



**Open your mind. LUT.**  
Lappeenranta **University of Technology**

LUT School of Business  
Kansainvälinen liiketoiminta  
Kandidaatintutkielma

**LOGISTIIKAN ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSET SUOMALAISESSA  
YRITYKSESSÄ CASE WULFF OY AB**

The effects of outsourcing logistics in Finnish company Case Wulff Oy Ab

19.4.2012

Tekijä: Sini Niemi 0360028

Ohjaajat: Katrina Lintukangas  
Hanna Salojärvi

# Sisältö

1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	1
1.2 Tutkimusongelma .....	2
1.3 Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet .....	2
1.3.1 <i>Ulkoistaminen</i> .....	3
1.3.2 <i>Logistiikka</i> .....	4
1.3.3 <i>Third-party logistics (3PL)</i> .....	4
1.4 Viitekehys .....	4
1.5 Tutkimusmenetelmät .....	6
1.6 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne .....	6
2. Ulkoistaminen .....	7
2.1 Ulkoistaminen ilmiönä .....	7
2.2 Logistiikka ja sen ulkoistaminen .....	9
2.3 Ulkoistamisen motiivit .....	10
2.3.1 <i>Kustannussäästöt</i> .....	10
2.3.2 <i>Keskittyminen ydinosaamiseen</i> .....	11
2.3.3 <i>Laadun parantaminen</i> .....	11
2.3.4 <i>Tekniikkaan liittyvät motiivit</i> .....	12
2.3.5 <i>Logistiikan ulkoistamisen motiivit</i> .....	12
2.4 Ulkoistamisen riskit.....	13
2.4.1 <i>Väärän toiminnon ulkoistaminen ja ulkoistaminen väärin perustein</i> ..	14
2.4.2 <i>Ulkoistamiskumppaniin liittyvät riskit</i> .....	14
2.4.3 <i>Taloudelliset ja poliittiset riskit</i> .....	16
2.4.5 <i>Logistiikan ulkoistamisen riskit</i> .....	17
2.5 Ulkoistamisen tulokset.....	17
3.0 Wulff Oy Ab ja haastattelun toteuttaminen yrityksessä .....	18
3.1 Wulff-Yhtiöt Oyj ja Wulff Oy Ab .....	18
3.2 Haastattelun toteutus .....	20
4. Aineiston analyysi - Ulkoistamisen vaikutukset yrityksessä Wulff Oy Ab .....	21
4.1 Lähtötilanne ja syyt ulkoistamiseen .....	21
4.2 Ulkoistamisen riskit.....	25
4.3 Kumppaniyrityksen valinta.....	26
4.4 Ulkoistamisprosessi ja kuinka odotukset lopulta toteutuivat .....	28
5. Yhteenveto tuloksista .....	32
6. Johtopäätökset.....	34
7. Lähteet.....	35

# 1. Johdanto

Logistiikan ulkoistamista voi nykypäivänä pitää melkoisena trendinä, jos sitä siksi voi kutsua. Logistiikka-ala on jatkuvassa kasvussa sen seurauksena kun yritykset ovat päättäneet keskittyä ydinosaan ja yhä useampi ulkoistaa logistiikkaansa eri palveluntarjoajille. Nykyisin logistiikan ulkoistaminen on myös yhä monipuolisempaa, eikä enää ulkoisteta pelkkää kuljetusta ja/tai varastointia. Monet yritykset ovat päätyneet ulkoistamaan koko lähtölogistiikkansa ja myös paluulogistiikkansa. Sen lisäksi erilaiset lisäarvopalvelut ovat tulleet isoksi osaksi ulkoistettua logistiikkaa. Nykyisin myös pienemmät yritykset ulkoistavat logistisia toimintojaan yhä kasvavassa määrin. (Jalanka et al. 2003, 9-10)

Tutkielman aihetta voi siis pitää ajankohtaisena ja vaikka sitä on tutkittu jo paljon ja siitä on olemassa paljon kirjallisuutta, perehtyy tämä kandidaatintyö tarkemmin suomalaisen suurehkon toimistotarvikkeita toimittavan yrityksen kautta logistiikan ulkoistamiseen ja erityisesti sen motiiveihin ja vaikutuksiin.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Kandidaatintutkielman taustalla on mielenkiinto ulkoistamista ja sen ihmisissä herättämiä tuntemuksia kohtaan. Ulkoistaminen on nykypäivänä termi, joka on monelle ihmiselle tuttu jokapäiväisistä uutisista. Koska erityisesti ulkomaille ulkoistamiseen eli niin kutsuttuun offshore-ulkoistamiseen liittyy työntekijöiden irtisanomisia kotimaassa, kokevat monet ihmiset ilmiön automaattisesti negatiivisena, vaikka ulkoistaminen oikein toteutettuna näkyy tavalliselle kuluttajalle positiivisesti esimerkiksi tuotteen alentuneena hintana tai parantuneena palveluna. (Palugod & Palugod 2011, 13-19).

Tutkimuksessa päädyttiin keskittymään logistiikan ulkoistamiseen, koska logistiikasta on tullut viimeisen parin vuosikymmenen aikana erittäin kriittinen osa-alue yrityksen menestyksen kannalta (Gotzamani et al. 2010, 438-453). Tavoitteena oli tutkia sitä, mitkä ovat ajureina logistiikan ulkoistamiselle ja mitä vaikutuksia ulkoistamisella on ollut yrityksille. Logistiikan ulkoistamiseen perehdytään tässä työssä suomalaisen

toimistotarvikkeita valmistavan Wulff Oy Ab:n kautta. Wulff Oy Ab on osa Wulff-Yhtiöt Oyj:tä ja on Suomen suurin toimistotarviketoimittaja. Wulffille logistiikka on tuloksen kannalta tärkeä osa-alue ja siksi varastologistiikan vanhentuuessa ja varastotilojen loppuessa kesken se päätyi ulkoistamaan logistiikkaansa suomalaiselle logistiikkayritykselle. Tavoitteena oli selvittää Wulff Oy Ab:n ulkoistamisen motiiveja, riskejä, itse prosessia ja erityisesti sen tuloksia. Tavoitteena oli nähdä kuinka suuri vaikutus logistiikan ulkoistamisella on suomalaiseen yritykseen ja kuinka Wulff Oy Ab:n tapauksesta voitaisiin ottaa mahdollisesti mallia muiden yritysten tulevissa ulkoistamisprosesseissa.

## 1.2 Tutkimusongelma

Kandidaatintyö sisältää päätutkimuskysymyksen, jota on tarkennettu kahdella alatutkimuskysymyksellä.

Päätutkimuskysymys on:

- Mitä vaikutuksia logistiikan ulkoistamisella on suomalaisessa yrityksessä?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat yritysten motiiveina ulkoistaa logistiikkansa?
- Miten logistiikan toteutunut ulkoistaminen on vaikuttanut yrityksiin ja onko se vastannut oletettua lopputulosta?

## 1.3 Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet

Niin ulkoistamisesta kuin logistiikan ulkoistamisesta on jo olemassa monipuolisesti kirjallisuutta ja aiheita on tutkittu laajasti erityisesti 2000-luvun puolella. Aiheen kirjallisuus kattaa kaiken ulkoistamisprosessin alusta sen loppuun asti. Lisäksi ulkoistamisprosessia edeltävät ja seuraavat vaiheet on kuvailtu kirjallisuudessa kattavasti. Logistiikan ulkoistamisesta löytyy kattava ja hyvä perusteos ”International

logistics and supply chain outsourcing”, jonka ovat kirjoittaneet Ruston & Walker ja se on kaiken lisäksi vielä melko tuore, vuodelta 2007. Pelkästä ulkoistamisesta kirjoitettu hyvä teos, jota tässä työssä on laajasti myös käytetty, on Patel & Aranin teos ”Outsourcing success - the management imperative” vuodelta 2005. Koska kirjallisuutta aiheesta on olemassa laajasti, on tässä työssä käytetty kattavasti myös muita kirjallisia teoksia. Lisäksi erilaisia artikkeleita on aiheesta kirjoitettu paljon, joista olen pyrkinyt tässä työssä käyttämään mahdollisimman tuoreita ja ajankohtaista informaatiota sisältäviä.

Kirjallisuudessa on tämän työn kiinnostuskohteiden kannalta kuvattu ulkoistamisen motiivit monipuolisesti ja myös logistiikan ulkoistamiselle ominaisista motiiveista löytyi kattavasti tietoa. Ulkoistamisen riskit on kirjallisuudessa katettu myös monipuolisesti. Case-tapauksia niin Suomesta kuin ulkomailta oli saatavilla lisäksi hyvin ja niitä pystyi hyödyntämään vertailussa tämän case-yrityksen logistiikan ulkoistamisen tulosten ja vanhempien casejen tulosten välillä. Wulff Oy Ab:n toimialalla samankaltaista ja -mittakaavaista ulkoistamista ei ole tehty aiemmin Suomessa, joten tämän takia vertailua ei voitu suorittaa täysin samantyyppiseen yrityscaseen.

Työn kannalta keskeisiä käsitteitä ovat ulkoistaminen, logistiikka sekä Third-Party Logistics eli lyhyesti 3PL.

### **1.3.1 Ulkoistaminen**

Ulkoistaminen on ulkoisten erikoistuneiden palveluntarjoajien strategista käyttämistä sellaisten palveluiden ja funktioiden toteuttamiseen, jotka eivät sisälly yrityksen ydinosaamisen alaan (Rushton & Walker 2007, 4). Ulkoistamisella on monia erilaisia ajureita, joista tyypillisiä ovat esimerkiksi pyrkimys kustannussäästöihin, keskittyminen ydinosaamiseen, riskien pienennystarve sekä tarve vastata kasvavien markkinoiden kysyntään (Rushton & Walker 2007, 211-215). Ulkoistamisella on lukuisia erilaisia muotoja. Se voi tapahtua esimerkiksi kotimaassa tai se voi suuntautua maan rajojen ulkopuolelle, se voi olla laajamittaista tai vain jonkun pienen funktion kuten tehdaskiinteistön kunnossapidon ulkoistamista. (Varadarajan, R. 2009, 1165-1172).

### **1.3.2 Logistiikka**

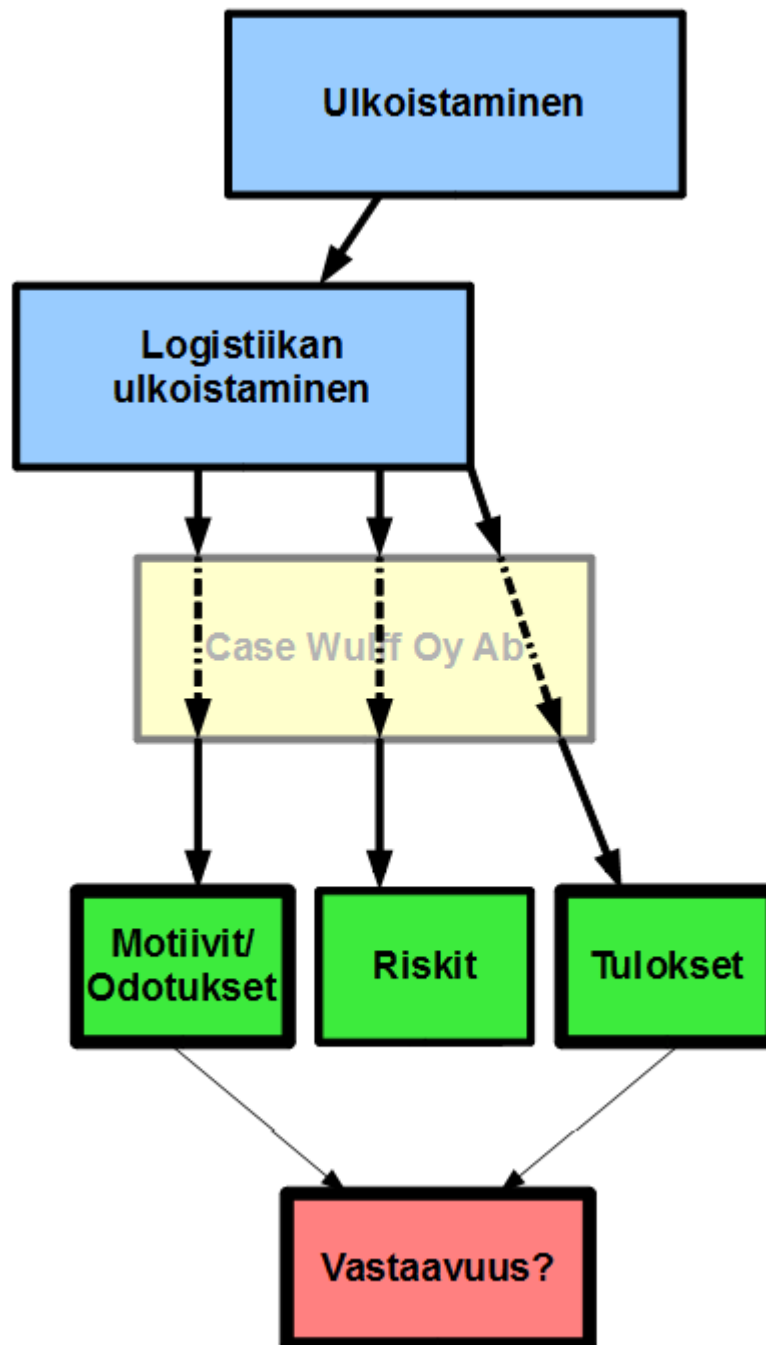
Euroopan logistiikkajärjestö ELA määrittelee logistiikan seuraavasti. "Tuotannon ja hankinnan hyödykkeiden virran organisointi, suunnittelu, kontrollointi ja toteutus läpi tuotannon ja jakelun aina loppuasiakkaalle asti pyrkimyksenä tyydyttää markkinoiden vaatimukset mahdollisimman pienillä kustannuksilla ja pääoman sitoutumisella. (ELA 1991).

