

ARVIOIVA KUVAUS PALVELULIIKETOIMINNAN TUKITOIMINTOJEN ULKOISTAMISESTA

Case Holiday Club Caribia

Petri Hoffrén

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2010

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Matkailu- ravitsemis- ja talousala





Tekijä HOFFREN, Petri	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä PP.04.2010
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi ARVIOIVA KUVAUS PALVELULIIKETOIMINNAN TUKITOIMINTOJEN ULKOISTAMISESTA, Case Holiday Club Caribia		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) MERTANEN, ENNI NUKARI, JUSSI		
Toimeksiantaja(t) SOKOTEL Oy, Holiday Club Caribia		
Tiivistelmä <p>Palveluliiketoiminnassa on ollut viimeisten vuosien aikana rajuja muutoksia. Kilpailu on kiristynyt merkittävästi ja asettanut liiketoiminnan tehostamiselle paljon uusia haasteita. Palveluliiketoiminnan on pystyttävä mukautumaan muuttuneeseen markkinatilanteeseen, ja se vaatii uusia toimintamalleja. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia dokumentoitu toimintamalli palvelujen tukitoimintojen ulkoistamiseen ja ulkoistetun palvelutoiminnan ohjausmalli.</p> <p>Yhtenä työn tavoitteena oli tutkia tukitoimintojen ulkoistamisen haasteita. Työssä pyrittiin tuomaan esille ulkoistamisen tavoitteita, palvelutuottajan etsintään ja valintaan liittyviä haasteita. Lisäksi tuotiin esille käyttöteoriaa ja teoriaa toimintojen hallinnan avuksi.</p> <p>Työssä kuvattiin matkailu- ja ravitsemisalaa Bronfenbrennerin ekologisen systeemitheorian viitekehityksessä ja mallinnettiin kilpailukenttää Bronfenbrennerin kehille. Lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin palveluliiketoiminnan ydin- ja tukitoimintoja. Toiminnot jaettiin myös Bronfenbrennerin kehille niiden suhteiden havainnollistamiseksi</p> <p>Työssä esiteltiin myös integroitu palvelujohtamismalli sekä hybridiorganisaation ohjaamiseen kehitetty HYBJO- malli. Näiden mallien avulla on mahdollista johtaa ja kehittää ulkoistettua palvelutuotantoa. HYBJO- malli mahdollistaa myös toiminnanohjauksen lisäksi yhteistoiminnan laajemman ohjaamisen palvelutuotannonlisäksi.</p> <p>Työn tuloksissa esiteltiin ehdotus tulevien palveluliiketoimintojen ulkoistamisprosessiin liittyvistä teorioista, joiden avulla prosessin päätöksiä sekä mahdollisia vaikutuksia voidaan perustella ja simuloida jo ennen ulkoistamista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) palveluliiketoiminta, ulkoistaminen, integroitu palvelujohtamismalli, hybridiorganisaatio		
Muut tiedot		



Author HOFFREN, Petri	Type of publication Master's Thesis	Date DD.04.2010
	Pages	Language Finish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title ESTIMATING DESCRIPTION FROM THE OUTSOURCING OF THE SUPPORT FUNCTIONS OF THE HOSPITALITY BUSINESS. Case Holiday Club Caribia		
Degree Programme Master's degree in hospitality management		
Tutor(s) MERTANEN, Enni NUKARI, Jussi		
Assigned by Sokotel Ltd, Holiday Club Caribia		
<p>Abstract</p> <p>In the hospitality business there have been violent changes during the last years. The competition has stepped up significantly and business area has set many new challenges for the intensifying of business. The hospitality business must be able to adapt itself to the market situation, which has changed and requires new operations models. The objective of the dissertation was to draw up the documented operations model for the outsourcing of the support functions of support services and develop a management model of the outsourced services.</p> <p>One objective of the work was to study the challenges of the outsourcing of support functions. In the work an attempt was made to bring out the objectives of the outsourcing, challenges which are related to the service producer's search and choice. Furthermore, a practical theory and theory were brought out as the help of the management of functions.</p> <p>In the work the hospitality field was described in Bronfenbrenners context of the ecological system theory and a competition field was modeled to the circles with Bronfenbrenners model. Furthermore, core functions and support functions of the hospitality business were dealt with in the dissertation. The functions also were distributed among the circles to illustrate their relations.</p> <p>In the work was also presented an integrated service management model and the HYBJO model for the directing of the hybrid organization. With the help of these models it is possible to lead and to develop outsourced services. In addition to the operation control, the HYBJO model also makes the wider directing of the cooperation possible as a hospitality business.</p> <p>In the results of the work was presented the joining theories, which can be used to justify the decisions of the process. Another result was to simulate possible effects of the outsourcing before the outsourcing was actually made.</p>		
Keywords hospitality business, outsourcing, integrated service management model, hybrid organisation		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
1.1	Työn tavoite ja lähtökohdat	4
1.2	Katsaus matkailu-ravitsemisalán nykytilaan	5
1.3	Mara-alan kannattavuuden kehitys vuonna 2009	7
1.4	Mara-alan kehitys vuonna 2010	8
1.5	Holiday Club Caribbean esittely	10
2	EKOLOGINEN SYSTEEMITEORIA MARA- ALALLA.....	11
2.1	Ravintola mikrosysteeminä.....	12
2.2	Hotelli mesosysteeminä.....	13
2.3	Mara-alan kilpailukenttä eksosysteeminä	14
2.4	Mara- alan toimintaympäristö makrosysteeminä	15
2.5	Ekologinen systeemiteoria Holiday Club Caribbean suhteissa	15
3	ORGANISAATION YDINTOIMINNOT	16
3.1	Tukitoimintojen ja ydintoimintojen muutokset.....	18
3.2	Toimintaprosessit ja toiminnan ydinprosessit	19
4	YDINTOIMINTAA TUKEVIEN TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN.....	20
4.1	Ulkoistamisen tavoitteet.....	20
4.1.1	Taloudelliset tavoitteet.....	22
4.1.2	Liiketoiminnalliset tavoitteet	23
4.1.3	Tekniset tavoitteet	23
4.1.4	Poliittiset tavoitteet	24
4.1.5	Holiday Club Caribbean tavoitteet toimintojen ulkoistamiselle	24
4.2	Kumppanuus ja sen lajit.....	26
4.2.1	Alihankkija.....	27
4.2.2	Hovihankkija.....	28
4.2.3	Neuvonantaja.....	28
4.2.4	Elinkumppani	29
4.2.5	Kumppanuuden kypsyytason vaikutus.....	29
4.3	Yhteistyökumppanin valinta	30
4.4	Palvelusopimus	33
5	INTEGROITU PALVELUJOHTAMISMALLI.....	34

5.1	Asiakaspalvelu.....	35
5.2	Kumppanuuden hallinta.....	36
5.3	Palvelutoimitus	37
5.4	Suoritusjohtaminen	38
5.5	Talousohjaus	39
5.6	Muutoshallinta.....	40
5.6.1.	Muutosvastarinnan alueet.....	41
5.7	Muutosvastarinnan hallinta	41
5.8	Sopimusjohtaminen	42
6	HYBRIDIORGANISAATION OHJAAMINEN	43
6.1	Holiday Club Caribbean ulkoistetun toiminnan ohjaus	44
6.2	Hybridimäisen toiminnan ohjauksen kehitysideat	46
6.3	Holiday Club Caribbean ulkoistettujen palveluiden ohjauksen kehitysideat.....	46
7	POHDINTA JA YHTEENVETO	48
	LÄHTEET.....	51

KUVIOT

KUVIO 1.	Ruoka-, alkoholi ja majoitusmyynnin volyymikehitys matkailu- ja ravintola- alalla.	6
KUVIO 2.	Alkoholin kokonaiskulutuksen suhde ravintolakulutukseen.	7
KUVIO 3.	Työn tuottavuuden vuosimuutokset hotelli- ja ravintola-alalla	8
KUVIO 4.	Eurostatin palvelualueiden luottamusindikaattori	9
KUVIO 5.	Bronfenbrennerin systeemiteoria..	12
KUVIO 6.	Ekologinen systeemiteoria Holiday Club Caribbean suhteissa	16
KUVIO 7.	Toimintojen jako	17

KUVIO 8. Holiday Club Caribian ydintoiminnot ja tukitoiminnot.....	18
KUVIO 9. Ulkoistamisen päätöksenteko matriisi	21
KUVIO 10. Ulkoistamisen arvioinnin aloittamispäätös	21
KUVIO 11. Ulkoistamisen haasteet BCG- matriisissa	22
KUVIO 12. Tavoitteiden ekologiset kehät	24
KUVIO 13. Vuoden 2009 toteutuneiden työpäivien suhde sopimusten mukaisiin työpäiviin.....	25
KUVIO 14. Kumppanuuden lajit	27
KUVIO 15. Kumppanuuden linkittäminen strategiseen prosessiin.....	31
KUVIO 16. Integroitu palvelujohtamismalli	35
KUVIO 17. Tietovirran hallinta	38
KUVIO 18. HYBJO-malli.....	43
KUVIO 19. Hybridiorganisaation suhteet	45

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kumppanuuden kypsyystasojen vaikutus	29
TAULUKKO 2. Ulkoistamisprosessissa huomioitavia asioita ja suositeltavia teorioita.	49

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään palveluyrityksen ydinosaamista ja mahdollisten tukitoimintojen ulkoistamista. Työni pohjautuu Holiday Club Caribiassa vuoden 2009 aikana tehtyyn toiminnan uudelleen organisointiin ja sen ympärille rakentuvaan teoriapohjaan.

