

Yrityksen toimintojen ulkoistaminen riskinhallinnan näkökulmasta

24.11.2025

Yritysmaailmassa on jo varsin pitkään ulkoistettu erilaisia toimintoja, jotka eivät suoraan liity ydinliiketoimintoihin. Ali-Yrkön (2007, s. 1) ja Böckermanin ja Malirannan (2012, s. 18) mukaan 2000-luvun alkuvuosina lähes 2/3 yrityksistä, joissa oli yli 10 työntekijää, oli ulkoistanut toimintojaan toiselle yritykselle.

Suosituimpia ulkoistamisen kohteita ovat olleet esimerkiksi siivous, vartiointi, kirjanpito- ja palkkapalvelut, tietohallinto ja puhelinvaihde. Nämä kaikki mainitut toiminnot mielletään rutiineiksi ja kuulumattomaksi yrityksen ydinliiketoimintaan ja siksi niitä siirretään helposti toisten hoidettavaksi. Lisäksi joitain toimintoja on siirretty kokonaan toiseen maahan. Vastaavasti esimerkiksi Pötry, ym. (2004) ovat tutkineet varastonhallinnan ulkoistamista, Kauppinen, ym. (2002) kiinteistöhoidon ulkoistamista. Muukkonen (2024, s. 4) puolestaan on kiinnittänyt huomiota sote-uudistukseen liittyen problematiikkaan, joka saattaa syntyä, kun kunnan viranomaisten toiminnassa, kun kunnanvaltuusto on strategissaan linjannut jotakin, joka osoittautuukin lainvastaiseksi. Muukkosen mukaan tilanne muuttuu ongelmalliseksi, jos kukaan ei huomaa lainvastaisuutta tai muutoksenhakukeinoja ei ole. Tämä on kiinnostavaa, koska jos käy, kuten hän esittää, että […”tilannetta, jossa valtuusto olisi päättänyt varhaiskasvatuksen kokonaisulkoistuksesta (ks. Komulainen 2010, 47), jonka pohjalta sivistyslautakunta päättäisi käynnistää strategian toimeenpanotoimena hankintamenettelyn. Kun asia valmistelun jälkeen palaisi lautakunnalle päätettäväksi, edessä olisi uusi ongelma, koska julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain (1397/2016, hankintalaki) 163 § (656/2021) kieltää kuntalain mukaisten muutoksenhakukeinojen käyttämisen hankintapäätökseen…”]

Lisäksi erilaiset hoivapalvelut ovat yksi keskeinen ulkoistamisen kohde. Muukkonen (2022) on tarkastellut vanhusten ympärivuorokautisen palvelun laatua tehostetussa palveluasumisessa. Valkama, ym. (2013) ovat ottaneet kohteeseen kunnallisia palveluja tuottaneet kunnalliset virastot ja laitokset.

Kettunen ja Reinman (2004, s. 13) kirjoittavat, että ulkoistamisella tarkoitetaan määrätyn toiminnon, työvaiheen tai palveluntarjoajan hoidettavaksi. Palveluntarjoajaa nimitetään yleensä joko toimittajaksi tai alihankkijaksi. Vastaavasti tällaista ulkopuolisten palveluntarjoajien käyttöä kutsutaan alihankinnaksi.

Ulkoistamisen tavoitteet ja seuraukset

Kuten Böckerman ja Maliranta (2012, s. 18) kirjoittavat, on ulkoistamisen avulla tavoitteena tehostaa omia toimintojaan ja vähentää kustannuksia. Päämäärä on kilpailukyvyn parantaminen. Tämä tarkoittaa usein lisäksi sitä, että henkilöstön määrää yrityksissä vähennetään. Toisaalta Ali-Yrkkö (2007, s. 2) huomauttaa, että kustannukset eivät ole ainoa syy ulkoistuksiin, vaan sillä tavoitellaan useita eri asioita, kuten esimerkiksi joustavuuden lisäämistä ja ydintoimintoihin keskittymistä. Kun ulkoistamista harkitaan, tulisi Kettusen ja Reimanin (2004, s. 13) mukaan pohtia syitä, miksi ulkopuolisen toimijan käyttäminen on mielekästä. Heidän mukaansa ulkoistaminen voi perustua tavoitteeseen minimoida ko. tuotteen tai palvelun tuottamisen kokonaiskustannukset. Kirjoittajien mukaan (emt. s. 16) ulkoistaminen voi kannattaa tilanteissa, joissa organisaation toiminnan volyymi on kyseisellä alueella pientä, toiminto kehittää ”monopolistisia” käyttäytymismalleja tai kyseinen toiminto kuormittaa organisaation johtamis- ja hallintoresursseja suhteettomasti.