### **1.3.3 Third-party logistics (3PL)**

Third-party logistics-termiä käytetään yleisesti kuvamaan ulkoistetun logistiikan, kuljetuksen ja hankintatoimintojen johtamista. Lyhennettä 3PL käytetään myös usein kuvaamaan sitä ulkopuolista yritystä, jolle logistiikan johtaminen on ulkoistettu yrityksen toimesta. (Rushton & Walker 2007, 5). Sana 3PL kuvastaa logistiikan ulkoistamisen kolmikantaisuutta: siinä kolme osapuolta ovat ulkoistava yritys, logistiikkayritys sekä asiakas (Gotzamani et al. 2010, 438-453). 3PL-palvelut sisältävät erilaisia osa-alueita, kuten kuljetusta, varastointia, rahtikirjojen ja maksujen hoitamista, tullausta sekä huolintaa (Rushton & Walker 2007, 5).

## **1.4 Viitekehys**

Kuvio 1 selventää tämän työn teoreettista viitekehystä, esitellen tutkielman teoreettisen rakenteen. Taustalla työssä on ulkoistaminen, josta syvennyttään työn tarkempaan pääaiheeseen eli logistiikan ulkoistamiseen. Logistiikan ulkoistamisessa keskitytään erityisesti motiiveihin ja tuloksiin, verraten motiiveja ja odotuksia saatuihin tuloksiin. Myös riskit käsitellään tässä tutkielmassa, mutta ne eivät ole niin keskeisessä roolissa. Kaikki edellä mainittu käydään ensin teoreettisella tasolla läpi ja sen jälkeen Wulff Oy Ab:n tapausesimerkin kautta myöhemmin empiriaosuudessa, jossa myös selvitetään toteutuivatko odotukset vai eivät.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

## 1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiriaosuus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tätä käytettiin, koska tarkoituksena oli saada selville ainoastaan yhdestä yrityksen ulkoistamistapauksesta mahdollisimman paljon erilaista tietoa, joten kvantitatiivinen tutkimus ei olisi tullut kysymykseen. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa haastateltava sai vapaasti vastata esitettyihin kysymyksiin ja myös poiketa niiden aihepiirin ulkopuolelle halutessaan. Haastattelun jälkeen haastattelija ja haastateltava kävivät vielä vapaamuotoista keskustelua aihealueesta.

## 1.6 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Vaikka työ aluksi käsittelee ulkoistamista yleisesti, varsinainen syvempi osuus keskittyy nimenomaan logistiikan ulkoistamiseen jättäen muiden toimintojen ulkoistamisen työn ulkopuolelle. Logistiikan ulkoistamisessa työssä esillä ovat motiivit, odotukset, riskit ja tulokset. Näistä keskiössä ovat muut paitsi riskit, joita käsitellään suppeammin. Työ ei teoreettisesti varsinaisesti perehdy logistiikan ulkoistamisprosessin vaiheisiin, logistiikan ulkoistamisen johtamiseen tai kumppanin valintaan. Kuitenkin case-tapauksessa nämäkin on esitelty suppeasti, jotta saadaan kunnollinen kuva case-yrityksen ulkoistamisesta kokonaisuutena, ja koska näillä tekijöillä on ollut vaikutusta pääkiinnostuksen kohteisiin eli motiiveihin, odotuksiin ja tuloksiin.

Alun teoriaosuuden jälkeen tutkielmassa siirrytään empiriaosuuteen, jossa Wulff Oy Ab ja koko Wulff-Yhtiöt esitellään ensin yleisesti. Se jälkeen Wulffin ulkoistamisprosessin motiivit, odotukset, riskit ja tulokset avataan sekä ulkoistamisprosessia käydään muutoinkin läpi, jotta saadaan tarpeeksi kattava kuva ulkoistamisesta kokonaisuutena. Saatuja tietoja verrataan teoriaan ja muihin logistiikan ulkoistamisen case-tapauksiin ja lopuksi vedetään johtopäätökset saadusta informaatiosta.



## 2. Ulkoistaminen

Ulkoistaminen on palvelujen ostamista niiden tuottamiseen erikoistuneilta palveluntuottajilta sen sijaan että toiminnot tehtäisiin itse (YritysSuomi 2012). Se on strateginen päätös, jolla pyritään moniin erilaisiin tavoitteisiin. Yleisenä suuntauksena tällä hetkellä on pyrkimys keskittyä ydintoimintoihin, joten ydintoimintojen ulkopuolisten toimintojen ulkoistaminen on jatkuvassa kasvussa. (Patel et al 2005, 20). Ulkoistaminen on usein myös pyrkimystä kustannussäästöihin ja laadun paranemiseen (Lynch, C. 2004, 44-51). Ulkoistamista on monen muotoista ja -laatuista, ulkoistaa voidaan vain yksi toiminto tai se voi olla erittäin laajamittaista. Toisaalta saatetaan ulkoistaa lähelle, toisaalta maapallon toiselle puolelle. (Jalanka et al 2005, 9-11). Ulkoistaminen on siis monimuotoinen ja suosittu ilmiö, mutta se ei aina ole oikea ratkaisu yritykselle. Siksi ulkoistamista pitää pohtia jokaisen yrityksen kohdalla tarkkaan, jotta ulkoistaminen ei epäonnistu aiheuttaen yritykselle negatiivisia vaikutuksia. (Lynch, C. 2004, 44-51). Tässä osiossa pyritään selventämään ulkoistamista, sen motiiveja, odotuksia, riskejä ja tuloksia, jotta saataisiin selkeämpi kuva siitä, koska ulkoistaminen on järkevää, ja koska jokin toinen vaihtoehto johtaisi todennäköisesti parempaan lopputulokseen yrityksen kannalta.

### 2.1 Ulkoistaminen ilmiönä

Ulkoistamisen synty terminä pohjautuu skotlantilaisen School of Economics and Commerce in Dundeen nuoren professorin Ronald H. Coasen vuonna 1937 kirjoittamaan julkaisuun ”The Nature of the Firm”. Hän esitteli aukon taloustieteen teoriassa kahden teorian perusolettamusten välillä. Toisen mukaan resurssien sijoittumista ohjaavat hintamekanismit kun taas toisen mukaan tämä sijoittuminen on riippuvaista yrittäjästä itsestään. Coase tuli siihen päätelmään että todellisuudessa kun yritys tekee päätöstä siitä tehdäkö itse vai teetättääkö alihankkijalla, markkinahinnat eivät toimi ainoana ajurina päätöksenteossa. Coase esitteli termin transaktiokustannukset, jotka hän totesi tärkeäksi tekijäksi tätä päätöstä tehdessä. Transaktiokustannukset hän määritteli niiksi kustannuksiksi jotka toteutuvat kun käydään kauppaa markkinoilla, kuten erilaiset maksut välittäjille ym. (Patel et al.

2005, 9-10).

Paljon myöhäisemmässä vaiheessa, 1970-luvulla, huomattiin että isojen yritysten suoritus markkinoilla ei ollut niin tehokasta kuin se voisi olla. Aiemmin oli ajateltu että kakkien toimintojen pitäminen yrityksessä on sen kannattavuudelle parasta. Nyt taloustieteen tutkijat ottivat esille Coasen vanhan teoreeman 1930-luvulta. Tämän transaktiokustannuskoulukunnan johtohahmona toimi Oliver Williamson, joka kehitti teorian transaktiokustannusten vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen vuonna 1985. Samanaikaisesti amerikkalaiset talousgurut levittivät sanomaa ydintoimintoihin keskittymisen positiivisista kustannusvaikutuksista. Hiljalleen myös suuret talouselämän lehdet alkoivat julkaista artikkeleja ydintoimintoihin keskittymisestä ja ulkoistamisesta. (Lonsdale & Cox 2000, 444-450).

1990-luvun loppupuolella ulkoistamisesta alkoi viimein tulla maailmanlaajuinen ilmiö. Isoimpana ajurina ilmiön globalisoitumiselle toimi kehittyvä tietotekniikka, joka mahdollisti monien toimintojen siirtämisen kauemmaksi yrityksen varsinaisista toimitiloista. Ensimmäisiä ulkoistettuja palveluita olivat call centerien ja tiedonhallinnan kaltaiset toiminnot. Palveluita alettiin tällöin ulkoistamaan myös yrityksen kotimaan ulkopuolelle. (Palugod & Palugod 2011, 13-15). Tietotekniikan yhä kehittyessä ja maailman globalisoituessa ulkoistaminen jatkoi kasvamistaan, ja nykypäivänä se on jo todella tavallinen osa yritysten kasvustrategioita. Se on monipuolistunut ja tehostunut entisestään 2000-luvun loppupuolella ja jatkaa kasvuaan taantumasta huolimatta. (Palugod & Palugod 2011, 14). Maailmanlaajuiset ulkoistetut markkinat tuplaantuivat vuosien 2004-2009 välillä vajaasta 40 miljardista Yhdysvaltain dollarista lähes sataan miljardiin Yhdysvaltain dollariin. (Palugod & Palugod 2011, 17).

Ulkoistamisen trendejä on tällä hetkellä monipuolistumisen lisäksi sen laajeneminen myös yhä kasvavassa määrin Afrikkaan ja Etelä-Amerikkaan. Lisäksi erityisesti Euroopassa yhä useampi yritys on ulkoistanut vähintään jonkun toiminnon. Offshore-ulkoistamisen suosituimpia kohtemaita ovat olleet Intia, Kiina ja Filippiinit, mutta esimerkiksi monet Etelä- ja Keski-Aasian, Väli-Amerikan ja entisen Itäblokin maat ovat kasvattaneet suosiotaan ulkoistamisen kohtemaina. (Palugod & Palugod 2011, 15).

## 2.2 Logistiikka ja sen ulkoistaminen

Kuten jo aiemmin todettiin, toimiva logistiikka on nykypäivänä tärkeä yrityksen menestymisedellytys globaaleilla markkinoilla. Asiakkaiden vaatimukset räätälöidyistä tuotteista ja palveluista asetavat logistiikan toimivuudelle yrityksen kannalta yhä korkeammat paineet, koska logistiikka ja asiakaspalvelu ovat hyvin läheisesti toisiinsa sitoutuneita. Asiakkaille on tärkeää esimerkiksi että odotus- ja toimitusajat ovat mahdollisimman pienet. Siksi monet yritykset ovat katsoneet itselleen parhaaksi ulkoistaa logistiikkansa osaaville alan yrityksille, jotta logistiikka olisi mahdollisimman täydellisesti toimivaa mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Samalla ulkoistaminen vapauttaa resursseja yrityksen ydintoimintoihin. (Gotzamani et al. 2010, 438-453). Logistiikan ulkoistaminen on jatkuvassa kasvussa. Vielä vuonna 2006 vain 27 prosenttia yritysten maailmanlaajuisesta logistiikasta oli ulkoistettua. (Transport Intelligence 2006). Nyt reilut viisi vuotta myöhemmin luku on kasvanut selvästi. Arvioitu maailmanlaajuinen luku on noin 40-50 prosentin välillä, mutta alueelliset erot ovat melko suuria. Euroopassa arviolta 78 prosenttia ja Amerikassa sekä Aasiassa 85 prosenttia yrityksistä on ulkoistanut logistiikkaansa. Sen sijaan esimerkiksi Lähi-idässä edelleen vain 35 prosenttia logistiikasta on ulkoistettua, mikä laskee maailmanlaajuista prosenttiosuutta selvästi. (Khan, F. 2012).

Logistiikan ulkoistamisen laajuus jaotellaan yleisesti neljään tasoon sen mukaisesti miten laajaa ulkoistaminen on. Ensimmäisellä tasolla ostetaan yksittäisiä palveluita eikä kyseessä ole varsinainen syvällisempi kumppanuus osapuolten välillä. Tyypillinen tapaus on esimerkiksi kuljetuspalvelun ostaminen. Toisella tasolla palveluiden ostaminen on jo laajemmassa mittakaavassa ja ostettavia palveluita on useampia. Kolmas taso tunnetaan nimellä Third-party logistics eli 3PL, jolloin yritys ulkoistaa logistiikkansa kokonaan tai merkittävältä osalta. Viimeinen taso eli Fourth-party logistics, 4PL, on erittäin laajan yhteistyön muoto, jossa usein tehdään sopimus yhden palvelutuottajan kanssa. Palvelutuottaja johtaa ja operoi koko ulkoistajan toimitusketjua, usein hankkien suuren osan palveluista edelleen muualta. (Jalanka et al. 2003, 8-9).