1.1 Työn tavoite ja lähtökohdat

Työn tavoite on laatia dokumentoitu toimintamalli uudelle toimintatavalle. Samalla pyritään kehittämään kustannustehokas ja toimiva yhteistyön ohjausmalli. Sen kautta on mahdollista saada huomattavia kustannussäästöjä, sekä kasvattaa molempien osapuolten liiketoimintaa.

Nykyinen taloudellinen tilanne asettaa suuria haasteita kaikille palveluyrityksille. Kilpailun kiristyminen ja toimijoiden lisääntyminen markkinoilla ovat johtaneet väistämättä myös hintakilpailun lisääntymiseen. Tämä taas aiheuttaa myynnin laskun ohella yrityksille melkoisia paineita taloudellisen kannattavuuden säilyttämiseksi.

Palveluyritysten on myös nykyisin pyrittävä toimimaan entistä enemmän erilaisissa yhteistyömalleissa. Tämä luonnollisesti muodostaa uusia haasteita oman toiminnan arviointiin. On pohdittava tarkasti, mitä kannattaa tehdä itse ja mitä pyrkiä ostamaan valmiina tai, kenen kanssa liittoutua ja millä tasolla. Palveluyritysten on otettava käyttöön samat keinot, joita esimerkiksi teknologia teollisuus on käyttänyt vuosia. Alihankintaa on palveluyrityksissäkin pyritty käyttämään, mutta läheinen toimiminen verkostoissa on ollut melkoisen vähäistä.

Yhteistyön lisäämisen kautta on pyrittävä selvittämään palveluyritysten ydinosaamista ja määriteltävä, mitä pidetään yrityksen ydinosaamisena eli mitä ei kannata antaa pois omista käsistä. Vai olisiko kuitenkin järkevämpää pyrkiä liittoutumaan entistä läheisemmin kumppaneiden kanssa, jotta voitaisiin kil-

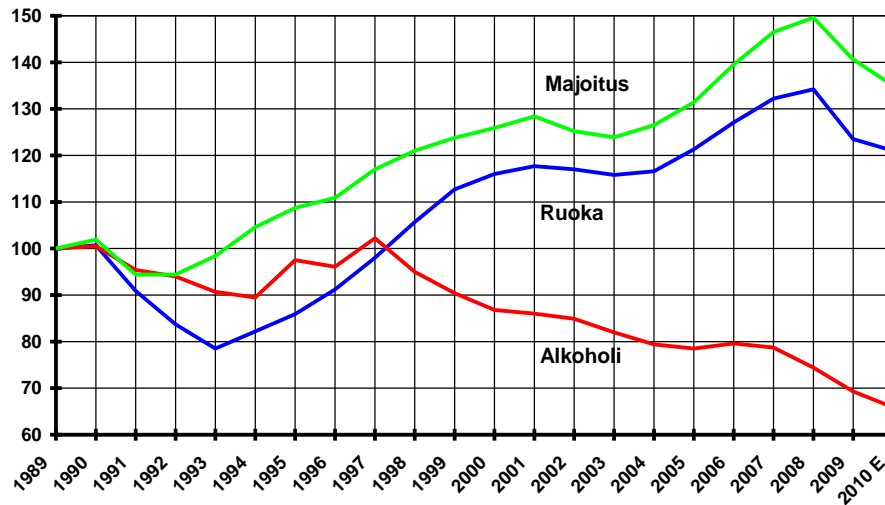
pailla yhdessä vahvemmin tulevaisuuden suurinta haastetta vastaan eli osuudesta asiakkaiden ajasta.

Työni perustuu Holiday Club Caribbean kokous- ja tilaustoimintojen uudelleen organisointiin, joka tehtiin vuoden 2009 aikana. Silloin osa osaston henkilökunnasta siirtyi liikkeen luovutuksen yhteydessä yhteistyökumppanin alaisuuteen. Samalla Holiday Club Caribbean kokous- ja kongressipalveluiden tukitoimintojen tuotanto ulkoistettiin. Yhteistyösopimuksessa palvelutuottajan kanssa sovittiin myös tahtotilasta aloittaa huomattavasti laajempi ja läheisempi yhteistyö.

1.2 Matkailu- ja ravitsemisalalan nykytila

Vuosi 2009 oli Matkailu- ravitsemisalalla (jatkossa käytän toimialasta lyhennettää mara-ala) monessa suhteessa erittäin haasteellinen. Kuten kuviosta 1 käy ilmi, mara- alalla hotellipalveluiden ja ravintolaruokailun volyymi on vuodesta 1993 lähtien kasvanut joka vuosi. Poikkeuksen tekevät 2000-luvun alussa olleet vuodet, jolloin kysyntä hieman laski. Vuonna 2009 hotellimajoituksen kysyntäindeksi laski melkein 20 prosenttiyksikköä ja ravintolaruokailun yli 10 prosenttiyksikköä. Alkoholin kysyntä on laskenut jo vuodesta 1997 lähtien, mutta vuonna 2009 kysynnässä tapahtui rajumpi lasku.

Ruoka-, alkoholi- ja majoitusmyynnin volyymikehitys matkailu- ja ravintola-alalla (1989=100)

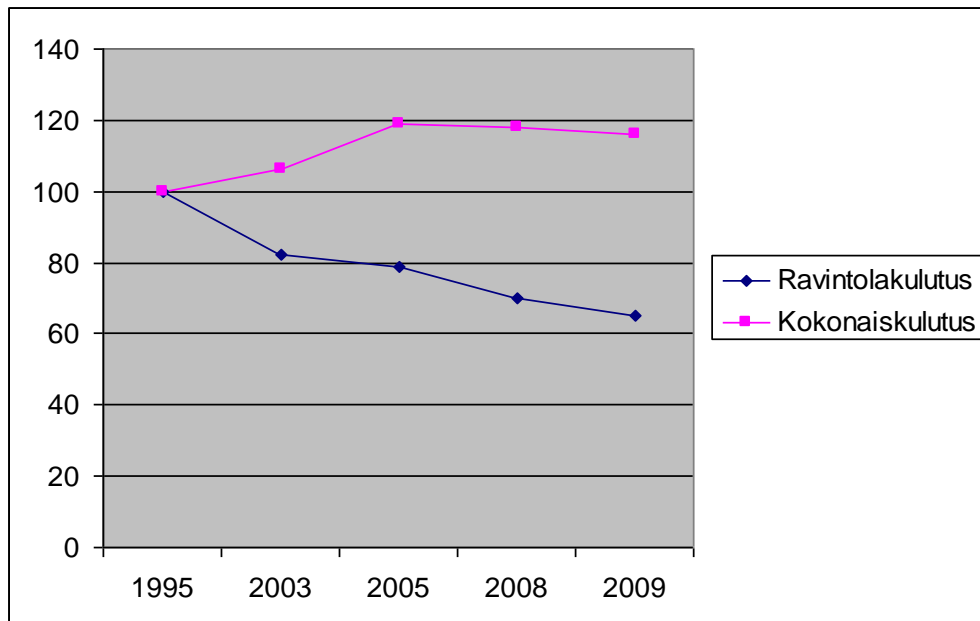


Lähteet: TK, Valvira, MaRa

KUVIO 1. Ruoka-, alkoholi ja majoitusmyynnin volyymikehitys matkailu- ja ravintola-alalla. (Mara 2010, 4)

Vuoden 2009 aikana anniskeluravintoloiden asiakaspaikat eivät kuitenkaan vähentyneet suhteessa myynninlaskuun (Stakes 2010, 2), vaan pysyivät kokonaisuutena edellisen vuoden tasolla. Alalla kokonaisuudessaan kuitenkin tapahtui siirtymää C-luvilla toimivista anniskeluravintoloista A- tai B-luvilla toimiviin yksiköihin (Stakes 2010,3). Ravintoloiden keskimääräinen myynti on siis laskenut verrattuna asiakaspaikkaa kohden vuonna 2009 huomattavasti.

Kun alkoholin kokonaiskulutusta verrataan anniskeluravintoloissa tapahtuvaan kulutukseen, voidaan nähdä alan kehityksen taantuminen.