Myöhemmin kirjoituksessaan Böckerman ja Maliranta (2012, s. 19–20) huomauttavat, että ulkoistamisen negatiivisia vaikutuksia voivat olla työtyytyväisyyden väheneminen, joka murentaa tuottavuutta. Tällainen negatiivinen vaikutus jäljelle jääneisiin yrityksen työntekijöihin on tunnistettavissa myös muussa aiemmassa toimintojen ulkoistamista koskevissa tutkimuksissa. Reiluuden kokemus näyttäisi heikentyvän ulkoistamisen seurauksena.

Ulkoistamisesta koituu luonnollisesti myös kustannuksia. Kettunen ja Reiman (2004, s. 13) kirjoittavat, että nämä kustannukset voidaan jakaa tuotteen tai palvelun varsinaisiin tuottamiskustannuksiin (production costs), jotka näkyvät tuotteen tai palvelun hinnassa ja toiminnon ulkoistamisesta tuleviin hallinnointikustannuksiin (governance costs), jotka vastaavasti ovat ulkoistavan organisaation omasta toiminnasta koituvia kustannuksia. Kokonaiskustannukset saadaan laskemalla yhteen sekä toteuttamis- että hallinnointikustannukset.

Ulkoistamisen vaikutuksia seurauksista Böckermanin ja Malirannan (2012, s. 21) tutkimuksessa tiivistetiin seuraavia tuloksia. Ulkoistettaessa ulkomaille kasvaa tietotyötä tekevien henkilöiden osuus yrityksissä. Erityisesti ulkoistaminen kehitysmaihin lisää merkittävästi työtehtävien häviämistä tarkasteltavissa yrityksissä ja vastaavasti lisää jo mainittujen tietotyötä tekevien määrää. Kun tehtäviä ulkoistetaan toisiin teollisuusmaihin, näyttää siltä, että sen seurauksena työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa. Lisäksi kehitysmaihin ulkoistaminen heikentää jonkin verran työtyytyväisyyttä. Vastaavasti teollisuusmaihin ulkoistaminen lisää mahdollisuuksia asiantuntijoille edetä uralla.

Riskienhallinta ja ulkoistaminen

Ulkoistamisen yhteydessä on tarkasteltu myös riskienhallintaa. Ei niinkään meillä tehdyissä tutkimuksissa, vaan enemmän kansainvälisillä foorumeilla julkaistuissa tutkimuksissa ja kirjoituksissa. Esimerkiksi Beasley, ym. (2004, s. 27) ovat tarkastelleet kirjoituksessaan riskiluokittain ulkoistamiseen liittyviä seikkoja. He käsittelevät niin strategisia riskejä, operationaalisia riskejä, taloudellisia riskejä, inhimilliseen pääomaan liittyviä riskejä, oikeudellisia ja sääntelyyn liittyviä riskejä kuin teknologiariskejä. He huomioivat myös maineriskin, joka saattaa ”tuloutua” yrityksen kannettavaksi, kohdassa jos jokin menee pieleen. Erityisesti tällainen riski on olemassa, jos ulkoistuksessa ei noudateta lainsäädäntöä. Käytännössä lainsäädäntöön liittyvät riskit ovat vain yksi näkökulma maineen tuhoutumiseen.

Harland, ym. (2005) tarkastelevat ulkoistamisen riskejä organisaatioille, tärkeille toimialoille sekä julkiselle hallinnolle. Heidän tuloksissaan käy ilmi, että ulkoistamiseen tarvitaan kokonaisvaltaisempi näkökulma. Tämä on tärkeää siksi, että suoraan paikallisiin organisaatioihin liittyvät kysymykset voidaan tarkastella kokonaisuuksina toimialoittain ja suhteuttaa ne kansallisesti. Vain näin kyetään arvioimaan kokonaisriskit ja hyödyt luotettavalla tavalla.

IT-alan toimintojen ulkoistamisesta on useita tutkimuksia. Esimerkkinä mainittakoon Aubertin, ym. (1999) konferenssipaperi, jossa he ovat tarkastelleet riskien hallinnan johtamista IT-asioiden ulkoistamisessa. Kun ulkopuolinen yritys saa pääsyn arkaluontoiseen tietoon, tulisi olla pätevät perustelut, miksi näin toimitaan. Yleensä motiivina lienee kustannussäästö. Pitäisikö ottaa oppia vanhasta suomalaisesta sananlaskusta, jossa varoitetaan viiden pennin suutarin saavan aikaan kymmenen pennin vahingon?