Yleisin ulkoistettu logistiikan toiminto ovat kuljetukset. Nykypäivänä niiden ulkoistamiseen on usein liitetty koko lähtölogistiikka, kuten varastointi ja tilausten

käsittely. Paluulogistiikkakin on jo usein nykyään ulkoistettua, samoin logistiikkaan halutaan mukaan erilaisia lisäarvopalveluita, kuten pakkausta ja esikeräilyä. Tulevaisuudessa yhä erilaisia logistiikan osa-alueita pyritään ulkoistamaan, kun halutaan keskittyä täysin ydinosaamiseen ja logistiikasta halutaan mahdollisimman tehokasta. Monet yritykset ovat esimerkiksi ulkoistaneet asiantuntijoille koko logistiikkansa suunnittelun. (Jalanka et al. 2003, 11).

## **2.3 Ulkoistamisen motiivit**

Ulkoistamisen lukuisista motiiveista kustannusten vähentäminen ja tarve keskittyä ydinosaamiseen, ovat Patelin et al.(2005, 19). mukaan merkittävimmät ajurit ulkoistamiselle. (Patel et al 2005, 19). Luonnollisesti motiivit vaihtelevat yritysten ja toimialojen mukaan, mutta yleisimmät ajurit ovat käytännössä kaikilla aloilla samat. (Lynch, C. 2004, 44-51). Seuraavissa osioissa esitellään joitain yleisimmiksi havaittuja ulkoistamisen motiiveja riippumatta yrityksestä tai sen toimialasta.

### **2.3.1 Kustannussäästöt**

Kustannussäästöt ovat yrityksille tärkeitä niiden pyrkiessä pysymään kilpailukykyisinä markkinoilla ja useimpien tutkimusten mukaan ne löytyvät lähes jokaisen ulkoistaneen yrityksen kolmen päämotiivin joukosta (Lynch, C. 2004, 44-51). Ulkoistamalla syntyy kustannussäästöjä esimerkiksi mittakaavaetujen, prosessien parantumisen ja kehitysmaiden alhaisten palkkakulujen ansiosta. (Patel et al 2005, 20-21). Mittakaavaetujen ansiosta yritys jolle toiminnot ovat ulkoistettu pystyy esimerkiksi tilaamaan raaka-aineita isommissa erissä saaden luonnollisesti alennusta isosta eräkoosta ja näin kustannukset saadaan alenemaan. (Lynch, C. 2004, 44-51). Ulkoistettaessa alhaisen palkkatason maihin, kuten esimerkiksi Kiinaan, Intiaan tai Malesiaan, syntyy alempien palkkakulujen ansiosta erittäin merkittäviä kustannussäästöjä. (Patel et al. 2005, 91). Lisäksi ulkoistaessaan yritys pystyy muuttamaan toiminnon kiinteät kulut muuttuviksi kustannuksiksi, koska kuluja syntyy vain yrityksen käyttäessä ulkoistamaansa palvelua eikä esimerkiksi kiinteitä vuokratuloja joita toiminnon vaatiman tilan käyttö normaalisti vaatisi tule. Näin yrityksen pääomaa vapautuu muuhun käyttöön. Ulkomaille ulkoistettaessa

kustannussäästöt ovat tyypillisesti 40-50 prosentin luokkaa, kotimaahan suuntautuessaan yleensä alemmalla tasolla. (Patel et al. 2005 19-20). Vapautuneen pääoman yritys voi esimerkiksi kohdistaa ydintoimintoihinsa ja näin parantaa näiden toimintojen laatua. (Lynch, C. 2004, 44-51).

### **2.3.2 Keskittyminen ydinosaamiseen**

Toinen tavallinen strateginen motiivi on yrityksen halu keskittyä ydinosaamiseensa. Tällöin yritys pyrkii ulkoistamaan ydinosaamisalansa ulkopuolelle jäävät toiminnot. Näin yrityksen johto pystyy keskittymään ydinosaamisensa johtamiseen ja kehittämiseen, mikä taas mahdollistaa ydintoimintojen parantumisen ja sitä kautta esimerkiksi aseman vahvistamisen markkinoilla. Tässä tunnistusprojektissa on tärkeää erottaa se mikä on ydinosaamista ja mikä jää sen ulkopuolelle, jotta osataan tunnistaa ne toiminnot joiden ulkoistaminen on kannattavaa, eikä vahingossa ulkoisteta ydinosaamisen alaan kuuluvia toimintoja. (Patel et al 2005, 20). Kun yritys keskittyy ydinosaamiseensa, sen työntekijöiden tarvitsee opetella vähemmän taitoja. Sen sijaan he voivat erikoistua ja keskittyä siihen, mikä on yritykselle oleellisinta eli ydinosaamisen alaan. (Lynch, C. 2007, 44-55). Lisäksi yrityksen johtaminen helpottuu kun johdolla on vähemmän toimintoja johdettavana ja nämä toiminnot ovat sellaisia joihin johto on kouluttautunut. Näin johdon ei enää tarvitse hallita osaamisalalleen melko vieraita ydinosaamisen ulkopuolisia toimintoja, vaan se voi keskittyä johtamaan yrityksen ydinosaamista halutulla tavalla. (Lynch, C. 2007, 44-55).

### **2.3.3 Laadun parantaminen**

Ulkoistamalla ydinosaamisalansa ulkopuoliset toiminnot yritys ei ainoastaan pysty keskittymään ydintoimintoihinsa, vaan se saa näille toiminnoille toteuttajan, jolle ne ovat ydinosaamista. Tällä tavalla näiden toimintojen laadussa voidaan saavuttaa selkeää parantumista, mikä taas näkyy yrityksen yleisen palvelutason kasvuna. Tutkimusten mukaan virheiden määrät pienenevät ja ydinosaamisen ulkopuolisten toimintojen laatu paranee selkeästi kun ne ulkoistetaan asiantuntevalle yritykselle (Patel et al 2005, 21). Koska ydinosaamisen ulkopuolisten toimintojen ulkoistaminen

on nykypäivänä tavallista, on eri palveluille kuten logistiikalle, call centereille, kunnossapidolle ym. muodostunut paljon erikoistuneita yrityksiä. Koska nämä yritykset pystyvät erikoistumaan yhteen toimintoon, oppimiskäyrät lyhenevät, virheet vähenevät, kustannukset laskevat ja kokonaisuudessaan tuloksena on korkeampaa laatua halvemmilla kustannuksilla, kuin mitä olisi ollut jos toiminnot olisi toteutettu yrityksen sisällä ulkoistamisen sijaan. (Lynch, C. 2007, 41-55).

### ***2.3.4 Tekniikkaan liittyvät motiivit***

Internetin merkitys maailmassa on nykypäivänä huima. Se on luonnollisesti erittäin iso osa yrityksen jokapäiväistä arkea, jota hyödynnetään monella eri tavalla päivittäin. Siksi Internetin ja sitä hyödyntävien toimintojen tulee olla aina ajan tasalla ja toimivia. Internet ja erilaiset ohjelmistot muuttuvat huimaa tahtia, joten yrityksen on usein hankittava kalliita päivityksiä ja kokonaan uusia ohjelmistoja sekä laitteita. Tämä syö helposti paljon rahaa. Näistä syistä johtuen Internetiä hyödyntävien toimintojen ulkoistaminen saattaa olla yritykselle paras vaihtoehto, kun alan osaava yritys pystyy selviytymään Internetin mukanaan tuomista haasteista paljon ulkoistavaa yritystä itseään paremmin ja kustannustehokkaammin. (Varadarajan 2008, 1165-1172).

### ***2.3.5 Logistiikan ulkoistamisen motiivit***

Useat logistiikan ulkoistamisen ajurit ovat samanlaisia kuin syyt muidenkin toimintojen ulkoistamiselle, mutta logistiikan ulkoistamiselle löytyy myös sen monimutkaisista ominaisuuksista johtuvia omaleimaisia syitä. Logistiikan ulkoistamisen tyypillinen syy on normaali strateginen valinta eli pyrkimys kustannussäästöihin ja keskittyminen ydinosaamiseen. Pääomaa ja henkilöstöä vapautuu muihin tehtäviin samalla kun logistiikan kustannukset alenevat. Toinen tavallinen syy on logistiikan ulkoistaminen sen monimutkaisen rakenteen vuoksi. Logistiikkapalveluiden hallinta vaatii erityisosaamista, jota ei joka yrityksessä ole saatavilla. Tilausten käsittely, kuljetus, varastointi ym. logistiikan palvelut halutaan mahdollisimman toimiviksi ja usein ammattitaitoinen logistiikkayritys pystyy selviytymään näistä tehtävistä tavallista yritystä selvästi paremmin.

Logistiikkayrityksillä on paremmat taidot ja ne hallitsevat monet logistiikka-alalle tärkeät teknologiat niin hyvin, että ne pystyvät toteuttamaan toiminnot paljon kustannustehokkaammin ja nopeammin kuin ulkoistava yritys itse pystyisi. (Jalanka et al. 2003, 11). Näin logistiikasta saadaan mahdollisimman optimia yrityksen kannalta. Logistiikka saatetaan ulkoistaa myös, koska pyritään laajentumaan ja kasvamaan globaaleilla markkinoilla. Esimerkiksi suunnattaessa yritykselle täysin uusille ja vieraille markkinoille, kuten Aasiaan, on paikalliset olot tunteva logistiikka-alan yritys tärkeä apu yrityksen menestymismahdollisuuksien kannalta. (Aimi, G. 2007, 13). Myös silloin kun koko palveluketju joudutaan rakentamaan alusta pitäen, on osaava palveluntuottaja jolla on resurssit valmiina hyvä vaihtoehto. Erityisesti logistiikan IT-järjestelmien implementointi on kallista, aikavievää ja riskialtista yrityksissä, mikä kannustaa usein ulkoistamaan toiminnot palveluntarjoajalle. (Jalanka et al. 2003, 11).

## **2.4 Ulkoistamisen riskit**

Ulkoistaminen voi helposti kuulostaa yritykselle houkuttelevalta vaihtoehdolta, mutta on otettava huomioon että siihen liittyy luonnollisesti omat riskinsä, erityisesti ulkomaille ulkoistettaessa. Yrityksen johdon onkin tunnistettava ja arvioitava ulkoistamisen riskit kattavasti ennen kuin se ryhtyy toteuttamaan itse ulkoistamista, jotta se pystyy ennaltaehkäisemään riskejä ja mahdollisesti jopa lykkäämään myöhäisemmäksi tai luopumaan ulkoistamisesta kokonaan, jos riskit muodostuvat liian suuriksi saatuaan hyötyyn verrattuna. (Beasley et al. 2004, 24). Apuna tässä tunnistusprosessissa johto voi hyödyntää erilaisia malleja ja työkaluja. Tunnistamalla kaikki riskit yritys pystyy varmistamaan, että ulkoistaminen on kannattavaa, sekä eliminoimaan ja hallitsemaan tunnistettuja riskejä erilaisten toimenpiteiden kautta. Näin ulkoistaminen on mahdollisimman vähäriskistä yrityksen kannalta. (Beasley et al. 2004, 26).

Seuraavissa kappaleissa läpikäydään joitain yrityksen ulkoistamisen suurimpia riskejä. Niitä ovat esimerkiksi väärän toiminnon ulkoistaminen tai ulkoistaminen kun toiminnon pitäminen yrityksen sisällä olisi ollut kannattavampi vaihtoehto, ulkoistamiskumppaniin liittyvät riskit sekä poliittiset ja taloudelliset riskit. (Beasley et

al 2004, 27).

#### ***2.4.1 Väärän toiminnon ulkoistaminen ja ulkoistaminen väärin perustein***

Kuten on jo useampaan otteeseen painotettu, yrityksen ulkoistamisessa tärkeää on tunnistaa ne toiminnot, joiden ulkoistaminen on kannattavaa ja yrityksen tavoitteiden kannalta merkittävää. Siksi toimintojen tunnistusprosessi on tärkeää, jotta voidaan luokitella toiminnot ydintoimintoihin kuuluviksi tai niiden ulkopuolisiksi toiminnoiksi. Lisäksi on tunnistettava ne prosessit joiden ulkoistaminen on kannattavaa ja järkevää. Jos yritys ei tarkkaan luokittele toimintojaan, voi se vahingossa ulkoistaa toiminnon joka kuuluu sen ydintoimialaan. (Beasley et al 2004, 25). Tästä voi seurata esimerkiksi kontrollin menetys yritykselle tärkeässä asiassa tai poikkitoiminnallisten taitojen menettämistä. (Agrawal, S. 2010, 94-108). Toisaalta yritys voi kyllä ulkoistaa ”oikeaoppisesti” ydintoimintojen ulkopuolisen toiminnon muualle, mutta se ei ole arvioinut ulkoistamista tarpeeksi vaan tulee ulkoistaneeksi toiminnon jonka pitäminen yrityksen sisällä olisi ollut kannattavampaa. (Tsai et al. 2010, 178-189).