KUVIO 2. Alkoholin kokonaiskulutuksen suhde ravintolakulutukseen. Lähde: Stakes 2010 & Mara 2009

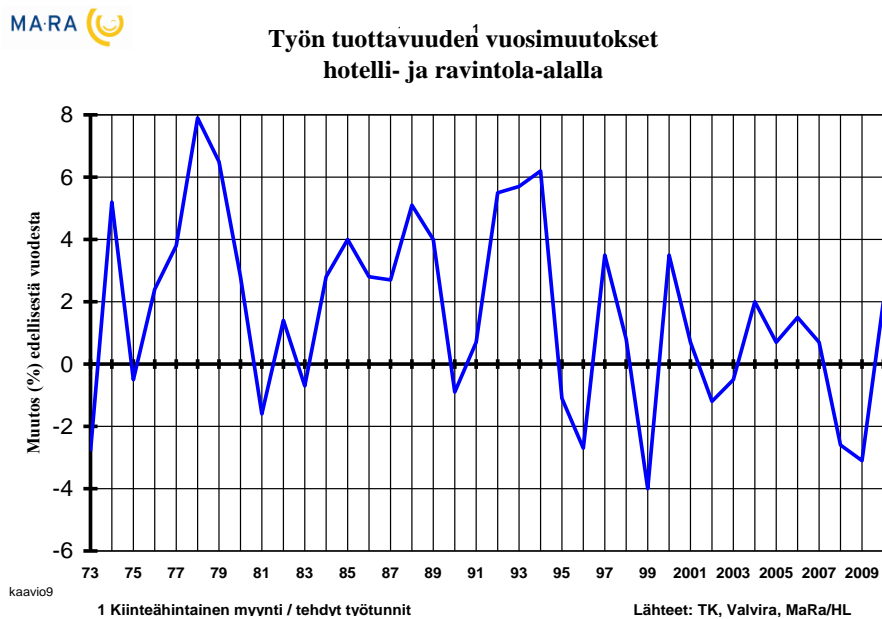
Alkoholin kokonaiskulutus on lisääntynyt vuodesta 1995 vuoteen 2009 sataprosenttiseksi alkoholiksi muutettuna 1,4 litraa (Stakes 2010). Kuitenkin samaan aikaan ravintoloiden anniskeluvolyymi on laskenut huomattavasti. Voidaan siis olettaa alkoholin nauttimisen siirtyneen ravintoloista entistä enemmän yksityisiin tiloihin.

1.3 Matkailu- ja ravitsemisalalan kannattavuuden kehitys vuonna 2009

Raaka-aineiden tukkuhinnat nousivat vuonna 2009 alkoholin osalta jopa 15 % ja elintarvikkeiden osalta noin 4 % (Mara 2009, 10). Myyntihintojen kasvua oli vuoteen 2008 verrattuna noin 4 % (Mara 2009, 3). Alkoholin raaka-aine hintojen nousuun vaikutti alkoholiveron nosto kaksi kertaa vuoden 2009 aikana.

Mara ry:n suhdannekatsauksen mukaan (Mara 2009), henkilöstökustannusten osalta kasvua oli vuoteen 2008 verrattuna jopa 7 - 8 %. Palkkojen kasvua tästä oli 4,2 %. Myynnin volyymin pudotessa myös suhteellinen henkilöstötehokkuus laskee, koska työntekijän kapasiteetti myydä tuotteita on enemmän kuin kysyntä. Kuviossa 3 kuvataan työn tuottavuuden kehitystä mara-alalla. Kuvi-

osta käy ilmi tuottavuuden lasku vuodesta 2007 lähtien. Vuonna 2010 uskon tuottavuuden kasvavan huomattavasti vuoteen 2009 verrattuna, jos vertaamme kehityskäyrää edelliseen isompaan taantumaan 1990-luvun alussa niin näemme, että tuottavuus on lisääntynyt huomattavasti taantumien alettua. Oheinen kuvio myös vahvistaa yllä olevan vuoden 2009 kehityksen.



KUVIO 3. Työn tuottavuuden vuosimuutokset hotelli- ja ravintola-alalla. (Mara 2010, 13.)

Kiinteät kustannukset ovat vuonna 2009 pysyneet Mara ry:n mukaan vuoden 2008 tasolla, mutta mara- alalla muuttuvien kustannusten merkitys kannattavuudelle on erittäin merkittävä. Tämän vuoksi alan kannattavuus on vuonna 2009 laskenut merkittävästi (Mara 2009, 11). Tästä kertoo myös konkurssiin haettujen mara- alan yritysten määrän kasvu yli 5 % vuoteen 2008 verrattuna. Alan työpaikkojen suhteen vähentämishuaka kasvoi kuitenkin 30 % edelliseen vuoteen (Mara 2009, 12), mikä kertoo konkurssiin haettujen yritysten koon selkeästä kasvusta.

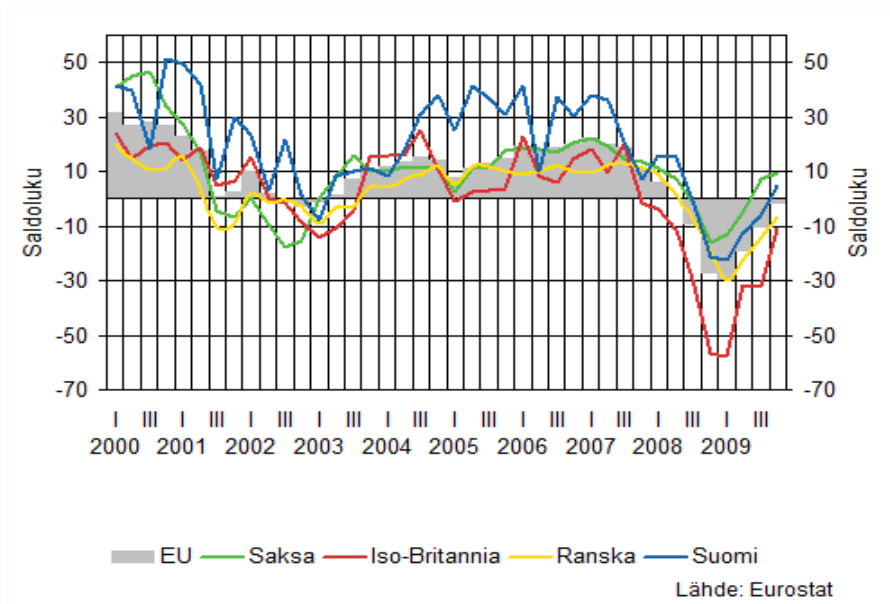
1.4 Matkailu – ja ravitsemisalalan kehitys vuonna 2010

Vuonna 2010 tulevat mara-alan markkinat pienenemään edelleen (Mara 2010, 13). Syitä markkinoiden pienenemiseen ovat muun muassa alkoholiveron ko-

rotus ja arvonlisävero muutoksen aiheuttama kilpailu vähittäiskaupanruuan kanssa. Tilastollisesti ravintolaruuan kysynnän kasvu on ollut jo ennen arvonlisäveromuutostakin selkeästi hitaampaa (Mara 2010, 14).

Heinäkuussa 2010 tapahtuva ravintolaruuan arvonlisäveron laskun Mara ry (Mara 2010, 15) arvioi nostavan ravintolaruuan kysyntää jonkin verran. Työllisyysnäkökulmasta tällä kasvulla on myös huomattavia vaikutuksia, koska ravintolaruuan kysynnän lisääntymisen vaikutukset työllisyyteen ovat moninkertaiset verrattuna päivittäistavarakaupan ruuan kysynnän kasvuun (Mara 2010, 14). Majoitustoiminnan kannattavuuden arvioidaan myös jatkavan laskuaan vuonna 2010. Esimerkiksi vuoden 2010 helmikuussa majoitusvuorokausien lasku edelliseen vuoteen oli 2,5 % (Tilastokeskus 2010).

Eurostatin luottamusindikaattorin (KUVIO 4.) mukaan vuoden 2009 lopussa palvelualoilla toimivien yritysten luottamus tulevaisuuteen kuitenkin alkoi selkeästi nousta alkuvuodesta. Kuitenkin luottamus on huomattavasti heikompi kuin useiden edellisten vuosien keskiarvo.



KUVIO 4. Eurostatin palvelualojen luottamusindikaattori (Tilastokeskus 2010)

1.5 Holiday Club Caribia

Holiday Club Caribia on alun perin avattu vuonna 1977. Toiminta oli silloin Rantasipi Ikituuri- nimen alla. Vuonna 1998 turkulaiset liikemiehet aloittivat hotellin täydellisen remontin, ja samalla hotellin yhteyteen rakennettiin kylpylä ja monitoimihalli. Toiminta jatkui toukokuussa 1999 nimellä Kylpylä- ja kongressihotelli Caribia. Nimi kuitenkin muutettiin vuoden jälkeen Kongressi- ja kylpylähotelli Caribiaksi, koska toiminta oli muodostunut pääsääntöisesti kokous- ja kongressitoiminnaksi.