Siivouksen ulkoistamisesta Toronton kaupungintalolla kirjoittavat Dryen ja Stanford (2012, s. 8–9), jotka taustoittavat selvitystä pohtimalla siivoustoimen ulkoistamisen vaikutuksista. Heidän näkemyksensä mukaan näennäiset kustannussäästöt verrattuna seurauksiin, joita ulkoistamisesta koituu voivat todellisuudessa lisätä kustannuksia toisaalla niin paljon, että ulkoistamisen seurauksena tuleekin tappiota. He mainitsevat yhtenä ulkoistusvaikutuksena riskit turvallisuudelle sekä lisääntyneen rasituksen sosiaaliturvaverkolle. Kirjoittajat jatkavat (emt., s. 10), että matalilla tuloilla ja rikollisuudella on vahva korrelaatio. Voi vain ajatella, mitä tästä seuraa. Siivoustyössä työskennellään yleensä aikoina, jolloin toimistolla ei ole ketään ja siivoojilla, on työnsä takia, pääsy myös sellaisiin paikkoihin yrityksissä, joissa säilytetään esimerkiksi arkaluonteista tietoa, yrityssalaisuuksia ja muita merkittäviä asioita.

Nassimbieni, ym. (2012, s. 405–406) tarkastelevat turvallisuusriskejä liittyen kansallisiin ja kansainvälisiin ulkoistamisiin. Erityisesti erilaiseen poliittiseen ja arvoympäristöön siirrettävät tuotteet ja palvelut ovat haastavia. He nostavat kolme ulottuvuutta tarkastelun kohteeksi. Ensimmäisenä on organisaationaalinen ulottuvuus, joka kattaa toteutettavat suojauskäytännöt, suojausmenettelyt sekä turvallisuusvaatimukset, jotka tulee täyttää. Toinen on oikeudellinen ulottuvuus, joka sisältää lainsäädäntökehyksen, jonka mukaisesti yritys ja sen kumppanit ja toimittajat toimivat. Kolmantena on tekninen ulottuvuus, jossa suojataan yrityksen IT-infraa ja työkaluja sekä tietoja ja tietämystä. Myös Mannilan (2022) mukaan aineettoman pääoman ja siihen liittyvien oikeuksien tilanne on saanut huomiota. Se, kuinka tämä asia on, etenkin pk-yrityksissä tiedostettu, ei ole Suomessa juurikaan saanut laajempaa huomiota. Kuitenkin aineeton pääoma on tietointensiivisissä organisaatioissa suuri, sillä se on yrityksen tärkeimpiä, ellei tärkein resurssi.

Innovaatioriskejä strategisissa ulkoistamisissa ovat tutkineet Hoecht ja Trott (2006, s. 672). He ovat kiinnittäneet huomiota ulkoistamiseen liittyvään tietovuoto-ongelmaan, joka syntyy, kun yritykset tekevät yhteistyötä, jotta he pääsisivät kiinni sellaiseen tietoon ja asiantuntemukseen, jota on haastavaa kehittää yksin. Tämä on tietointensiivisillä aloilla merkittävä seikka. On tehtävä kompromisseja saadakseen toiselta tärkeää huipputietoa ja samalla on otettava riski, luovuttamalla omaa, kaupallisesti arkaluonteista tietoa, kilpailijalle. Luonnollisesti sopimusten tulee olla kunnossa. Lisäksi sosiaalinen kontrolli ja keskinäinen luottamus ovat tällaisessa toiminnassa keskeisiä.

Miten meillä?

Erityisesti vuoden 2022 jälkeen riskienhallinta on kiinnostanut myös meillä, yritysturvallisuuden, kuten myös kansallisen turvallisuuden näkökulmasta, ainakin uutisoinnin tasolla. Vuosi 2022 (ks. esim. Ulkoministeriön verkkosivut) toimii merkittävänä vedenjakajana, koska silloin Venäjä aloitti laittoman hyökkäyssodan Ukrainassa. Myös Sitra on ollut aktiivinen. Esimerkiksi Heinonen, ym. (2024) ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että nopeasti muuttuvassa maailmassa edellytetään suomalaiselta yhteiskunnalta ja kansalaisilta ennakointi- ja muutoskykyä.

Onko omassa yrityksessäsi selvillä mitä ulkoistat ja miksi? Oletko analysoinut ulkoistamiseen liittyvät riskit tehdessäsi ulkoistamispäätöksen? Entä oletko tarkastellut uudelleen tekemääsi päätöstä?