Ulkoistaminen ei monista hyvistä puolistaan ja ”trendikkyystään” huolimatta ole jokaiselle yritykselle se oikea tapa lähteä alentamaan kustannuksia tai laajentamaan liiketoimintaa. Joillain yrityksillä myös ydintoimintojen ulkopuoliset toiminnot ovat niin hyvin toteutettuja, kustannustehokkaita ja helposti hallittavia että ne kannattaa pitää yrityksen sisällä. Siksi ei pidä automaattisesti olettaa että ulkoistaminen on aina paras ja kustannustehokkain vaihtoehto yritykselle vaan on kattavasti tutkittava ulkoistamisen kannattavuus verrattuna toiminnon pitämiseen yrityksen sisällä. Lisäksi on asetettava ulkoistamisesta tavoitteet realistiselle tasolle eikä yritettävä saavuttaa ns. kuuta taivaalta. (Lynch, C. 2004, 41-55).

#### ***2.4.2 Ulkoistamiskumppaniin liittyvät riskit***

Ulkoistamisessa on tärkeää löytää ja valita yritykselle juuri oikea kumppani, joka pystyy mahdollisimman vähäriskisesti, kustannustehokkaasti ja yrityksen strategian mukaisesti toteuttamaan toiminnon yrityksen puolesta. (Lynch 2007, 41-55). Kumppanivalintaprosessi on yksi ulkoistamisen kriittisimmistä vaiheista, johon tulisi



suhtautua ehdottomalla vakavuudella. Valintaprosessissa ei pidä keskittyä vain saamaan toiminto mahdollisimman edullisesti, vaan ulkoistettavan palvelun laadun pitäisi olla etusijalla. (Kern et al. 2002 47-69). Kumppanikandidaatteja tulisi arvioida usealla eri tasolla ja mittarilla. Perusasioita joita tulisi ottaa arvioinnissa huomioon, ovat luonnollisesti yrityksen maine, koko, kokemus ulkoistamisesta ja toiminnasta yleensä, työvoiman osaaminen, markkinoiden tuntemus sekä kilpailukyky ja vakavaraisuus (Gopal et al. 2003, 1671-83).

Riski alenevasta laadusta on erittäin vakava riski, joka voi seurata liiasta kustannusten alentamisen painottamisesta tai epäonnistuneesta ulkoistuspartnerin valinnasta. Alhainen laatu taas luonnollisesti voi johtaa moneen yrityksen kannalta negatiiviseen asiaan, kuten asiakkaiden menetykseen. (Beasley et al 2004, 27). Yhdenkin asiakkaan menetys voi johtaa laajaan asiakaspakoon ja maineen menettämiseen, mikä taas voi olla jopa kuolinisku yritykselle. (Agrawal, S. 2010, 94-108). Yrityksen maine voi myös kärsiä jos sen ulkoistamisessa käyttämä yritys jää kiinni epäeettisestä tai laittomasta toiminnasta. Esimerkiksi ruotsalaisen maailmanlaajuisesti toimivan vaateketjun Hennes & Mauritzin maine kärsi kun paljastui sen alihankkijan käyttävän lapsityövoimalla saatua puuvillaa vaatteidenvalmistuksessa. (Iltalehti 26.11.2007). Tällaisten tapauksien ehkäisemiseksi on yritysvalinnassa tutkittava ehdokkaiden taustat ja maine sekä selvitettävä toimiiko yritys lain puitteissa. Myös sen alihankkijoiden taustat on tutkittava. Ulkomaille ulkoistettaessa on huomioitava että vaikka yritys toimisikin oman maansa lainsäädännön mukaisesti, saattaa silti jokin sen toiminnassa olla länsimaisen yhteiskunnan silmissä epäeettistä. Todella edullisia tarjouksia saataessa on epäiltävä että työntekijöiden työolot ja palkka eivät välttämättä vastaa edes paikallisen lainsäädännön minimipalkkaa. Luonnollisesti tällaisia laittomasti toimivia yrityksiä on kartettava ehdottomasti. (Beasley et al. 2004, 29).

Yrityksen tulisi myös suunnitella ja toteuttaa viestintä itsensä ja kumppanin välillä niin että informaatiovirta on katkeamatonta ja luotettavaa. Näin yritys on perillä kumppaninsa tekemisistä ja riski siitä että kumppanin toiminnasta aiheutuu ongelmia yritykselle, pienentyä huomattavasti. (Mohr & Spekman 1994, 135-152). Kulttuurierot on myös huomioitava ulkomaille ulkoistettaessa, sillä asioiden merkitykset voidaan esimerkiksi ymmärtää erilaisilla eri maissa. Siksi sopimuksia ym. laadittaessa on

varmistuttava että molemmat osapuolet ymmärtävät sopimuksen sisällön samalla tavalla. Lisäksi esimerkiksi Aasiassa yritykset eivät usein ole halukkaita kumppaninsa uudistusehdotuksiin ym. vaan heidän kulttuurinsa mukaisesti haluavat olla itse määräämässä tekemisistään. (Aundhe et al 2009, 5). Riskinä on myös läheisen suhteen mahdollistama kumppaniyrityksen saama informaatio esimerkiksi ulkoistavan yrityksen tunnusluvuista ja strategiasta, joita kumppaniyritys voi hyödyntää väärin tai jakaa kilpailijoille. Erityisesti kumppanuussuhteen mahdollisesti katketessa toiselle osapuolelle voi jäädä haltuun arkaluontoista tietoa. (Jalanka et al. 2003, 9). Myös yrityksen tietoturvan taso kannattaa varmistaa, jotta tärkeitä tietoja ei vuoda vahingossa esimerkiksi medialle tai kilpailijoille eivätkä hakkerit pääse käsiksi yrityksen tietojärjestelmiin. (Beasley et al 2004, 26-28).

### ***2.4.3 Taloudelliset ja poliittiset riskit***

Luonnollisesti on olemassa riski että ulkoistaminen ei alennakaan kustannuksia halutulla tavalla tai ulkoistamisprosessista syntyy odottamattomia mittavia lisäkuluja. (Agrawal, S. 2010, 94-108). Esimerkiksi yrityksen prosessit voivat olla niin monimutkaisia ja muista ulkoistamisyrityksen asiakkaista poikkeavia, että ulkoistavan yrityksen henkilökuntaa joudutaan kouluttamaan isolla rahalla tai joudutaan tekemään usein kalliita vierailuja kumppaniyritykseen varmistamaan että kaikki toimii halutusti. Lisäksi ulkoistettujen toimintojen tehokkuuden mittaus, dokumentointi ym. voi olla vaikeaa, eikä yritys välttämättä saa kaikkea kannattavuuslaskentaan tarvittavaa tietoa käsiinsä. (Beasley et al 2004, 26-27). Valuuttariski on ulkomaille ulkoistettaessa otettava huomioon ja siihen tulisi varautua eri tavoilla kuten oikean sopimusvaluutan valinnalla, erilaisilla rahoitusinstrumenteilla ym. jotta riski saadaan mahdollisimman pieneksi. (Agrawal, S. 2010, 94-108). Ulkoistamisen kohdemaan valinnassa kannattaa ottaa valuutan lisäksi huomioon myös maan poliittiset olot ja lainsäädäntö. On mahdollista että kumppaniyritykseen ja sen toimintaan vaikuttava lainsäädäntö on mahdollisesti muuttumassa lähitulevaisuudessa tai maassa on suuri riski poliittisesta vallankumouksesta tai muusta maan oloihin vaikuttavasta muutoksesta. Tällöin yritys ei välttämättä pysty enää toteuttamaan toimintaansa aiemmalla tavalla, työvoimasta voi olla pulaa ja mahdolliset kuljetukset maahan ja sieltä pois vaikeutuvat tai estyvät jopa kokonaan. (Hahn et al. 2009, 601-604). Myös

kotimaassa on otettava huomioon, että jos ulkoistamiseen liittyy esimerkiksi suuria irtisanomisia, saattaa monen ihmisen mielipide yrityksestä muuttua negatiiviseen suuntaan. Se taas saattaa näkyä esimerkiksi boikotointina tai siirtymisenä käyttämään kilpailijan tuotteita tai palveluita. (Beasley et al. 2004, 27).

#### **2.4.5 Logistiikan ulkoistamisen riskit**

Kuten aiemmin mainittiin, ulkoistaminen ei aina ole oikea ratkaisu yritykselle ja tämä pätee myös logistiikkaan. Sitä ei kannata luonnollisesti ulkoistaa, jos yritys kokee sen osaksi ydintoimintaansa. Myös jos logistiikka katsotaan muuten liian merkittäväksi yritykselle, että sen ulkoistaminen ei olisi järkevää esimerkiksi kontrollin menetyksen vuoksi, ei ulkoistaminen ole viisasta. Joissain tapauksissa yrityksen jo olemassa oleva logistiikka voi olla erittäin toimivaa ja kustannustehokasta vaikka se ei kuuluisi ydinosaan. Tällöin voi olla järkevää pitää logistiikka yrityksen sisällä, koska ulkoistamisesta ei välttämättä syntyisi merkittäviä kustannussäästöjä, jos ylipäättänsä ollenkaan. (Rushton & Walker 2007, 19).

Logistiikan ulkoistamisen riskeihin lukeutuvat riskit ovat siis pitkälti samoja kuin muidenkin toimintojen riskit. Ulkoistamiskumppaniin ja yritysten väliseen yhteistyöhön liittyvät riskit ovat myös logistiikan ulkoistamisen kohdalla samanlaisia. (Tsai et al 2008, 178-189). Riskeinä on myös esimerkiksi henkilökunnan ja johdon sitoutumiseen liittyvät riskit (Jalanka et al 2005, 12).

#### **2.5 Ulkoistamisen tulokset**

Ulkoistaminen on monimutkainen ja herkkä prosessi ja siitä saadut tulokset vaihtelevat paljon tapauskohtaisesti. Usein menestys on ollut hyvää ja asetetut tavoitteet ja odotukset ovat täyttyneet. Kuitenkin on myös monia tapauksia, joissa näin ei ole käynyt. Syynä on ollut usein epärealistiset tavoitteet ja huono ulkoistamissopimus tai väärän ulkoistamiskumppanin valinta. (Power et al. 2007, 228-235). Luetuista suomalaisista logistiikan ulkoistamisen case-tapauksista lähes kaikki yritykset ovat suoriutuneet logistiikan ulkoistamisesta ja odotukset on onnistuttu täyttämään hyvin. Jalanka et al. (2005, 57-98) esittelee kirjassaan neljä

suomalaista yrityscasea logistiikan ulkoistamisesta, joista kaikista saatiin positiivisia tuloksia.

Ulkoistamisen onnistumiseen vaikuttavat luonnollisesti monet tekijät. Yhteistyön on toimittava ulkoistavan yrityksen ja palvelun tuottajan välillä hyvin. Luottamus ja tehokas viestintä ovat tärkeitä onnistumisen kannalta. (Jalanka et al 2005, 12). Molempien osapuolten tulisi olla valmiita jakamaan luottamuksellistakin informaatiota, jotta voitaisiin olla mahdollisimman paljon tietoisia siitä mitä tapahtuu kumppaniyrityksessä. (Deepen et al. 2009, 78-80). Henkilökunnan sitouttaminen ulkoistamiseen on myös tärkeää. Lisäksi ulkoistamisen johtamisen pitää olla korkealla tasolla ja johdon sitoutunutta muutokseen. (Jalanka et al 2005, 12-13). Muita tulokseen vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi kumppanin valinta ja sopimuksen laatiminen (Power et al. 2007, 228-235).

### **3.0 Wulff Oy Ab ja haastattelun toteuttaminen yrityksessä**

Seuraavissa osiossa annetaan yleistä tietoa Wulff Oy Ab:sta ja sen emoyrityksestä Wulff-Yhtiöt Oyj:stä, jotta saadaan mahdollisimman hyvä pohjatieto ennen siirtymistä varsinaiseen aineiston analysointiin. Sen jälkeisessä osiossa kuvataan haastattelun yksityiskohtia ja annetaan lyhyt henkilökuvaus tätä tutkielmaa varten haastatellusta henkilöstä.

#### **3.1 Wulff-Yhtiöt Oyj ja Wulff Oy Ab**

Wulff-Yhtiöt Oyj on suomalainen toimistotarvikkeita, liike- ja mainoslahjoja, IT-tarvikkeita, ergonomiaa ja ensiapuratkaisuja tarjoava yritys, joka muistetaan vanhemman väen keskuudessa erityisesti yrityksen päämyymälän mukaan nimensä saaneesta Wulffin kulmasta Pohjois-Esplanadin ja Mannerheimintien risteyksessä. Suomen lisäksi sillä on toimintaa Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Virossa. Wulff-Yhtiöiden historia alkoi jo vuonna 1890 kun enonsa Gustaf Wilhelm Edlundin kustannusliikkeessä ja kirjakaupassa työskennellyt ahkeraksi kuvattu libristi Thomas

Fredrik Wulff päätti perustaa oman yrityksen. Hän avasi pienen paperikaupan Helsinkiin Fredrikinkadulle. Tästä pienestä kaupasta kasvoi vuosien saatossa Wulff Yhtiöt Oy, joka on yksi pohjoismaiden johtavia toimijoita alallaan. (Wulff 2012, 4).