Vuonna 2004 Holiday Club Finland osti Caribbean liiketoiminnan ja samalla nimeksi muuttui Holiday Club Caribia. Turkulainen sijoittajaryhmä kuitenkin jäi edelleen kiinteistön omistajaksi ja samalla siis taustavaikuttajaksi. Koko henkilökunta siirtyi myös Holiday Club Finlandin työntekijöiksi.

Toukokuussa 2006 Sokotel Oy osti kaikkien Suomen Holiday Club hotellien liiketoiminnan. Liikkeen luovutuksen yhteydessä myös koko henkilökunta siirtyi Sokotel Oy:n työntekijöiksi.

Holiday Club Caribia on siis tällä hetkellä osa Holiday Club Spa Hotels – ketjua. Holiday Club Spa Hotels -ketjuun kuuluu yhdeksän kylpylähotellia Suomessa: Tampereen Kylpylä, Oulun Eden, Katinkulta Vuokatissa, Kuusamon Tropiikki, Saariselän kylpylä, Bomba Nurmeksessa, Vesileppis Leppävirralla. Näistä Sokotel omistaa Tampereen, Vuokatin, Oulun, Turun, Saariselän ja Kuusamon yksiköt. Leppävirran yksikön omistaa Osuuskauppa PeeÄssä ja Nurmeksien yksikön Osuuskauppa Jukola.

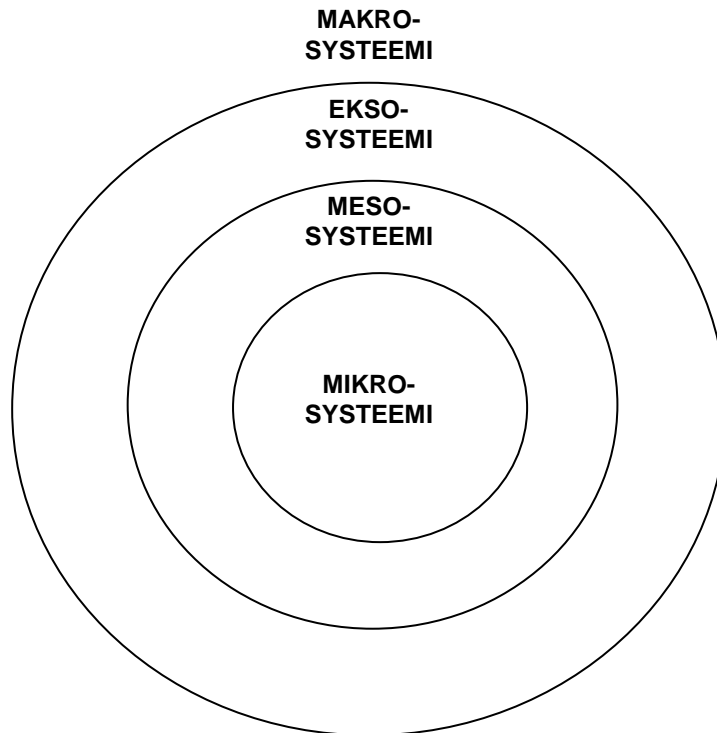
Holiday Club Spa Hotels -ketjun kantava ajatus on tarjota kylpylähotellipalveluja asiakasomistajille (vapaa-ajan matkailijat sekä työmatkailijat) sekä yritys- ja kokousasiakkaille. Ketjun liikevaihdosta 40 % tulee hotelli-, 40 % ravintolapalveluista ja loput 20 % koostuvat harraste- ja hoitopalveluista. Holiday Club Spa Hotels –ketjun tavoitteena on olla Suomen kannattavin vapaa-ajan matkailupalvelujen tuottaja. Holiday Club Spa Hotels -ketjun palveluksessa on noin 500 henkilöä.

Holiday Club Caribia on monipuolinen matkailukohde, jonka keskipisteenä on karibialaiseen henkeen toteutettu teemakylpylä. Caribia sijaitsee kävelymatkan päässä Turun keskustasta. Yhdessä hotellin, kylpylä- ja kongressipalveluiden sekä monitoimihallin kanssa Caribia muodostaa monipuolisen kokonaisuuden, niin vapaa-ajan asiakkaille kuin myös kokous- ja kongressiasiakkaille.

Holiday Club Caribiassa on 175 hotellihuonetta ja noin 6 400 anniskelupaikkaa. Kylpylä on Suomen toiseksi suurin sisäkylpylä. Kylpylän pinta-ala on noin 5 000 neliömetriä, ja altaita on yhteensä 8 erilaista. Lisäksi Holiday Club Caribialla on Kapri My Spa -hyvinvointiosasto ja monipuoliset harrastusmahdollisuudet. Liikevaihto vuonna 2009 oli yhteensä noin 10 miljoonaa euroa ja omaa henkilökuntaa oli vuoden 2009 lopussa 79 henkeä. Liiketoiminnan tulos oli huomattavan negatiivinen.

2 EKOLOGINEN SYSTEEMITEORIA MATKAILU- JA RAVITSMISALALLA

Amerikkalainen psykologi Urie Bronfenbrenner esitteli ekologisen systeemi-teorian 1970-luvulla (Härkönen 2007,1). Hän määrittelee neljä sisäkkäistä systeemiä, mikro-, meso-, ekso- ja makrosysteemi. Härkösen mukaan Bronfenbrenner ei koskaan itse mallintanut teoriaansa, mutta useat muut tutkijat ovat sitä tehneet. Ajatuksena teoriassa kuitenkin on kaikkien systeemien sisäkkäisyys ja liittyminen toisiinsa (Saarinen 1994, 89; Niemelä 2006, 32). Oheisessa kuviossa 5 kuvataan eri järjestelmien liittymistä toisiinsa.



KUVIO 5. Bronfenbrennerin systeemiteoria. (mukailtu Bronfenbrenner 1979; Saarinen, Ruoppila & Korkiakangas 1994, 89; Niemelä 2006, 33).

2.1 Ravintola mikrosysteeminä

Mikrosysteemi on Bronfenbrennerin teorian pienin yksikkö. Toimintaympäristö-analysissa mikrosysteeminä voisi pitää hotellin ravintolaa ja sen henkilöstöä, eli tässä työssä Holiday Club Caribbean ravintoloita. Henkilökunta muodostuu eri ryhmistä, joilla on mahdollisesti myös eri työnantajat. Kuitenkin työnjohdollisesti ja toiminnan tehokkuutta ajatellen olisi äärimmäisen tärkeää, että rajoja eri työntekijäryhmien ja eri työnantajien välillä olisi mahdollisimman vähän.

Holiday Club Caribialla on avaamisen jälkeen kymmenessä vuodessa tapahtunut kolme omistajamuutosta ja lukuisia liikeidean muutoksia. Ravintoloissa henkilökunnan vaihtuvuus on ollut poikkeuksellisen suurta. Viimeisen 2,5 vuoden aikana on vaihtunut 65 prosenttia ravintolahenkilökunnasta (Caribia HR-raportti 2010). Samaan aikaan henkilökuntarakenteessa on tapahtunut muutos kokoaikaisista työsuhteista osa-aikaisiin työsuhteisiin. Tällä hetkellä 70

prosenttia (Caribbean HR-raportti 2010) ravintoloiden työntekijöistä työskentelee joko osa-aikaisina tai vuokratyöntekijöinä.

2.2 Hotelli mesosysteeminä

Mesosysteemi on mikrosysteemeistä koostuva järjestelmä (Bronfenbrenner 2002, 264). Palveluyrityksen toimintaympäristössä voitaisiin ajatella mesosysteeminä koko hotellia. Hotellin kaikkien osastojen on toimittava yhteistyössä, jotta ”asiakkaan polku” olisi toimiva kokonaisuus. Holiday Club Caribiassa on yhteensä yhdeksän osastoa: neljä ravintolaosastoa, hotelli, kylpylä, hyvinvointiosasto sekä oma harrasteista ja liikuntapalveluista vastaava osasto. Lisäksi kiinteistöhuolto on omana toiminnallisena osastonaan, jonka toiminnasta vastaa ulkopuolinen toimija.

Asiakas harvoin edes huomaa kaikkia hotellissa tapahtuvia toimintoja. Jos kaikki on niin kuin asiakas olettaa, ei hän välttämättä tapaa lainkaan esimerkiksi kerroshoitoa tai huoltomiehiä. Nämä toiminnot ovat kuitenkin kriittisen tärkeitä asiakkaan vierailun onnistumisen kannalta. Tällä hetkellä molemmat toiminnot ovat Holiday Club Caribiassa ulkopuolisen toimijan hoidossa, joten niiden tuottamisesta on tehty erillinen sopimus.

