusia näkemyksiä epäonnistumisista ja takaisinvedoista. Jatkotutkimuksen voi suorittaa joko kvalitatiivisena tapaustutkimuksena perehtyen syvemmin jokaiseen tapaukseen erikseen. Toinen vaihtoehto jatkotutkimukselle voisi olla tehdä kvantitatiivinen tutkimus yllä olevat ongelmat

huomioiden kattavampana isommalla vastaajajoukolla. Kattava kvantitatiivinen tutkimus aiheesta on liian laaja opinnäytetyöksi, mutta useamman hengen ryhmässä tutkimuksen tekeminen myös opinnäytteenä voisi olla mahdollinen. Vaihtoehtona on toki paloitella tutkimus useammaksi opinnäytteeksi, jokainen opiskelija tutkii oman osansa aiheesta ja yhteenvetona tulisi laajempi tutkimus. Laajan tutkimuksen tuloksena voitaisiin saada myös luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Tutkimuksen voisi rajata esimerkiksi koskemaan kaukoulkoistuksia ja niiden takaisinveitoja. Tällaisia tapauksia on esiteltynä tässä työssä, ja esimerkkejä löytyy myös julkisuudesta.

Tätä työtä voidaan käyttää kriittisesti tarkastellen pohjana seuraavassa tutkimuksessa.

LÄHTEET

- Ala-Mettälä, H. 2010. Terveysthuollon ulkoistaminen on jopa lisännyt kuluja. Saatavissa:
http://yle.fi/uutiset/teksti/kotimaa/2010/03/terveydenhuollon_ulkoistaminen_on_jopa_lisan-nyt_kuluja_1516809.html?sort=first&browserArticleId=1516809&defaultArticleId=1516809&pageNumber=18 [viitattu: 13.11.2011].
- Ansio T. 2010. Ulkoistaminen on kumppanuutta. Aditro. Saatavissa:
<https://www.aditro.fi/page.aspx?path=192199,193729,195465,197760> [viitattu: 29.9.2010].
- Astropolistieto Oy – apunasi ympäri vuorokauden. 2011. Saatavissa:
<http://www.astropolistieto.fi/fi/yritys.php> [viitattu: 29.9.2011].
- Aulanko, V., Hotanen, J. & Voitto, A. 1996. Tee paremmin – Esimies toiminnan kehittäjänä. Jyväskylä: Gummerus.
- Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. 2008. Procurement Principles and Management. 10. painos. Hampshire: FT Prentice Hall.
- Barthelemy, J. 2003. The Seven deadly sins of outsourcing. Academy of Management Executive, Vol 17, No.2.
- Deloitte 2006. Going Strong – Experiences of Corporates and Large Public Service Organisations in Outsourcing in Finland.
- Handfield, R. 2006. A Brief History of Outsourcing. Saatavissa:
<http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing> [viitattu: 25.10.2011].
- Hammarsten, H. 2006. Korunteko kannattaa Suomessakin. Saatavissa:
<http://www.talouselama.fi/uutiset/korunteko+kannattaa+suomessakin/a158238> [viitattu: 2.11.2011].

Herrala, O. 2010. Uudistuksesta tuli fiasko: ei palkkaa, laskut rästissä. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2010/06/34515> [viitattu 10.10.2011].

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

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

Karrus, K. 2003. Logistiikka. 3-4. painos. Helsinki: WSOY.

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

Kortelainen, K. 2009. Lama paljastaa kumppanuuden laadun. Metallitekniikka 5.3.2009.

KPMG Tutkimus 2007. Ulkoistamiskumppanuuksien hallinta Suomessa - Matkalla kehittyneisiin käytäntöihin.

Kujala, S., Palmunen, J., Keinänen, M & Vohlonen, I. 2010. Vanaan kaupungin ulkoistetun terveystakeskuspäivystyksen arviointi. Saatavissa: http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawww_structu-re/32455_Vantaa_ulkoistuksen_arviointi_ABSTRAKTI_07_05_2010_VALMIS.pdf [viitattu: 11.10.2011].