Wulff toimi itsenäisesti lähes sata vuotta kasvaen tasaisesti kunnes vuonna 1987 Sponsor Oy osti yrityksen ja viisi vuotta myöhemmin Mercantile Group Oy Ab-konserni tuli Wulffin omistajaksi. Vuonna 2002 suomalaisen toimistomaailman kärkiyritys Belton-Yhtiöt Oy osti Wulff Oy Ab:n ja vuonna 2008 muutti nimensä Wulff-Yhtiöt Oy:ksi. (Wulff 2012, 4). Wulff-Yhtiöt Oy koostuu useammasta tytäryrityksestä ja tämän tutkielman casessa käsitellään niistä nimenomaan Wulff Oy Ab:ta. Muita tytäryrityksiä ovat esimerkiksi messutoimintaan keskittyvä Wulff Entre, Wulff Liikelahjat, designerliikelahjoihin ja muihin designertuotteisiin keskittyvä Wulff Looks sekä ensiaputarvikkeita toimittava Wulff Care. (Wulff 2012, 10-11).

Koko Wulff-Yhtiöiden liikevaihto oli vuonna 2011 99,1 miljoonaa euroa ja liikevoitto 1,6 miljoonaa euroa. Wulff Oy Ab:n osuus koko konsernin liikevaihdosta on melko iso, n. 30 miljoonaa euroa. Parannusta edelliseen tilikauteen verrattuna oli merkittävästi erityisesti liikevoiton kohdalla, sillä edellisenä vuonna se jäi 0,04 miljoonaan euroon. (Wulff 2012, 8). Asiakkanaan Wulffilla on kokonaisuutena lähes 100 000 eri yritystä, pääosin suuria ja keskisuuria yrityksiä. Näistä monet ovat erittäin nimekkäitä, kuten Sonera, Fazer ja Nokia. Suomen viidestäkymmenestä suurimmasta yrityksestä noin puolet ovat Wulffin asiakkaita. (Wulff 2012, 7). Suomessa Wulff-konserni on alallaan pitkäaikainen markkinajohtaja, jonka suurimpia kilpailijoita ovat kansainväliset suuryritykset Staples ja Lyreco sekä kotimainen Paperipalvelu. (Wulff 2012, 9). Tällä hetkellä Wulff työllistää keskimäärin 359 henkilöä, joista 134 työskentelee muissa Pohjoismaissa ja Virossa. Yli puolet henkilökunnasta työskentelee myyntitehtävissä ja loput myynnin tukitehtävissä, logistiikassa ja hallinnossa. Sukupuolijakauma on hyvin tasainen, 49 % työntekijöistä on naisia ja 51 % miehiä. Wulffilla työskentelee iältään hyvin erilaisia ihmisiä, enemmistö työntekijöistä on kuitenkin 30 ja 50 ikävuoden välillä. Lähitulevaisuudessa Wulffilla on tarkoituksena rekrytoida erityisesti lisää myyntihenkilöstöä osana yrityksen kasvua. (Wulff 2012, 18-19).

Wulff Oy Ab:n perustuotteisiin lukeutuvat esimerkiksi kansiot, kynät, välilehdet, sekä liike- ja mainoslahjat. Perustoimistotarvikkeiden kysyntä on ympärivuotista ja riippuu paljon yleisestä maailman taloustilanteesta. Liike- ja mainoslahjojen kysyntä on enemmän sesonkiluonteista painottuen vuoden toiselle ja erityisesti viimeiselle neljännekselle. (Wulff 2012). Wulffilla on kolme erilaista palvelukonseptia, jotka täydentävät toisiaan. Ne ovat suoramyynti, sopimusasiakkuus sekä Wulffinkulma.fi-verkkokauppa. (Wulff 2012, 10). Wulff toimii vihreiden arvojen mukaisesti, sillä on omat ympäristötavoitteet, se tarjoaa ympäristön huomioivia Wihreä-tuotteita sekä se käyttää Itellan Green-palvelua joka takaa päästöttömät kuljetukset tilatuille tuotteille. (Wulff 2012, 14-15). Wulffin kolme perusarvoa, joita se pyrkii noudattamaan jokapäiväisessä toiminnassaan, ovat asiakaslähtöisyys, sisäinen yrittäjyys sekä tuloksellisuus. (Wulff 2012, 18).

### **3.2 Haastattelun toteutus**

Haastattelu tutkielman empiriaosuutta varten toteutettiin noin tunnin mittaisena henkilökohtaisena puolistrukturoituna haastatteluna Wulff Oy Ab:n toimitiloissa Vantaalla. Haastattelija oli laatinut etukäteen erilaisia kysymyksiä haastateltavalle, joihin tämä sai vapaasti vastata keskustellen haastattelijan kanssa. Lisäksi haastattelijalla kysyi muita kysymyksiä, jotka tulivat mieleen haastattelun kuluessa ja haastateltava sai myös vapaasti kertoa asioista, joita haastattelijalla ei osannut kysyä. Haastattelu nauhoitettiin kokonaisuudessaan ja litteroitiin jälkikäteen. Haastattelun jälkeen haastattelijalla näytettiin erilaisia taulukoita ja muita informaatiokalvoja liittyen Wulff Oy Ab:seen ja sen ulkoistamiseen. Haastattelun tarkoituksena oli saada kattava kuva Wulff Oy Ab: ulkoistamisprosessin motiiveista, riskeistä ja erityisesti tuloksista, jotta pystyttäisiin analysoimaan erityisesti odotusten toteutumista.

Haastateltavaksi valikoitui Wulff Oy Ab:n palvelu- ja tuotantojohtaja Marko Helin. Hän toimi vielä vuonna 2006 koko Wulff-konsernin logistiikkajohtajana, ja oli se henkilö joka oli vastuussa logistiikan ulkoistamisen käytännön toteutuksesta. Tämä teki hänestä ideaalin haastateltavan asiaan liittyen. Marko Helin on opiskellut koulutuksensa aikoinaan Markkinointi-instituutissa ja tehnyt Materiaalitoimintojen

Diplomityön vuonna 2008. Wulff-Yhtiöt Oyj:n palveluksessa hän on ollut 16 vuotta, joista viimeiset kahdeksan johtotehtävissä. Nykyisin hän toimii Wulff Oy Ab:n palvelu- ja tuotantojohtajana. Hänellä ei ollut aiempaa käytännön kokemusta tämän luokan ulkoistamisprosesista, vaan hän perehtyi kirjallisuuden ja esimerkkitapausten kautta aiheeseen ennen ulkoistamisprosessin suorittamista.

## **4. Aineiston analyysi - Ulkoistamisen vaikutukset yrityksessä Wulff Oy Ab**

Logistiikka on Wulff Oy Ab:n toimialalla erittäin kriittinen ja merkittävä osa-alue, joka muodostaa ison osan kustannuksista ja sen toimivuudella on erittäin mittava merkitys yrityksen menestyksen kannalta. Alalla pärjää se, joka onnistuu toteuttamaan logistiikkansa tehokkaimmin. Logistiikan onnistuminen vaikuttaa siihen kuinka nopeasti tuotteet pystytään toimittamaan ja mihin hintaan. Tämän takia Wulffille logistiikan toimivuus on erittäin tärkeää ja se päätyi ulkoistamaan logistisia toimintojaan 2000-luvun puolenvälin jälkeen.

Tässä osiossa käydään läpi Wulff Oy Ab:n logistiikan murrosvaihetta vuonna 2006, jolloin yritys ulkoisti varastotoimintonsa Itella Logistics Oy:lle. Ensin tässä osassa avataan lähtötilannetta ja syitä ulkoistamiseen, sitten itse prosessia ja lopulta selvitetään millaisia vaikutuksia ulkoistamisella oli Wulff Oy Ab:lle sekä vastasivatko ne odotuksia ja seurasiko lisäksi odottamattomia vaikutuksia. Sen jälkeen käydään vielä läpi prosessin tuloksia kokonaisuutena ja sitä mitä tehtäisiin toisin, jos prosessi voitaisiin tehdä uudelleen alusta alkaen. Päätaivitteena oli selvittää millaiset odotukset Wulff Oy Ab:lla oli ulkoistamisesta ja kuinka hyvin ne toteutuivat loppupelissä.

### **4.1 Lähtötilanne ja syyt ulkoistamiseen**

Isoimman osan Wulff Oy Ab:n logistiikasta muodostavat kuljetus sekä varastointi, molempien osuus logistiikkakustannuksista on noin puolet. Kaikkiaan logistiikan

osuus on noin 10% Wulffin liikevaihdosta. Kuljetuksissaan Wulff on luvannut asiakkailleen, että jos jokin tavara tilataan aamu kahteentoista mennessä, lähtee tilauskuljetus jo samana päivänä ja tilattu tavara on seuraavana päivänä vastaanottajalla. Tilauksesta tuotteen perille saapumiseen menee siis noin 24 tuntia mikä on erittäin nopea toimitus ottaen huomioon laajan toimitusalueen ja muut logistiset yksityiskohdat. Ennen vuotta 2006 Wulff oli jo ulkoistanut kuljetuksensa ja siihen liittyvät lisäarvot Itella Logistics Oy:lle.

Varastot olivat vielä vuonna 2006 Wulffin omassa alaisuudessa. Ne sijaitsivat Wulff Yhtiöt Oyj:n (silloinen Belton-Yhtiöt Oyj) pääkonttorin kanssa samoissa tiloissa Vantaalla. Varastotarve on Wulffin alalla suuri, sillä erilaisia nimikkeitä ja variaatioita on olemassa paljon ja kaikkea pitää olla saatavilla koko ajan läpi vuoden kattamaan yritysten kysyntä. Vuonna 2005 alkoi Wulffille käydä selväksi, että varastotila alkoi loppua uhkaavasti kesken. Wulffin varasto oli rakennettu 80-luvulla, jolloin alan markkinat olivat aivan eri tasolla. Wulffin toiminta oli tuolloin pääosin tukkutoimintaa, kunnes 90-luvulla toiminta muuttui B2B-kaupaksi monien suurien yritysten muodostuessa. Nämä yritykset olivat yhä hajanaisempia eli koostuivat monista pienistä yksiköistä ja tytäryrityksistä jotka tilasivat omat toimistotarvikkeensa. Seurauksena tilaukset muuttuivat yhä pienemmiksi, useampirivisiksi ja niitä tehtiin paljon aiempaa useammin. Tämä asetti logistiikalle täysin uudenlaisia haasteita. Varastosta alkoi pikkuhiljaa yrityksen liikevaihdon kasvaessa loppumaan fyysinen tila, eikä sinne ei mahtunut enää nimikemäärän ja tilausten kasvaessa niin paljon tavaraa kuin olisi tarvittu jotta asiakaslupaukset olisi voitu toteuttaa. Lisäksi varasto ei ollut malliltaan enää ajanmukainen, kapeat käytävät ja korkeat hyllyt eivät olleet kustannustehokkaita siinä määrin missä olisi pitänyt olla. Tämän takia asiakkaiden tilaamien tuotteiden ulossaaminen varastosta ei ollut nopeaa ja helppoa. Varastotila oli muutenkin lähes alkuperäisessä 80-luvun muodossaan, eikä siihen oltu tehty kuin pieniä perusparannuksia vuosien saatossa. Varasto ei kokonaisuutena enää vastannut Wulffin kasvun edellyttämiä tarpeita.

Wulff Oy Ab oli siis 2000-luvun puolessavälissä tilanteessa, jossa kasvanut liikevaihto oli johtanut isoon varastotilanpuutteeseen ja asialle oli tehtävä jotain, jotta voitiin



jatkaa kasvamista. Wulffilla pohdittiin ongelmaan kolmea eri ratkaisumallia. Joko voitaisiin laajentaa nykyisiä varastotiloja rakentamalla olemassa olevan varaston viereen uusi varastorakennus, mikä olisi ollut mahdollista ison tontin takia. Toinen vaihtoehto oli muuttaa kokonaan uusiin tiloihin, joissa olisi ajanmukainen, riittävän suuri ja Wulffin tarpeita täydellisesti vastaava varastotila. Viimeiseksi vaihtoehdoksi esitettiin varastopalveluiden ulkoistaminen kokonaan logistiikkayritykselle.

Wulffin johtokunta, hallitus ja omistajat tulivat laskelmien ja analysoinnin jälkeen siihen lopputulokseen, että ulkoistaminen on näistä kolmesta se vaihtoehto, joka on paras Wulffin tulevaisuuden kannalta. Yhtenä isoimpana motiivina oli ratkaisumallin joustavuus. Wulffin lähitulevaisuuden näköpiirissä oli mahdollisia fuusioitumisia ja muita mahdollisuuksia, joten tulevaisuuden varastotarpeen määrittely oli vaikeaa. Ulkoistamalla varastotoimintonsa Wulff pystyisi takaamaan, että varastotila ei lopu kesken edes kaikkien potentiaalisten fuusioiden toteutuessa, eikä toisaalta tyhjää tilaa jäisi jos kaikki mahdollisuudet eivät toteudukaan. Toinen iso tekijä oli ulkoistamisprosessin nopeus verrattuna siihen, jos olisi pidetty varastotoiminnot omassa yrityksessä. Uusien tilojen rakennus tai muutto olisi voinut viedä monia vuosia, kun ulkoistamisprosessin kestoksi arvioitiin kolmesta kuuteen kuukauteen sen aloittamisesta. Koska yrityksen liikevaihto oli jatkuvassa kasvussa, nopeampi aikataulu oli ehdottomasti houkuttelevampi vaihtoehto sen kasvun kannalta.