Mara-alalla on ollut jo pitkään toimintatapana käyttää vuokrahenkilökuntaa tasoittamaan kysyntähuippuja. Yksinkertaistettuna siinä on myös kysymys toimintojen ulkoistamisesta. Holiday Club Caribialla on käytössä yhteensä kymmenen yhteistyökumppania, jotka hoitavat eri toimintoja tiloissam. Asiakasnäkökulmasta nämä ulkopuolisen yrityksen työntekijät eivät eroa Holiday Club Caribbean omista työntekijöistä lainkaan. Heillä on esimerkiksi samanlaiset työvaatteet kuin omilla työntekijöillä. He toimivat yleensä samoissa tiloissa ja samoissa tehtävissä kuin oma henkilökunta. He eivät ole suorassa työsuhteessa Holiday Club Caribiaan, mutta asiakas ei sitä tiedä, eikä hänelle sillä pitäisi olla mitään merkitystään.

Toimintojen ohjauksen kannalta tämä malli asettaa joitain haasteita. Kaikki ulkopuoliset yhteistyökumppanit tekevät samalla omaa liiketoimintaansa, ja

luonnollisesti liiketoiminnasta on tarkoitus saada liikevoittoa. Sen vuoksi on erityisen tärkeää määritellä sopimukseen kunkin toimijan vastuut ja tehtävät tarkasti. Näin pyritään varmistamaan, että ei pääse syntymään toimintoja, joista kukaan ei vastaisi. Asiakasnäkökulmasta lopullinen vastuu on Holiday Club Caribialla, joka kuitenkin vastaa liiketoiminnasta.

2.3 Matkailu- ja ravitsemisalan kilpailukenttä ekosysteeminä

Eksosysteemi käsittää kahden tai useamman ympäristön yhteydet tai prosessit (Härkönen 2007, 8). Voitaisiinkin tulkita palveluyrityksessä tämän tarkoittavan yksikön yhteyksiä muihin vastaaviin yksiköihin, ja samalla myös myös kilpailijoihinsa.

Kuten olen aiemminkin työssäni todennut, on kilpailu kiristynyt viimeisien vuosien aikana. Kuitenkin toisaalta kilpailijoiden välisten verkostojen ja yhteistyömallien merkitys on samalla lisääntynyt. Pasi Vakaslahti vertaa yritysten yhteistoimintaa eläinten toimintamalleihin kirjassaan ”Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi” (Vakaslahti 2004, 14). Vakaslahden mielestä eläinten ekosysteemi ei juurikaan ero yritysten ekosysteemistä. Kun yritykset liittoutuvat keskenään ovat kaikkien mahdollisuudet selvitä paremmat kuin yksittäisillä yrityksillä. Vakaslahti käyttää myös termiä yhteistoiminta (colaboration). Termillä hän tarkoittaa yhteistoimintaa myös kilpailijoiden kanssa (Vakaslahti 2004, 16). Yritykset ovat myös siirtyneet pelkkien puhtaiden ostojen sijaan muodostamaan yhteishankkeita, joihin voi kuulua useita eri yrityksiä. Tällä tavoin pyritään muodostamaan lisäarvoa kaikille ja samalla pienentämään yksittäisen yrityksen liiketoiminnan riskiä.

Kokonaismarkkinoiden pienentyessä on tärkeää pyrkiä yhteistuumiin miettimään uusia mahdollisuuksia hankkia tapahtumia ja tilaisuuksia, joilla on samalla positiivinen vaikutus esimerkiksi koko alueen kiinnostavuuteen yleisesti. Holiday Club Caribbean toimintaympäristössä erinomaisena esimerkkinä monien toimijoiden yhteispanostuksesta on Turun pääsy Euroopan kulttuuripääkaupungiksi vuonna 2011. Tämän merkitys koko Turun alueen matkailutoimialalle on erittäin merkittävä.

Eksosysteemiin voisi laskea myös kuuluvan suhteet yrityksen sisäisiin yksiköihin. Holiday Club Caribbean liiketoiminta kuuluu Sokotel Oy:lle, joka on Suomen suurimpia mara- alan toimijoita. Holiday Club Caribbean liiketoimintaan vaikuttaa siis merkittävästi yrityksen toimintojen ohjeistus ja myös muissa yksiköissä tehtävät päätökset esimerkiksi hinnoittelujen suhteen.

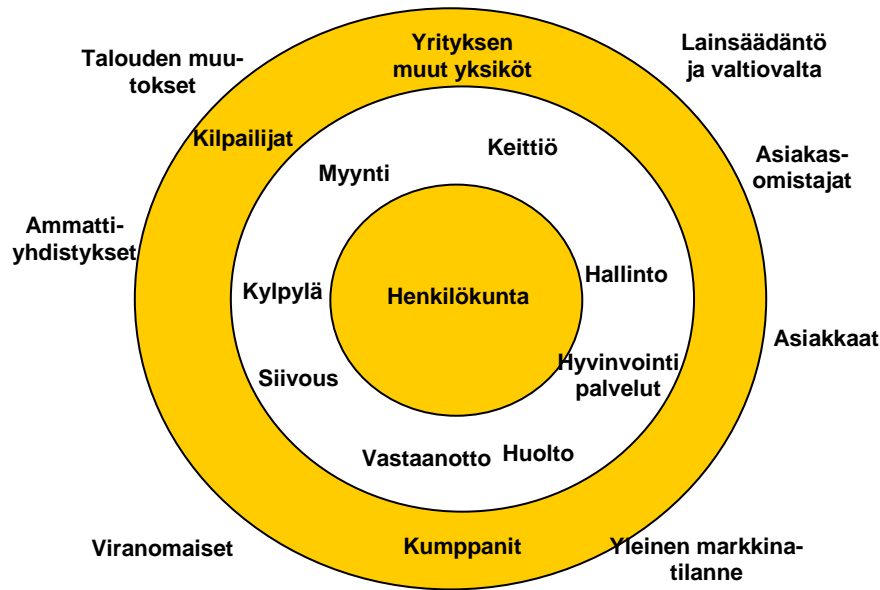
2.4 Matkailu- ja ravitsmisalan toimintaympäristö makrosysteeminä

Makrosysteemi on kaikki edellä käsiteltyjen järjestelmien yhdistelmä (Härkönen 2007, 9). Palveluyrityksen osalta merkittävänä osina voisi pitää esimerkiksi viranomaisten toimintaa, kokonaisuudessaan vallitsevia markkinoita, sekä laajaa yhteistyöverkostoa.

Holiday Club Caribiassa ollaan koko ajan aktiivisesti yhteydessä useisiin viranomaisiin. Alkoholivalvonta viranomaiset, ympäristö- ja terveystarkastuksesta vastaavat viranomaiset, palo- ja pelastusviranomaiset ja poliisi tekevät kanssamme yhteistyötä melkein viikoittain. Perinteinen viranomaisten ja yritysten välinen toiminta on viimeisten vuosien aikana muuttunut entistä enemmän yhteistyön kaltaiseksi. Viranomaisten resurssit ovat vähentyneet ja samalla on yritysten omavalvontaan kiinnitetty huomiota entistä enemmän. Monesti yritysten omat toimintaohjeistukset ja määräykset ovat nykyisin, jopa tiukempia kuin viranomaisten määräykset.

2.5 Ekologinen systeemiteoria Holiday Club Caribbean suhteissa

Niemelä käsittelee väitöskirjassaan (Niemelä 2006) ekologista systeemiteoriaa perheyriyten arvoprofiilien muodostumisen kannalta. Bronfenbrennerin systeemiteoriaa voisi soveltaa myös mara- alalle kuvaamaan liiketoimintojen eri osa-alueiden suhteita toisiinsa. Oheisessa kuviossa (KUVIO 6) pyritään vetämään yhteen ekologisen systeemiteorian kehillä olevat toiminnot ja samalla kuvaamana niiden suhteita toisiinsa Holiday Club Caribbean osalta.

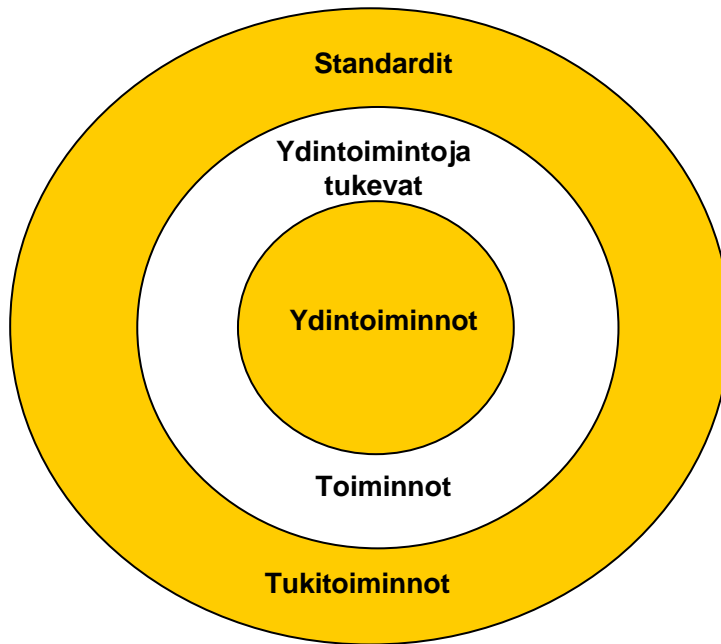


KUVIO 6. Ekologinen systeemiteoria Holiday Club Caribbean suhteissa (Mukailen Niemelä 2006)

3 ORGANISAATION YDINTOIMINNOT

Pohtiessamme liiketoimintojemme tilaa Holiday Club Caribbean johtoryhmässä tulimme myös samaan lopputulokseen, kuin Kiiskinen, Linkoaho ja Santala kirjassaan *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*, eli heidän mielestään yrityksessä harvoin saadaan aikaan merkittäviä taloudellisia parannuksia hienosäätämällä nykyisiä rakenteita tai toimintamalleja tehostamalla (2002, 15). Sen vuoksi jouduimme pohtimaan mikä on yrityksemme ydintoimintojamme ja mitkä tukitoimintoja.