Margit Mannila
lehtori, KTT
SEAMK

Margit Mannila on lehtori ja KTT SEAMKissa, joka innostuu erityisesti yrittäjyydestä ja ympäristöoikeudesta. Mannilan intohimona on uusien asioiden oppiminen ja hän jäsentää asioita mielellään kirjoittamalla.

Lähteet

Ali-Yrkkö, J. (2007): Tuotannon ja T&K-toiminnan ulkoistaminen: Motiivit ja onnistuminen. *ETLA Discussion Papers, No. 1071. The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA).* Haettu 13.11.2025, https://www.econstor.eu/bitstream/10419/63810/1/524585016.pdf.

Aubert, B. A., Dussault, S., Patry, M., & Rivard, S. (1999). Managing the risk of IT outsourcing. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-32): Abstracts and CD-ROM of Full Papers* (pp. 10). https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772972

Beasley, M., Bradford, M. & Pagach, D. (2004). Outsourcing at your own risk? *Strategic Finance*, July 2004, 23–29. Haettu 14.11.2025, https://erm.ncsu.edu/wp-content/uploads/sites/41/migrated-files/StrategicFinanceOutsourcingArticle.pdf

Böckerman, P. & Maliranta, M. (2012). Ulkoistamisen vaikutus työntekijöihin: kirous vai siunaus. *Talous & Yhteiskunta 2*. Haettu 13.11.2025,

https://labore.fi/wp-content/uploads/2012/06/ty22012BockermanMaliranta.pdf

Dryen, R. & Stanford, J. (2012). The unintended consequences of outsourcing cleaning work. *Canadian Centre for Policy Alternatives Ontario*. Haettu 14.11.2015, https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/Ontario%20Office/2012/03/Unintended%20Consequences%20of%20Outsourcing_final.pdf

Harland, C., Knight, L., Lamming, R. & Walker, H. (2005), “Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations”. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 9 pp. 831–850. Haettu 14.11.2025, https://doi.org/10.1108/01443570510613929

Heinonen, V., Mäkelä, R-M., Tähkäpää, O. & Vahti, J. (2024). *Turvallisuus on tulevaisuuskysymys.* Sitra. Blogi. Haettu 14.11.2025, https://www.sitra.fi/blogit/turvallisuus-on-tulevaisuuskysymys/

Hoecht, A. & Trott, P. (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. Technovation, 26, (5–6), 672-681. Haettu 14.11.2025, https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.02.004

Kauppinen, A.-K., Pietilä, P., Sundbäck, L., & Kaleva, H. (2002). *Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen: Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen*. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Tiedotteita – Research Notes No. 2126. Haettu 13.11.2025, https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/2002/T2126.pdf

Kettunen, J. & Reiman, T. (2004). *Ulkoistaminen ja alihankkijoiden käyttö ydinvoimateollisuudessa*. VTT Tiedotteita n. 2228. 66 s. + liitt. 2 s. Haettu 13.11.2025, https://sarjaweb.vtt.fi/pdf/tiedotteet/2004/T2228.pdf.

Mannila, M. (2022). Aineettoman pääoman tunnistaminen ja johtaminen pk-yrityksissä. *Energiaa-verkkolehti.* Haettu 14.11.2025, http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022051034208

Muukkonen, M. (2022). Järjestämisvastuu ja palvelujen laadun valvonta – erityistarkastelussa tehostettu palveluasuminen. *Lakimies* 2, 312–340. Haettu 13.11.2025, https://www.edilex.fi/lakimies/1000600003.pdf

Muukkonen, M. (2024). Kuntastrategia, ulkoistaminen ja muutoksenhaku. *Focus Localis. 4, 3–5*

Nassimbeni G, Sartor M, Dus D (2012), “Security risks in service offshoring and outsourcing”. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 No. 3 pp. 405–440. Haettu 14.11.2025, https://doi.org/10.1108/02635571211210059

Ulkoministeriö. (i.a). *Venäjän hyökkäys Ukrainaan*. Haettu 14.11.2025, https://um.fi/venajan-hyokkays-ukrainaan

Pötry, J., Kettunen, O. & Kilponen, A. (2004). *Varaston ulkoistaminen alihankinnassa. Kustannusmallitarkastelu*. VTT Tiedotteita 2232. 57 s. + liitt. 22 s. Haettu 13.11.2025, https://sarjaweb.vtt.fi/pdf/tiedotteet/2004/T2232.pdf

Valkama, P., Kallio, O. & Tukiainen, J. (2013). Ulkoistaminen ja kilpailuttaminen vanhuspalveluiden näennäismarkkinoilla. *Janus 21(4), 345–365*. Haettu 13.11.2025, https://journal.fi/janus/article/download/50714/15415