Nämä kaksi muodostivat suurimman motiivit Wulffin päätökselle ulkoistaa logistiikkansa. Muita tekijöitä, jotka vaikuttivat päätökseen, olivat kustannussyyt. Wulff laski päätöstä tehdessään vaihtoehtojen kustannuksia ja ulkoistaminen vei siinäkin voiton muista vaihtoehdoista. Uusien tilojen rakentaminen olisi syönyt paljon rahaa ja lisäksi yritys olisi joutunut maksamaan jatkuvasti kiinteitä kuluja varastotiloistaan. Lisäksi vanhaan varastoon olisi pitänyt tehdä mittava peruskorjaus sen ajanmukaistamiseksi ja muuttamiseksi vastaamaan Wulffin tarpeita. Prosessi olisi ollut mahdollisesti niin laaja, että varastosta olisi saattanut joutua purkamaan ison osan, mikä olisi maksanut paljon yritykselle. Yritykselle olisi muodostunut selvä riski jos oltaisiin päädytty ulkoistamisen sijaan muuttamaan muualle, koska kiinteistöön jäänyt tyhjä tila olisi ollut hyödytön, mutta siitä olisi tullut kiinteitä kustannuksia.

Uuden toimijan hankkiminen tyhjiksi jääneisiin tiloihin olisi voinut olla vaikeaa, mutta tilasta ei olisi voitu luopua, koska monet konsernin muut yritykset toimivat samassa rakennuksessa. Ulkoistamalla Wulff pystyisi jäämään samoihin tiloihin varaston vain muuttaessa ulkoistamiskumppanin tiloihin eikä vaaraa tyhjiksi jäävistä rahaa syöivistä tiloista ollut.

Lopulta ulkoistamisen kustannukset todettiin paljon sopivimmiksi, koska esimerkiksi kiinteitä kuluja ei synny vaan yritys maksaa käytetyistä varastoneliömetreistä. Kustannukset olivat kuitenkin pienemmässä osassa päätöstä tehtäessä kuin pääsyyt, sillä yrityksen menestyksen kannalta logistiikan laatu ja tehokkuus olivat tärkeitä. Siksi laadun pysyminen vähintään samalla tasolla piti taata vaikka se maksaisi. Varsinainen laadun parantaminen sen sijaan ei ollut kovin suuren motiivina Wulffilla, koska yrityksellä logistinen laatu oli jo korkealla tasolla ennen varastopalveluiden ulkoistamista. Tavoitteena oli pikemminkin ylläpitää korkea laatutaso ulkoistamisesta huolimatta ja mahdollisesti parantaa sitä mikäli se on mahdollista. Ulkoistamiskumppaniyrityksen Wulff uskoi pystyvän takaamaan vähintäänkin saman korkean logistisen laatutason, joka yrityksellä oli aiemmin ollut. Vielä yhdeksi syyksi päätymiselle ulkoistamiseen muiden vaihtoehtojen sijasta mainittiin se, että yritys pystyi ulkoistamalla keskittymään ydintoimintoihinsa ja kasvuun, kun pelkoa varastotilan loppumisesta tai epäkäytännöllisyydestä ei ollut.

Koska kandidaatintyön tarkoituksena oli selvittää yritysten odotusten toteutumista, on hyvä tässä vaiheessa esitellä Wulff Oy Ab:n odotukset ulkoistamisellensa, jotta niitä myöhemmin voidaan verrata toteutuneisiin tuloksiin. Wulff odotti ensinnäkin siis resurssien riittävyyttä. Heille oli tärkeää että tulevaisuuden kasvu ei pysähtyisi varastotilan yhtäkkiseen loppumiseen. Ulkoistamisen he uskoivat takaavan sen, että kasvu voisi jatkua tulevaisuudessa ilman taukoja ym. joita voisi seurata varastotilan loppumisesta tai uuden rakentamisesta. Ulkoistamalla he odottivat voivansa sivuuttaa uhkan tilan loppumisesta ja keskittyä kasvun edistämiseen. Toiseksi odotettiin logistiikan laatutason pysyvän vähintäänkin samalla tasolla kuin se oli ennen ulkoistamista. Wulff uskoi että ulkoistamalla taso pysyisi samana ja jopa parantuisi aiemmasta. Tällä pystyttäisiin luonnollisesti vaikuttamaan positiivisesti

myyntiin, kun toimiva logistiikka lisäisi yrityksen houkuttelevuutta asiakasyritysten silmissä, logistiikka mahdollisesti nopeutuisi mahdollistaen lyhyemmät toimitusajat sekä vaikuttaisi alentavasti tuotehintoihin, mikä lisäisi tuotteiden menekkiä ja houkuttelevuutta. Kolmanneksi odotettiin logistiikkakustannusten pysyvän melko samalla tasolla eivätkä ne ainakaan tulisi nousemaan kovin paljoa. Korkean laatutason takaamisen vuoksi kustannusten aleneminen nykyiseen verrattuna ei ollut realistista, vaan odotettiin ulkoistamiskumppanin pystyvän tarjoamaan ostetun palvelun laatuun verrattuna sopivan kohtuuhintaisen hintatason. Wulff odotti ulkoistamisen olevan myös verraten nopea prosessi muihin sen harkitsemiin varastologistiikan muutosvaihtoehtoihin verrattuna. Nopeus oli Wulffille erittäin tärkeää koska paine varastotilojen loppumisesta oli kova. Siksi he odottivat pystyvänsä saamaan prosessin kohtuuaikataululla toteutettua. Wulff siis odotti tulevaisuudessa pystyvänsä ulkoistamisen ansiosta kasvamaan niin paljon kuin oli mahdollista, takaamaan sille tärkeän korkean logistisen laatutason tai jopa parantamaan sitä sekä saamaan tämän kaiken kohtuulliseen hintaan kohtuullisen nopeahkossa aikataulussa.

#### **4.2 Ulkoistamisen riskit**

Wulff Oy Ab kartoitti ulkoistamisprosessin mahdollisia riskejä ulkoistamispäätöstä tehtäessä. Se löysikin riskikartoituksen avulla joukon riskejä, joita se pyrki ehkäisemään tai välttämään. Vaikka riskejä löytyikin jonkin verran, niiden todettiin olevan sen verran pieniä ja epätodennäköisiä, että ulkoistaminen on niistä huolimatta kannattavaa.

Ensimmäisenä uhkana Wulff näki ulkoistamisen mahdolliset negatiiviset vaikutukset yrityksen imagoon. Mikäli asiakaskunta näkisi ulkoistamisen negatiivisena asiana, saattaisivat he vaihtaa käyttämään toisen yrityksen tuotteita. Myös muiden sidosryhmien mielipide saattaisi muuttua ulkoistamisen myötä. Toisena uhkana nähtiin mahdollinen logistiikan laadun laskeminen ulkoistamisen myötä, esimerkiksi jos kumppanivalinta menee pieleen tai ollaan muuten valittu ulkoistaminen väärin perustein kun muu tapa olisikin ollut parempi laadun säilymisen kannalta. Tämä olisi

toteutuessaan vakava riski, koska jo aiemmin todettiin laadun olevan tärkeää Wulffille.

Yksi ilmennyt riski oli kustannustehokkuuden kadottaminen. Wulff pyrki saamaan laatua hyvään hintaan, mutta kustannusten ei luonnollisesti toivottu nousevan kovin korkeiksi. Tässä tärkeää olisi oikean kumppanin löytäminen joka voi toteuttaa varastoinnin laadukkaasti mahdollisimman edulliseen hintaan. Mahdolliset piilokustannukset todettiin yhdeksi riskiksi. Vaikka laskelmilla pyrittiin saamaan selville ulkoistamisen kustannukset suurin piirtein oikein, oli uhkana että on jätetty huomioimatta jotain laskuissa tai jokin muutos saa aikaan tulevaisuudessa odottamattomia kuluja. Yksi iso riski liittyi henkilökunnan ainutlaatuihin osaamiseen. Sitä ei ollut varaa menettää, koska jos vieraat ihmiset jouduttaisiin kouluttamaan Wulff Oy Ab:n valikoimaan, se olisi erittäin vaikea tehtävä. Wulffin tavaravalikoimassa on todella helppo muiden kuin sen erittäin hyvin tuntevien sekoittaa eri pakkausyksiköt keskenään. Väärässä yksikössä lähetetyt tilaukset syövät kustannuksia ja aiheuttavat säröjä imagoon. Siksi Wulffilla katsottiin parhaimmaksi pyrkiä saamaan yrityksen entiset työntekijät ulkoistuskumppanille hoitamaan ulkoistettua varastoa, jotta sekaannuksilta varastossa vältyttäisiin. Yhtenä tähän liittyvänä riskinä pidettiin uuden varaston käynnistymisvaiheessa mahdollisesti ilmeneviä ongelmia. Niihin Wulff päätti varautua investoimalla IT-järjestelmiin ja testaamalla uuden varaston järjestelmiä ennen käyttöönottoa. Varasto oli muuton varsinaisena tapahtumajankohtana neljä päivää kiinni, jolloin testaus oli mahdollista. Huomaamalla mahdolliset virheet ja ongelmat ennen varsinaisen toiminnan käynnistämistä, Wulff uskoi eliminoivansa suuremmat riskit liittyen käynnistämiseen. Lisäksi riskeiksi todettiin muita asioita, kuten läpinäkyvyyden menettäminen.

### **4.3 Kumppaniyrityksen valinta**

Kun päätös ulkoistamisesta oli tehty, oli edessä kriittinen vaihe eli oikean kumppanin löytäminen, jotta tavoitteisiin voitaisiin päästä, odotukset toteutuisivat ja riskit voitaisiin välttää. Tutkittuaan vaihtoehtoja Wulff sai kavennettua ehdokkaiden joukon kolmeen potentiaaliseen vaihtoehtoon. Vaihtoehtoisia yrityksistä yksi oli turkulainen

logistiikkayritys ja toinen jo Wulffin kuljetustoimintoja organisoiva Itella Logistics Oy. Punnittuaan vaihtoehtoja ja käytyään neuvotteluja kaikkien vaihtoehtoyritysten kanssa Wulffille kävi selväksi että kannattavinta on ulkoistaa myös varastot jo yrityksen kuljetukset hoitavalle Itellalle. Itella tarjosi vaihtoehtoista ainutlaatuisen konseptin, jota muilla ollut tarjota. Malli oli itse asiassa uniikki koko Suomessa. Siinä varastot ja jakelukeskus toimivat saman katon alla. Tämä mahdollistaa erittäin tehokkaan logistiikan, kun tavarat saadaan hyllystä matkaan ennätysnopeasti tilauksen saamisesta. Tavarantoimitukseen hyllystä runkokuljetukseen Itellan konseptissa menee vain noin pari minuuttia. Jakelukuljetukset jäävät Itellan konseptissa kokonaan pois, mikä säästää niin aikaa, kustannuksia kuin ympäristöä. Toimitusketjua onnistuttaisiin siis Itellan konseptin avulla lyhentämään entisestään, millä logistisia kustannuksia saadaan alemmas. Lisäksi Wulffille tärkeä logistiikan laatu paranee ja mahdollistaa entistä nopeamman toimituksen.

Päätökseen vaikutti paljon myös Itellan logistiikkakeskuksen erinomainen sijainti vain noin kolmen kilometrin päässä Wulff Oy Ab:n toimitiloista. Tämä mahdollisti vanhojen työntekijöiden siirtämisen Itellan palvelukseen liikkeensirtona. Wulffille oli tärkeää aiemmin mainituista syistä pitää vanhat työntekijänsä edelleen vastuussa sen varastoista. Jos oltaisiin ulkoistettu esimerkiksi Turkuun, olisi ollut vaikea pitää vanhat tärkeät työntekijät, koska kaikki eivät todennäköisesti olisi olleet halukkaita muuttamaan kauas toiselle paikkakunnalle. Lisäksi Itellan kanssa pystyttiin sopimaan koulutuksesta muuttoprosessin aikana, jossa vanhat työntekijät pystyvät tutustumaan ja opettelemaan Itellan toimitapoja etukäteen, jotta kaikki alkaa rullaamaan varsinaisen ulkoistamisen jälkeen hyvin ja nopeasti. Itella oli luonnollisesti myös erittäin tuttu kumppani Wulffille, koska se oli jo hoitanut pidemmän aikaa yrityksen kuljetuksia. Wulff pystyi näin olemaan melko varma kumppaniyrityksensä kyvykkyydestä toteuttaa ulkoistetut palvelut, koska sillä oli jo hyviä kokemuksia yrityksestä eikä suurta riskiä siitä että kumppani olisikin epäluotettava syntynyt. Itellan todettiin siis neuvottelujen ja analyysien perusteella olevan Wulffin ja sen tavoitteiden kannalta paras vaihtoehto ulkoistamiskumppaniksi.