Kiiskinen ja muut jakavat kirjassaan toiminnot kolmeen osaan (Kiiskinen ym. 2002, 24.) ydintoimintoihin, ydintoimintoja tukeviin toimintoihin ja standarditoimintoihin. (KUVIO 7).



KUVIO 7. Toimintojen jako (Kiiskinen ym. 2002, 24)

”Ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voi tai kannata luovuttaa ulkopuoliselle taholle” (Kiiskinen ym. 2002, 21). Olennainen kysymys muutoksia suunniteltaessa oli mitä voidaan tehdä ja mistä voidaan hakea lisää tehokkuutta asiakkaiden kärsimättä. Jouduimme pohtimaan tarkkaan, mitkä ovat niitä toimintoja, jotka haluamme pitää itsellämme ja mitkä voisivat olla kustannustehokkaampaa ostaa ulkopuoliselta toimijalta. Montaa hyvinkin erityylistä liiketoimintaa pyörittävän hotellin ydinliiketoiminnan määrittely oli ensi alkuun melko helppoa, mutta kun asiaa lähtee tutkimaan hieman tarkemmin asiat monimutkaistuvat.

Osa toiminnoistamme on jo ennestään ulkoistettu. Kiinteistön huollosta vastaa S- Kiinteistöpalvelut, joka on itsenäinen osasto SOK- yhtymässä ja hoitaa S-ryhmän kiinteistöjen kunnossapitoa lukuisissa kohteissa. Logistiikka ja hankinta ovat 80 prosentissa tuotteista Meira Nova Oy:n hoitamaa. Meira Nova on SOK:n 100% omistama logistiikka- ja hankintayhtiö. Kirjanpito ja palkkahallinto on SOK Palveluässä hoitamaa, Palveluässä on myös SOK-yhtymän omistama taloushallinnon yritys, joka myy palveluita S-ryhmän yhtiöille. Myynnin osalta S-ryhmän hotelleiden Call Center on S-ryhmän MARA- ketjuohjauksen

hoitamaa toimintaa. Myös hotelleiden ja ravintoloiden alueellinen myynti on organisoitu ketjuohjauksen alaisuuteen.

Kun pohdimme johtoryhmässämme mikä on toimintamme ydinosaamista, tulimme kuvion (KUVIO 8) mukaiseen johtopäätökseen. Päädyimme kirjaamaan ydintoiminnoiksi ainoastaan majoitus-, ravitsemis-, kylpylä- ja kokoustoiminnot, muut toiminnot ovat tukitoimintoja, joiden avulla pääsemme ydinliiketoiminnalla mahdollisimman hyvään lopputulokseen.



KUVIO 8. Holiday Club Caribbean ydintoiminnot ja tukitoiminnot. (Mukaillen Kiiskinen ym. 2002)

3.1 Tukitoimintojen ja ydintoimintojen muutokset

Taloudelliset muutokset markkinakentässä viimeisen kahden vuoden olivat olleet nopeita ja rajuja. Sen vuoksi jouduimme myös suuntaamaan toimintamme täysin eri kohderyhmään, kuin mikä ennen fuusiota oli ollut kohteena. Suuri osa hotellimme liikevaihdosta oli tullut kongressi- ja kokousasiakkailta, mutta muuttuneessa markkinatilanteessa eivät asiakasvirrat ja samalla myöskään rahavirrat olleet enää yhtä suuria kuin aiempina vuosina. Heikkoja sig-

naaleja oli ollut näkyvissä jo ennen suurten muutosten realisoitumista, mutta niihin ei kuitenkaan ollut reagoitu tarpeeksi nopeasti. Toiminnoillemme oli käynyt hieman samankaltaisesti kuin Johnsonin kirjassa (Johnson 2002, 31) pienille ihmisille. Oli ajateltu, jotta rahaa ja asiakkaita tulee jatkossakin riittävästi. Organisaatio oli päässyt kasvamaan hyvänä aikana liian suureksi ja samalla taloudellinen kilpailukyky oli laskenut huomattavasti.

3.2 Toimintaprosessit ja toiminnan ydinprosessit

Holiday Club Caribbean johtoryhmässämme lähdettiin tarkastelemaan toimintaprosessejamme ja miettimään kuinka saisimme ne toimimaan entistä tehokkaammin. Purimme ydinprosessit palasiksi ja mietimme niitä uudelta kannalta koko hotellimme näkökulmasta. Kiiskinen ja muut käsittelevät ydinprosesseja kirjassaan (2002, 27-29). Heidän mielestään prosesseja on totuttu pilkkomaan osiksi liikaa ja jakamaan niitä osastoille. Tämä johtaa monesti liian kapea-alaisiin työtehtäviin, oman valtapiirin puolustamiseen, byrokraattisuuteen ja sitä kautta tehottomuuden lisääntymiseen. Organisaatiossamme oli huomattavissa melkein kaikkia edellä mainittuja haasteita. Tässä tehtävässä käsittelen kuitenkin ainoastaan kokous- ja kongressipalveluiden tukitoimintojen osalta näitä haasteita.

Pohdimme asiakkaan tarpeita tilausravintolatoiminnoissamme (Caribia Johtoryhmän muistio 2009) ja mielestämme asiakkaan kannalta tärkeintä on saada tilaisuutensa onnistumaan ja samalla omat asiakkaansa tai vieraansa viihtymään. Kaikkea siihen liittyvää voitaisiin siis pitää toiminnan ydinprosessina. Ydinprosessin ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita (Kiiskinen ym. 2002, 28). Kuitenkin on olemassa aiemmin esitetyn kuvion kahdeksan mukaisesti myös ydinprosessia tukevia toimintoja.

Tilausravintolatoiminnoissa niitä on esimerkiksi raaka-aineiden toimitusketju, tilojen siivous, työntekijöiden mahdollinen vuokraustoiminta sekä tilojen rakennustoiminnot. Yhtiössämme oli jo siirretty siivoustoiminnot ulkopuoliselle alihankkijalle ja henkilöstön vuokraus on suuressa roolissa tilaustoiminnoissamme. Tehostamista kuitenkin tarvittiin, joten jouduimme ottamaan tarkaste-

luun tilojen rakennustoiminnot ja kokoustekniikan tukitoiminnot, jotka oli tähän saakka tuotettu oman henkilökunnan toimesta. Nämä toiminnot olivat myös ennen liiketoiminnan fokuksen muuttamista hyvin lähellä ydintoimintoja.

4 YDINTOIMINTAA TUKEVIEN TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen tarkoittaa palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta, jolloin palvelun tuottaminen organisaation sisällä korvataan ostamalla palvelut ulkopuoliselta taholta. Ulkoistaminen toteutetaan sopimusperusteisilla yhteistyömalleilla, joissa osapuolina ovat asiakasorganisaatio ja palveluntuottaja (Kauppinen 2002, 16). Ulkoistamisen käsitteeseen liittyvät myös englanninkieliset termit re-engineering ja down sizing. Re-engineering koskee koko organisaation muutosta ja down sizing organisaation koon pienentämistä. Ulkoistamista voidaan käyttää yhtenä vaihtoehtona oheisissa toimissa. Suomessa käytetäänkin monesti ulkoistamisesta termiä ostopalvelut (Kauppinen 2002, 17). Ulkoistamisessa ovat aina osapuolina palvelunostaja sekä palveluntuottaja, joissain tapauksissa palveluntuottaja voi myös olla saman organisaation palveluyksikkö.