Lehtonen, J-M (toim.). 2004. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY.

Luukkari, E. 2007. Kalevala Koru veti tuotantonsa pois Kiinasta. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=2190864&date=2007/01/03> [viitattu 2.11.2011].

Mauno, M. 2010. Yritysten ulkoistusvirta kääntymässä? – Tuotantoa kotiutetaan jo halpamaista. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/?oid=2010/02/30187> [viitattu 10.10.2011].

Mikkonen, A. 2010. Ulkoistaja on ytimeltään piru. Talouselämä 15.1.2010.

Mäkinen, V. 2010. Kun ulkoistus sisäistyy. Tietoviikko 20.6.2010

Mäkinen, V. 2009. Eka kerta on vaikein. Tietoviikko 17.4.2009.

Overby, S. 2003. It takaisin omaan taloon. Tietoviikko 13.3.2003

PA Consulting Group. 2006. Understanding misunderstanding: the key to successful outsourcing relations. Saatavissa: <https://www.ngi.nl/.../vu815Feb2006NGISourcing-PAConsulting.pdf> [Viitattu: 29.9.2011]

Pretax 2010. Pretaxin ruotsalainen tytäryhtiö PBK Outsourcing laajentaa toimintaansa Ruotsissa. 2010. Kauppalehti. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20101101/12905813664070> [viitattu: 11.10.2011].

Repo, H. 2007. Kalevala Koru saa vetäjän metsäteollisuudesta. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/kalevala+koru+saa+vetajan+metsateollisuudesta/a40252> [viitattu: 2.11.2011].

Siltala, T. 2003. Ulkoistamisen yhdeksän käskyä. Tietoviikko 13.3.2003.

Sisu Auto kärräsi koko taloushallintonsa Pretaxille. 2006. Pretaxin asiakaslehti 2/2006.

Sisu Auton Historia. Saatavissa: <http://www.sisuauto.com/sisu-auton-historia-0> [viitattu: 11.10.2011].

Talentum 2011. Kuka pelkää yhteistoimintamenettelyä. 2011. Kauppalehti. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selectd=kaikki&industry=&oid=20110201/12988920730050> [viitattu: 11.10.2011].

Tieto 2 minuutissa 2011. Saatavissa: <http://www.tieto.fi/tiedosta/tieto-2-minuutissa> [viitattu: 28.9.2011].

Toivonen, E. 2001. IT-kotiutustutkimus (marraskuu 2001). Saatavissa:

<http://kosisivukone.fi/files/thinkingbusiness.kosisivukone.com/tiedostot/kotiuttaminen.pdf> [viitattu: 10.11.2011].

Vantaa ulkoistaa kokonaisen terveyskeskuksen päivystyksen. 2007. YLE. Saatavissa:

http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2007/12/vantaa_ulkoistaa_kokonaisen_terveyskeskuksen_paivystyksen_262393.html [viitattu: 11.10.2011].

Vantaan Peijaksen päivystys siirtyy yksityiselle. 2007. STT. Saatavissa:

<http://www.kaleva.fi/uutiset/vantaan-peijaksen-paivystys-siirryy-yksityiselle/688565> [viitattu: 11.10.2011].

Vuokola, J. 2011. Iso it-hanke epäonnistuu – paitsi sattumalta. Tietoviikko. Saatavissa:

<http://www.tietoviikko.fi/cio/iso+ithanke+epaonnistuu++paitsi+sattumalta/a694924> [viitattu: 10.11.2011].

Vuokola, J. 2006. Sisäistäminen yleistyy. Tietoviikko 9.6.2006.

Yksityinen MedOne ei saanut Peijaksen jonoja kuriin. 2008. Taloussanomien. Saatavissa:

<http://www.taloussanomien.fi/kotimaa/2008/03/18/yksityinen-medone-ei-saanut-peijaksen-jonoja-kuriin/20088022/12> [viitattu: 11.10.2011].