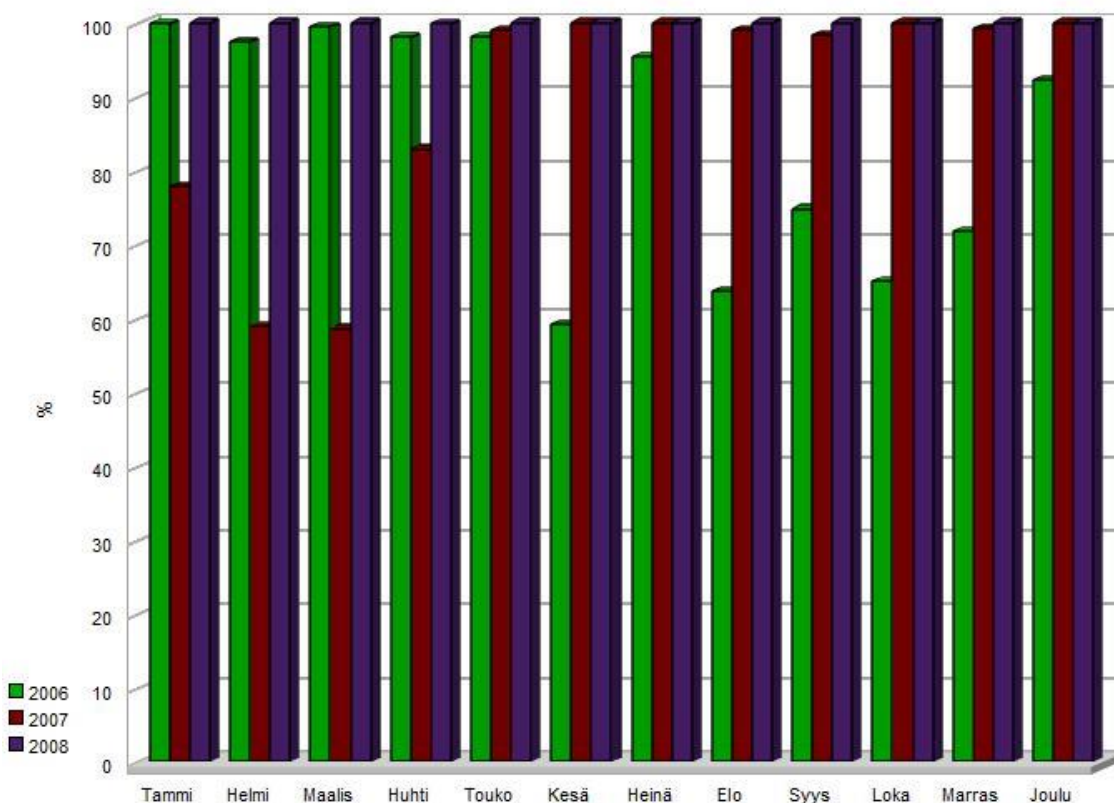
#### 4.4 Ulkoistamisprosessi ja kuinka odotukset lopulta toteutuivat

Wulff aloitti ulkoistamisprosessinsa kartoittamisen vuoden 2006 alussa. Seuraavat kolme kuukautta kului esikartoitukseen ja toiset kolme kuukautta neuvotteluun kumppaniehdokkaiden kanssa. Kesäkuussa 2006 Wulff Oy Ab pääsi sopimukseen Itella Logistcis Oy:n kanssa varastopalveluiden ulkoistamisesta yritykselle. Liikkeenluovutus tapahtui syys- lokakuussa ja tavoitteena oli voida aloittaa toiminnot Itellan tiloissa helmikuussa 2007. Kuitenkin kesän 2006 jälkeen kysyntä oli kovassa kasvussa ja Wulffin varastotilat loppuivat käytännössä kesken. Siksi Wulff aloitti muuton jo joulukuussa siirtämällä ensin kiertämättömät tuotteet Itellan tiloihin ja helmikuussa tapahtui neljäpäiväinen kaikkien loppujen varastotoimintojen siirto Itellalle. Prosessi esikartoituksesta ulkoistamisen loppuun vientiin kesti siis vain runsaan vuoden.

Wulffin odotukset ulkoistamisen nopeudesta verrattuna muihin vaihtoehtoihin osoittautuivat oikeiksi, koska prosessi sujui ongelmitta ja aikataulussa. Wulff testasi suunnitelmiansa mukaisesti it-järjestelmiään ja pystyi eliminoimaan ilmenneet epäkohdat. Se onnistui myös aloittamaan toimintansa täydellisesti aikataulussa. Etukäteen oli tavoitteena pystyä toimimaan täydellä teholla kaksi viikkoa käynnistämisestä ja tämä tavoite saavutettiin. Odotukset uudesta varastosta toteutuivat hyvin. Varasto vastasi Wulffin toiveita ja palveli sen tarpeita odotetusti ilman suurempia ongelmia, huolimatta siitä että Wulffin tavaravalikoima ja kysyntä kasvoivat paljon odotettua enemmän ulkoistamisprosessin aikana. Itella pystyi tästä huolimatta tarjoamaan juuri Wulffin tarvitsemat tilat ja palvelut. Odotukset ulkoistetun varastologistiikan joustavuudesta osoittautuivat näin todeksi. Lisäksi edes ensimmäisenä vuonna loppuvuodelle ominainen sesonki joissain tuoteryhmissä ei vaikuttanut logistiikan toimivuuteen, vaan logistiikka pyöri äkkinäisistä volyympipiikeistä huolimatta kuin rasvattu.

Henkilöstön koulutusvaiheessa ilmeni kuitenkin joitain haasteita ja ongelmia, erityisesti juuri liittyen aiemmin mainittuihin pakkausyksiköihin. Tavaraa lähti alkuvuikkoina muutamiin otteisiin väärässä pakkausyksikössä huolimatta siitä, että työntekijät Itellalla olivat entisiä wulffilaisia ja uudessa varastossa oli kyetty harjoittelemaan toimimista etukäteen. Kuitenkin virheiden määrä oli onnistuttu saamaan erittäin pienelle tasolle siihen verrattuna mitä se olisi voinut olla jos koulutusta ei olisi järjestetty laisinkaan. Logistinen laatu pysyi korkealla tasolla ja jopa parani, mikä siis toteutti yhden Wulffin odotuksista. Logistiikka alkoi jo muutaman viikon kuluttua käynnistämisestä toimia sille odotetulla korkealla tasolla. Erilaiset sesongit ja muut yllättävät tekijät joita myöhemmin ilmeni, eivät vaikuttaneet logistiikan toimivuuteen vaan laatu pysyi kaikilla volyymimäärillä odotetulla tasolla. Tavarat saatiin tavoitteiden mukaan 24 tunnissa varastoon ja 24 tunnissa sieltä tilaajalle.

Wulff pystyi parantamaan ulkoistamisen jälkeen toimitusvarmuuttaan. Lupaus siitä että tavara on tilaajalla 24 tuntia tilauksesta jos on tilattu aamu kahteentoista mennessä, pystyttiin toteuttamaan yhä paremmalla todennäköisyydellä. Ennen ulkoistamista kuukausittainen toimitusvarmuus oli yleensä 99 prosentin luokkaa. Kuitenkin 2006 kun tilanpuute alkoi käymään päälle putosi varmuus noin 96-99 prosentin välille, mutta jopa välillä 50-70 välille, kun volyymit kasvoivat ja tilanpuute vaikutti asiaan. (Kuva 1 ja Taulukko 1). Siitä lähtien kun ulkoistettu toiminta saatiin kunnolla käyntiin, toimitusvarmuus nousi ensin yli 99 prosenttiin ja myöhemmin suurimmassa osassa kuukausia päästiin täyteen 100 prosentin toimitusvarmuuteen. Keruun oikeellisuus on edelleen korkealla tasolla kuten myös sisääntulologistiikka. Logistinen laatu ei ollut siis vain pysynyt samalla tasolla vaan kasvanut siitä erittäin korkealle tasolle, mikä oli jopa odotuksia parempi lopputulos ulkoistamiselle.



Kuva 1. Toimitusvarmuus prosentteina vuosina 2006-2008

	Tam	Hel	Maa	Huh	Tou	Kes	Hei	Elo	Syy	Lok	Mar	Jou
2006	99,92	97,34	99,41	98,17	98,10	59,09	95,21	63,59	74,80	65,06	71,83	92,20
2007	77,79	59,00	58,56	82,88	99,05	100,0	100,0	98,97	98,28	100,0	99,14	100,0
2008	100,0	100,0	99,98	99,95	99,99	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Taulukko 1: Toimitusvarmuus prosentteina vuosina 2006-2008

Kuvasta on nähtävissä se että toimitusvarmuus on todellakin parantunut ulkoistamisen jälkeen jopa korkeammalle tasolle. Aiemmin sesonkien aiheuttamat volyymipiikit vaikuttivat toimitusvarmuuteen selvästi negatiivisesti, nykyisin toimitusvarmuuden heilahtelu on hyvin pientä. Taulukosta ei käy ilmi aiempien vuosien toimitusvarmuutta, mutta se on ollut, kuten edellä mainittiin, noin 99 prosenttia. Vuonna 2006 toimitusvarmuus laski koska tilanpuute ja samanaikainen liiketoiminnan kasvu aiheuttivat isoja logistisia ongelmia Wulffille, erityisesti kesällä 2006. Helmi-maaliskuun 2006 hyvin alhaiset arvot selittyvät sillä että varsinainen ulkoistaminen tapahtui helmikuun loppupuolella vaikuttaen molempien kuukausien



toimitusvarmuuteen. Ulkoistamisen jälkeen kesti noin kaksi viikkoa ennen kuin varasto alkoi pyöriä taas täydellä teholla. Ulkoistamisen jälkeen, kun toiminta asettui normaaliin uomiinsa, arvot ovat verraten paljon parempia aikaan ennen ulkoistamista, jolloin tilanpuute haittasi varastologiikkaa.

Kustannustehokkuudeltaan ratkaisu ei ehkä ollut halvin mahdollinen, mutta laatu on verraten hyvä, joten odotukset kohtuullisista kustannuksista kävivät myös pääosin toteen. Toiset ratkaisut olisivat voineet Wulffin laskujen mukaan tulla halvemmiksi, mutta ratkaisuina eivät olisi palvelleet Wulffin tarpeita siinä määrin missä Itellan tarjoama palvelumalli. Siksi yritys pitää kustannuksia verrattuna saatuun palveluun erittäin kohtuullisina ja ne pysyivät etukäteen oletetulla tasolla. Yritys pystyi myöhemmin jopa nostamaan asiakaslupaustaan. Nykyisin jos tilaa tuotteen iltapäivä yhteen mennessä ,on tuote perillä seuraavana päivänä. Vaikka Wulff yhä kiristi jo etukäteen sille tiukkaa lupaus, ovat toimitusvarmuudet pysyneet täysin samoilla korkeilla tasoilla. Wulff pystyi siis tarjoamaan yhä houkuttelevampaa toimitusaikataulua tilaajille ulkoistamisensa ansiosta.

Jälkikäteen katsottuna Wulff pystyy olemaan erittäin tyytyväinen siihen että se valitsi ulkoistamisen ja Itellan ulkoistamiskumppanikseen. Wulff on edelleen sitä mieltä että heidän toteuttamansa ratkaisu oli paras siinä tilanteessa jossa he uhkaavan tilanpuutteensa vuoksi olivat. Jos Wulff joutuisi käymään saman prosessin läpi uudelleen, se tekisi asiat lähes täysin samalla tavalla. Ainoastaan se nykyään voisi harkita käyttävänsä ulkopuolista konsulttia ulkoistamisprosessinsa tukena. Siitä olisi ollut hyvä tietää ulkoistamisprosessista enemmän ennen sen toteutusta ja hyödyntää tämä tieto prosessin toteutuksessa. Ulkoistamisen toteuttaneilla henkilöillä ei ollut aiempaa kokemusta saman mittakaavan ulkoistamisesta, joten tieto perustui luettuun ja kuultuun. Jos ulkopuolista apua olisi ollut, olisi prosessin läpivienti ollut vielä tehokkaampaa.

Nykypäivänä, noin viisi vuotta ulkoistamisen jälkeen logistiikkatoiminnot Itellan kanssa toimivat edelleen samalla tavalla, ainoastaan Wulffin volyymit ovat edelleen kasvaneet silloisesta ja logistiikkaa on onnistuttu saamaan vieläkin tehokkaammaksi

kuin ennen. Tästä osoituksena on se että toimitusajasta on pystytty leikkaamaan yksi tunti pois eli asiakkaalla on tunti kauemmin aikaa tehdä tilaus ja se on silti seuraavana päivänä hänen käytettävissään. Wulff on onnistuneen ulkoistamisprosessinsa jälkeen ulkoistanut myös muita palveluitaan menestyksekkäästi Itellalle, koska se kokee sen olevan hyvä partneri ja onnistuvan tuomaan lisäarvoa Wulffin palveluihin. Yhteistyö Itellan kanssa toimii myös viestinnän osalta. Wulff lähettää arvioita kysynnän muutoksista ja muista seikoista, jotta Itellalla osataan varautua näihin etukäteen. Itella tarjoaa lisäksi sellaisia lisäarvoja palveluihin, joita muilla ei olisi ollut tarjota. Wulff pystyy nykyisin toimittamaan vihreitä tilauksia Itellan vähähiilidioksiidipäästöisten kuljetusten ansiosta. Asiakkaat jotka haluavat tilauksensa ympäristöystävällisesti yritykseensä saavat Itellassa todella houkuttelevan vaihtoehdon, jossa he saavat tarkkaan tietoonsa tilauksensa aiheuttaman ympäristörasitteen. Wulff on pystynyt itekin tavoitteidensa mukaisesti muuttamaan vihreämmäksi yritykseksi Itellan toimitusten ansiosta.