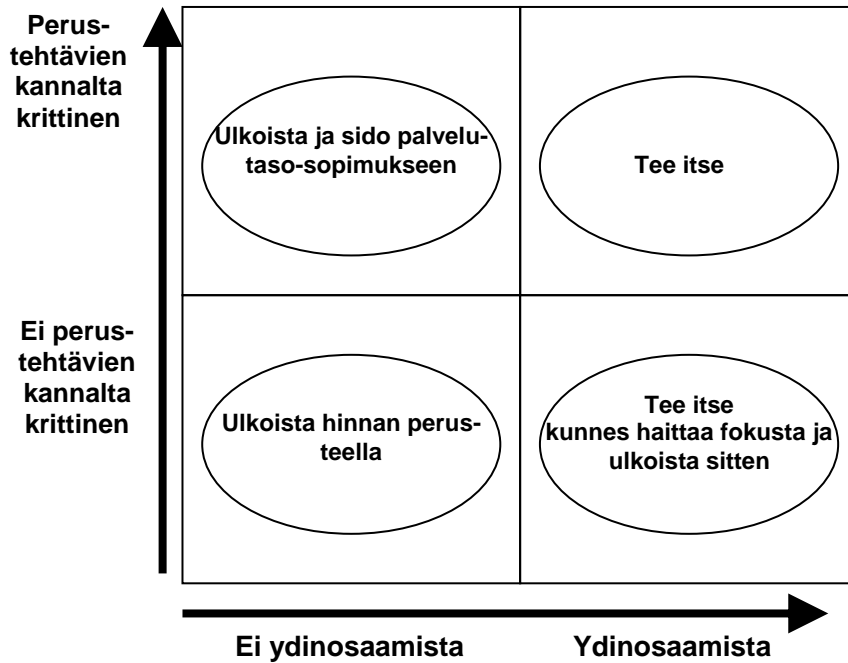
4.1 Ulkoistamisen tavoitteet

Ulkoistamisen harkitseminen johtuu aina tyytymättömyydestä nykytilanteeseen. Ulkoistamisen arviointi jonkin toiminnon tai toimintokokonaisuuden osalta tulisi aloittaa vain jos ulkoistamisella uskotaan saatavan hyötyä enemmän kuin arviointiprosessien riskit ja kustannukset ovat (Kauppinen 2002, 46).

Kiiskinen ja muut määrittelevät palveluhankinnan mallit seuraavasti (2002, 69):

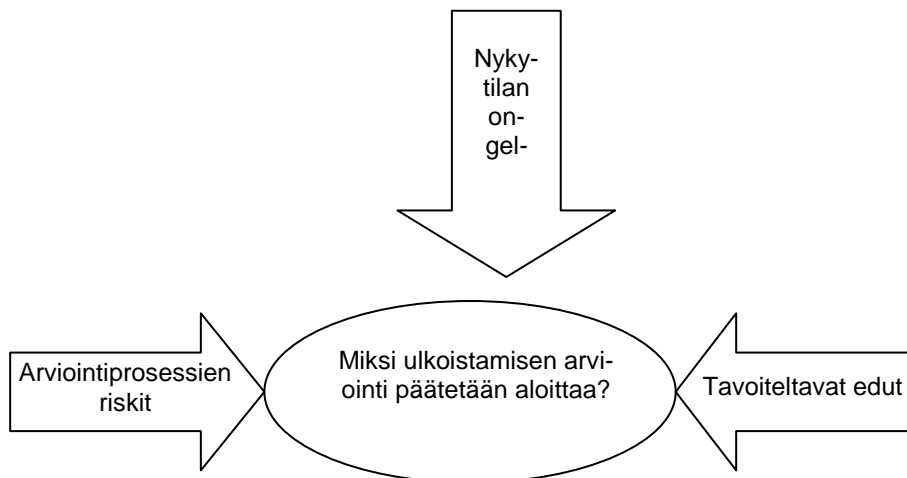
- palvelun tuottaminen itse
- sisäinen osaamis- tai palvelukeskus
- yhteenliittymä tai yhteisyritys
- ostopalvelujen käyttö ulkoistettuna ratkaisuna, joka voi olla täydellistä tai valikoivaa

Kiiskinen ja muut ovat kirjassaan rakentaneet oheisen päätöksenteko matriisiin selventämään asioiden riippuvuutta. (KUVIO 9).



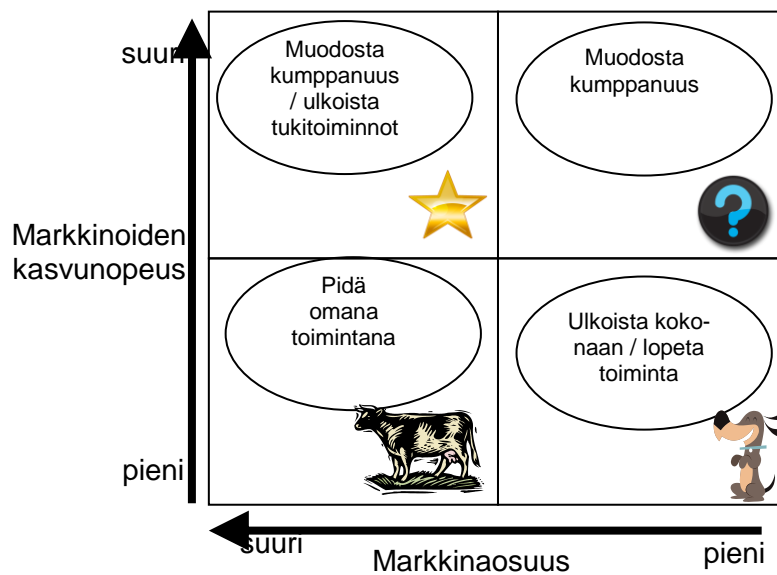
KUVIO 9. Ulkoistamisen päätöksenteko matriisi (Kiiskinen ym. 2002, 25)

Kauppinen on kuvannut myös ulkoistamisen arvioinnin päätöksen tekoa oheisella kuviolla (KUVIO 10).



KUVIO 10. Ulkoistamisen arvioinnin aloittamispäätös (Kauppinen 2002, 46)

Boston Consulting Group kehitti 1970- luvulla tunnetuimman portfoliomatriisin, eli BCG- matriisin (Rope & Vahvaselkä 1994, 108). Tässä mallissa tuotteet jaetaan nelikenttään niiden markkinoiden kasvuvauhdin perusteella. Siinä pyritään kuvaamaan liiketoiminnan houkuttelevuutta, tuotteiden markkinaosuutta ja tuotteiden elinkaaria. Tuotteet jaetaan mallissa tähtituotteisiin, lypsylehmiin, kysymysmerkkeihin ja rakkikoiiriin. (Rope & Vahvaselkä 1994, 108- 109). Oheisessa kuviossa (KUVIO 11) on pyritty kuvaamaan toimintojen ulkoistamisen päätöksen teon haasteita suhteessa Boston Consulting Groupin matriisiin.



KUVIO 11. Ulkoistamisen haasteet BCG- matriisissa (mukaillen Boston Consulting Group)

Kaikissa oheisissa kuvioissa pyritään korostamaan ulkoistamisen tuomia etuja liiketoiminnalle. Lacityn, Hirschheimin ja Willcocksin mukaan edut voidaan luokitella taloudellisiin, liiketoiminnallisiin, teknisiin ja poliittisiin tavoitteisiin. (1994, 10-17).

4.1.1. Taloudelliset tavoitteet

Monesti suurimpana syynä ulkoistamispäätöksen tekoon ovat taloudelliset tavoitteet. Pääsääntöisesti ulkoistamisella pyritään saamaan enemmän liiketaloudellista voittoa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että ulkoistetun toiminnan

tehokkuudessa täytyy huomioida myös palveluntuottajan haluama liikevoitto. Tämä vuoksi palveluntuottajan on pystyttävä toimimaan huomattavasti tehokkaammin kuin palvelunostaja toimi ennen ulkoistamista (Kauppinen 2002, 23). Kauppisen mukaan tämän voi mahdollistaa esimerkiksi pienemmät yleis- ja hallintokulut, alemmat rutiinotoimien kulut tai mittakaavaedut. Ulkopuolisen palveluntuottajan on myös erittäin hankalaa toimittaa tehokkaasti ja kannattavasti palveluita, jos toimiala on kovin kaukana yrityksen ydinosaamisesta (Kiiskinen ym. 2002, 23).

4.1.2. Liiketoiminnalliset tavoitteet

Liiketoiminnallisista tavoitteista merkittävin on yrityksen keskittyminen ydinliiketoimintaan ja lisäresurssien suuntaaminen siihen. Samalla yritys pyrkii muuttamaan rakennettaan helpommin sopeutettavaan muotoon (Kauppinen 2002, 24). Kun yritykset ulkoistavat osan toiminnoistaan ovat heidän mahdollisuutensa toimia nopeammin muuttuvilla markkinoilla paremmat, kuin jos he tuottaisivat kaiken palvelun itse. Ulkoistetuilla palveluilla saadaan myös liikumavaraa sesonkien vaihteluiden tuomiin haasteisiin. Varsinkin palveluliiketoiminnassa on sesonkivaihteluilla erittäin suuri merkitys palvelujen kysyntään ja samalla myös henkilökunnan määrään ja käyttöön.