## 5. Yhteenveto tuloksista

Wulff Oy Ab:n ulkoistamisprosessia voi kokonaisuutena kutsua menestykseksi. Missään vaiheessa prosessia ei tehty pahoja virheitä eikä kohdattu isompia ongelmia, koska niiden ehkäisy oli etukäteen hyvin hoidettu. Wulff onnistui etukäteisessä riskianalyysissään hyvin, tunnisti uhkatekijät ja varautui ehkäisevin toimenpitein esimerkiksi varaston käynnistyksen mahdollisiin ongelmiin ja laatutasoa uhkaaviin tekijöihin. Aiemmin teoriaosuudessa mainittiin yleisiksi riskeiksi väärän toiminnon ulkoistaminen ja ulkoistaminen väärin perustein. Wulffille ulkoistaminen oli vaihtoehdoista selkeästi se optimivalinta kaikki seikat lukuun ottaen, joten heidän tapauksessaan ulkoistaminen oli oikea ratkaisu. Toinen aiemmin mainittu riski liittyi kumppaniyritykseen. Tässäkin Wulff onnistui valitsemaan itselleen erittäin sopivan kumppanin. Molemmat osapuolet kumppaneista ovat olleet erittäin tyytyväisiä sopimukseensa ja Wulffilta ei satele muuta kuin kehuja Itellalle yli viiden vuoden yhteistyön jälkeen. Wulffin mukaan Itella on suoriutunut kaikesta heidän odotustensa mukaan ja jopa paremmin, eikä mitään isoja ongelmia ole syntynyt vaan Wulff on pystynyt tavoitteidensa mukaan kasvamaan pitkälti Itellalle ulkoistettujen

varastotoimintojen ansiosta. Kokonaisuudessaan ulkoistamisprosessi sujui siis kiitettävästi ja riskien toteutuminen onnistuttiin eliminoimaan tehokkaasti.

Wulffin motiivit poikkesivat hieman niistä, jotka teoriaosuudessa nostettiin yleisimmiksi syyksi ulkoistaa logistiikka. Kirjallisuus aiheesta mainitsi kustannussyyt yleisimmäksi syyksi ulkoistaa logistiikka. Wulffin casessa kustannussyyt eivät olleet kovin iso ajuri, vaan tavoitteena oli kustannusleikkausten sijaan pitää kustannukset noin samalla tasolla ja saada laadukasta logistiikkapalvelua vastineeksi. Wulff kuitenkin otti huomioon ulkoistamisen kokonaiskustannukset verrattuna esimerkiksi oman varaston rakentamiseen, mikä vaikutti siihen että Wulff päätti ulkoistaa varastotoimintonsa. Yleisistä motiiveista laadun nostaminen ei ollut myöskään Wulffilla tavoitteena, vaan pikemminkin laadun saaminen takaisin samalle korkealle tasolle jolla se oli ollut ennen Wulffin tilaongelmia. Silti laadun toivottiin vielä nousevan korkeammalle kuin aiemmin jos mahdollista.

Sen sijaan yksi yleiseksi mainittua motiivina kasvavista markkinoista ja kasvuhaluudesta yhdistettynä Wulffin tapauksessa akuuttiin varastotilanpuutteeseen voidaan pitää päämotiivina ulkoistamiseen. Motiivina oli saada vanhentuneet ja pieneksi käyneet tilat korvattua Itellan moderneilla vastaavilla, jotta logistiset rajat eivät tulisi kasvun tielle. Teoriaosuudessa mainittu keskittyminen ydinosaan oli myös Wulffilla taustalla ulkoistamis päätöstä tehdessä, kun se pyrki saamaan mahdollisimman joustavan ja toimivan varastoratkaisun, jotta se voisi keskittyä ydintoimintojensa parantamiseen kun sen ei tarvitsisi huolehtia tilanpuutteesta ja logistisista ongelmista. Syy jota tämän tutkielman teoriaosuudessa ei mainittu, mutta joka Wulffin tapauksessa oli yksi motiiveista, on ulkoistamisen nopeus verrattuna muihin sen harkitsemiin vaihtoehtoihin. Koska Wulff oli tilanteessa jossa varastolle oli yksinkertaisesti tehtävä jotakin ja pian, ettei varastotila loppuisi kesken, oli nopeus tärkeää heille. Uusi ratkaisu piti saada mahdollisimman pian toimimaan ja siksi ulkoistaminen nopeimpana vaihtoehtona oli Wulffille optimaalinen. Wulffin motiivit olivat siis melko pitkälti teoriakirjallisuudessa mainittuja, mutta yleisimmiksi nostetut syyt olivat Wulffin tapauksessa enemmän taustalla ulkoistamista valittaessa ja tilanpuute, kasvuhaluus ja ulkoistamisen verrattainen

nopeus keskiössä.

Ulkoistamisen tulokset olivat Wulffilla erittäin positiiviset verrattuna odotuksiin. Odotukset jopa ylitettiin, eikä ulkoistamisprosessissa ilmennyt suuren mittakaavan ongelmia. Ulkoistamisen jälkeenkin kaikki on toiminut Wulffin ja Itellan kumppanuussuhteessa moitteettomasti. Wulffin ulkoistamisprosessi oli harvinaisen onnistunut jopa verrattuna yleisesti positiivisiin suomalaisten yritysten ulkoistamisprosessien tuloksiin. Wulffilla onnistumiseen vaikuttivat monet tekijät. Asetetut maalit ja odotukset olivat realistisia sekä henkilökunta ja johto hyvin prosessiin sitoutunutta. Wulff teki laajan riskikartoituksen ennen kuin ryhtyi ulkoistamaan ja pystyi näin tunnistamaan mahdolliset uhkatekijät ja eliminoimaan ne parhaansa mukaan. Wulff sai siirrettyä koko 21-henkisen logistiikan henkilökuntansa Itellalle, mikä teki muutosvaiheesta vähemmän riskisen kun Wulffin valikoiman osaava henkilökunta oli käynnistämässä uutta varastoa. Wulff pystyi myös testaamaan ulkoistettuja toimintojaan neljä päivää ennen kuin toiminta varsinaisesti alkoi ja yhteistyö sekä viestintä Itellan kanssa on toiminut moitteettomasti. Wulff onnistui siis huolellisella suunnittelulla, riskienhallinnalla ja hyvällä kumppanivalinnalla takaamaan onnistuneen ulkoistamisprosessin.

## **6. Johtopäätökset**

Wulff Oy Ab:n tapaus ja monet muut suomalaiset ja kansainväliset case-tapaukset osoittavat, että logistiikan ulkoistamisella päästään useimmiten asetettuihin tavoitteisiin ja jopa niiden yli. Kuitenkin logistiikan ulkoistaminen voi helposti mennä pieleen jos suunnittelussa ja toteutuksessa ei olla tarpeeksi huolellisia. Wulffin tapaus osoitti sen, että riskienhallinta on tärkeä osa onnistunutta ulkoistamista. Jos Wulff ei olisi investoinut it-järjestelmiin ja henkilökunnan koulutukseen eikä olisi onnistunut siirtämään heitä Itellan palvelukseen, olisi muutosvaiheessa voinut tapahtua isoja ongelmia jotka olisivat vaikuttaneet yrityksen tulokseen ja pyrkimykseen pitää laatutaso korkealla.

Monipuolinen yhteistyö ja avoimuus kumppaniyritysten välillä johtaa useimmiten aina positiiviseen tulokseen, kuten Wulffin tapauksessa. Teorian ja tapausesimerkkien perusteella näyttää siltä, että logistiikan ulkoistaminen on erittäin suositeltava tapa pyrkimyksissä laadun parantamiseen ja kustannussäästöihin. Suomalaiset logistiikkayritykset tarjoavat pääosin korkeatasoisia logistisia palveluita ja yhteistyö heidän kanssaan on yleensä toimivaa. Ulkoistaminen tulee kuitenkin aina harkita tarkkaan tapauskohtaisesti, sillä se ei aina ole oikea ratkaisu logistiikan laadun ja kustannustehokkuuden parantamiseksi. Kuitenkin huolellisesti toteutettu ja tarkkaan harkittu logistiikan ulkoistaminen vaikuttaa olevan positiivinen ratkaisu yrityksille, minkä pitäisi kannustaa yhä uusia yrityksiä kartoittamaan logistiikan ulkoistamismahdollisuuksiaan.

## 7. Lähteet

- Agrawal, S. (2010) Outsourcing risks. *Amity Global Business Review* 5, 1, 94-108.
- Aimi, G. (2007) Logistics Outsourcing: What it Takes to Succeed. *Supply Chain Management Review* 11, 8, 13.
- Aundhe, M.D. & Matthew, S.K. (2009) Risks in offshore IT outsourcing: A service provider Perspective, *European Management Journal*, 5.
- Beasley, M., Bradford, M. & Pagach, D. (2004) Outsourcing at your own risk?. *Strategic Finance* 86, 1, 22-29.
- Deepen, J.M., Goldsby, T.J., Knemeyer, A.M. & Wallenburg, C.M. (2008) Beyond expectations: an examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance. *Journal of Business Logistics* 29, 2, 75-105.

- European Logistics Association (ELA) (1991) What is ELA?. Haag.
- Gopal, A., Sivaramakrishnan, K., Krishnan, M.S. & Mukhopadhaya, T. (2003) Contacts in offshore software development: an empirical study. *Management Science* 49, 12, 1671-83.
- Gotzamani, K., Longinidis, P. & Vouzas, F. (2010) The logistics services outsourcing dilemma: quality management and financial performance perspectives. *Supply Chain Management* 15, 438-453.
- Hahn, E.D., Doh, J.P. & Bunyaratavej, K. (2009) Evolution of Risk in IS Offshoring. *MIS Quarterly* 33, 2, 597-616.
- Iltalehti (2007) H & M:n lapsityövoimaepäilyt puhuttavat Ruotsissa [Verkkodokumentti]. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavilla [www.iltalehti.fi/ulkomaat/200711266900591\\_ul.shtml](http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/200711266900591_ul.shtml)
- Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. (2005) Logistiikan ulkoistaminen – käsikirja ulkoistamisprosessista. Suomen logistiikkayhdistys, Helsinki
- Kern, T., Willcocks, L.P. & Van Heck, E. (2002) The winner's curse in IT outsourcing: Strategies for avoiding relational trauma. *California Management Review* 44, 47-69.
- Khan, F. (2012) Why such low logistics outsourcing statistics for the Middle East? [Verkkodokumentti]. [Viitattu 13.4.2012]. Saatavilla <http://uae.globallogisticsmedia.com/articles/why-such-low-logistics-outsourcing-statistics-for-the-middle-east>
- Lonsdale, C. & Cox, A. (2000) The historical development of outsourcing: the latest fad?. *Industrial Management & Data Systems* 100, 9, 444-450.

- Lynch, C. (2004) Why outsource? *Supply Chain Management Review* 8, 44-51.
- Mohr, J. and Spekman, R. (1994) Characteristics of partnership success: Partnership Attributes, Communication Behavior And Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal* 15, 2, 135-152.
- Palugod, N. & Palugod, P.A. (2011) Global trends in offshoring and outsourcing. *International Journal of Business and Social Science* 2, 16, 13-19.
- Patel, A.B. & Aran, H. (2005) Outsourcing success - the managent imperative. Palgrave Macmillan, New York
- Power, D., Sharafali, M. & Bhakoo, V. (2007) Adding value through outsourcing: Contribution of 3PL services to customer performance. *Management Research News* 30, 2, 225-235.
- Rushton, A. & Walker, S. (2007) International logistics and supply chain outsourcing. Kogan Page, London
- Transport Intelligence (2006) European Distribution Warehousing 2006. Transport Intelligence,
- Tsai, M-C., Lai, K-H., Lloyd, A.E. & Lin, H-J. (2012) The dark side of logistics outsourcing - Unraveling the potential risks leading to failed relationships. *Transportation Research Part E* 48, 178-189.
- Varadarajan, R. (2009) Outsourcing: Think more expansively. *Journal of Business Research* 62, 1165-1172.
- Wulff. (2012) Vuosikertomus 2011. Vantaa, Wulff-Yhtiöt Oyj.

- YritysSuomi (2012) Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen [Verkkodokumentti].  
[Viitattu 19.4.2012]. Saatavilla:  
[http://yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Yrityksena\\_toimiminen&ppa=pa  
lp\\_Myynti&aihe=1000038#Logistiikkatoimintojen\\_ulkoistaminen](http://yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=pa<br/>lp_Myynti&aihe=1000038#Logistiikkatoimintojen_ulkoistaminen)