Kauppisen mukaan joskus liiketoiminnallisena motiivina voi olla myös halu päästä eroon toiminnoista, jotka koetaan hankaliksi hoitaa tai hallita itse. Toiminnot voidaan kokea hankaliksi jos niiden valvonta on esimerkiksi erityisen hankalaa. Kyseisten toimintojen ulkoistaminen ei kuitenkaan ratkaise toimintojen ongelmia vaan voi aiheuttaa jopa suurempia hankaluuksia. (Kauppinen ym. 2002, 24).

4.1.3. Tekniset tavoitteet

Ulkoistamalla toimintojaan yritykset voivat myös pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon hyötyä uudesta teknologiasta, kuitenkin sitomatta siihen omia pääomia tai resursseja. Myös sopeutuminen uuteen teknologiaan on ulkoistamisen kautta monesti huomattavasti nopeampaa kuin, jos sopeutumi-

nen pyrittäisiin tekemään omilla resursseilla. Ulkoistettavat toiminnot ovat monesti palveluntuottajan ydinosaamista ja heillä on palvelunostajaan verrattuna silloin ylivoimainen osaaminen. (Gilley 2000, 765)

4.1.4. Poliittiset tavoitteet

Poliittiset tavoitteet ovat Lacityn, Hirschheimin ja Willcocksin (1994) mukaan päätöksen teossa mukana oleviin henkilöihin sidottuja tavoitteita. Henkilöt voivat pyrkiä osoittamaan organisaation nykyisen toiminnan kannattavuuden ja tehokkuuden hankkimalla ulkopuolisilta palveluntuottajilta tarjouksia. Näin pyritään saamaan omille toimille perusteluja, esimerkiksi lisäresurssien hankintaa varten (Lacity ym.1994, 16).

4.1.5. Holiday Club Caribbean tavoitteet toimintojen ulkoistamiselle

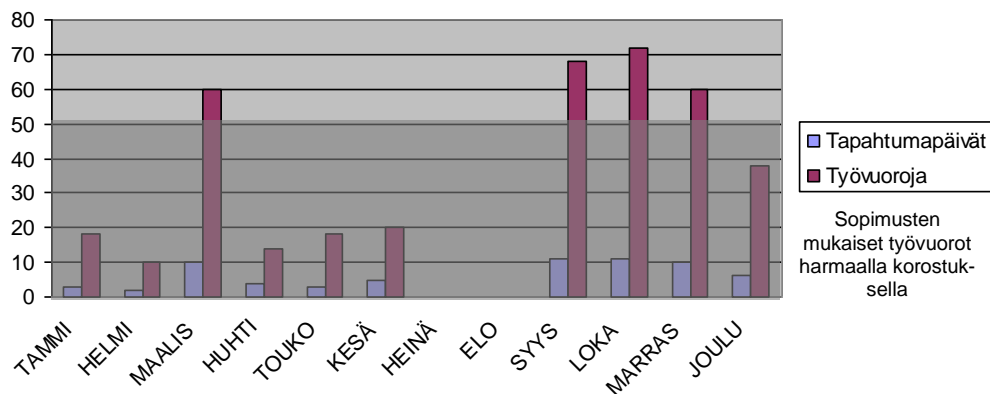
Niemelän mallin mukaan (Niemelä 2009) eri tavoitteet ovat aina riippuvaisia toisistaan. Oheisessa kuviossa (KUVIO 12) pyritään kuvaamaan ulkoistamisen tavoitteita suhteessa omaan liiketoimintaan.



KUVIO 12. Tavoitteiden ekologiset kehät (Niemelä 2009)

Kun Holiday Club Caribiassa johtoryhmässä alettiin miettiä eri vaihtoehtoja liiketoiminnan sopeuttamiseen muuttuneeseen taloustilanteeseen, tuli yhdeksi vaihtoehdoksi mukaan osatoimintojen ulkoistaminen palveluntuottajalle. Tavoitteena oli lisätä reagointikykyä vaihtuviin kysyntätilanteisiin ja samalla siis kiinteiden kulujen siirtäminen muuttuviin kuluihin. Samalla pyrittiin myös karsimaan organisaatiosta pois mahdollisuuksien mukaan kaikki ylimääräinen ja keskittymään mahdollisimman puhtaasti ydintoimintoihin, eli hotelli-, kokous-, ravitsemis- ja kylpyläkauppaan.

Teimme laskelmia oman tuotannon ja ulkoistetun tuotannon välillä. Sesonkivaihtelut ovat kokous- ja kongressikaupassa huomattavan suuria. Holiday Club Caribbean kokous- ja kongressikaupan vaihtelut ovat kuukausittain jopa useita satojatuhansia euroja, joten oman henkilökunnan pitäminen kiinteillä sopimuksilla oli kannattamatonta. Kuviossa (KUVIO 13) kuvataan työsopimusten työpäivien suhdetta toteutuneisiin työpäiviin vuonna 2009. Kuvioista voidaan päätellä, että sesonkivaihtelut ovat huomattavasti suurempia kuin henkilökunnan työpäivien joustomahdollisuudet.



KUVIO 13. Vuoden 2009 toteutuneiden työpäivien suhde sopimusten mukaisiin työpäiviin.

Kuviosta 13 voidaan myös päätellä oman palvelutuotannon joustamattomuus sesonkivaihteluihin, ja samalla voidaan todeta oman palvelutuotannon olevan selkeästi tehottomampaa kuin palveluiden ostaminen yhteistyökumppanilta.

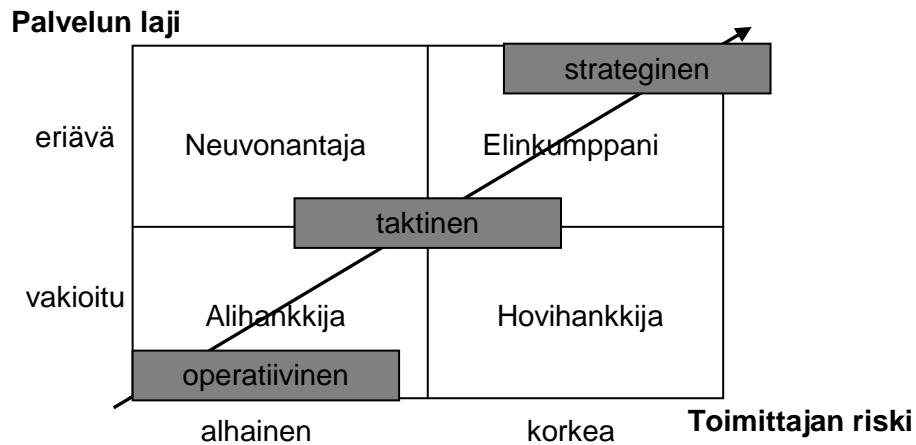
Vuosittain laskelmien mukaan voidaan saavuttaa ulkoistuksella, jopa 50 000-70 000 euron säästöt.

Neuvottelujen edetessä myös tekniset tavoitteet tulivat mukaan. Yksi neuvotteluissa mukana ollut palveluntuottaja pystyi tarjoamaan myös innovatiivisia teknisiä ratkaisuja tapahtumiin ja toimintaan. Lisäksi hänen kanssaan alettiin neuvotella myös läheisemmästä yhteistyöstä, kuin pelkästään kokous- ja kongressipalveluiden rakentamisesta.

4.2 Kumppanuus ja sen lajit

Kumppanuus on kahdenvälinen liitto, jonka tarkoituksena on osapuolten ominaisuuksien valikoitu yhdistäminen yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi ja kummankin osapuolen eduksi (Kiiskinen ym. 2002, 116). Jotta voidaan puhua yritysten välisestä kumppanuudesta, on erityisen tärkeää, että kyseessä on molempien osapuolten liiketoimintaan soveltuva ja samalla sitä kehittävä yhteistyömalli. Vakaslahden mukaan kumppanuudesta ei voida puhua, jos kyseessä on ainoastaan yksinkertainen tuotteiden tai palveluiden ostomyyntisuhde (Vakaslahti 2004, 16). Hänen mielestään kumppanuudessa on aina kysymys syvemmistä tavoitteista.

Perinteisesti kumppanuussuhteet on jaettu kolmeen ryhmään operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin kumppanuuksiin (Kiiskinen ym. 2002, 121). Seuraavassa kuviossa kuitenkin Kiiskinen ja muut kuvaavat kumppanuussuhteita moniulotteisemmin. Kuviossa (KUVIO 14) kumppanuussuhde määritellään palvelun lajin, palveluntarjoajan riskitason ja kumppanuuden luonteen näkökulmista.



KUVIO 14. Kumppanuuden lajit (Kiiskinen ym. 2002, 122)

4.2.1. Alihankkija

Alihankinta on kumppanuuden lajeista operatiivisin. Tässä kumppanuussuhteessa odotetaan palvelutoimittajalta valmiutta ottaa vastuu ulkoistettavasta toiminnasta ja mahdollisesti myös siirtyvästä henkilökunnasta. Palvelutoimittajan odotetaan myös toimivan kustannustehokkaammin kuin ennen alihankinta-toimintaan siirtymistä. Tällä kumppanuuden muodolla tilaaja pyrkii siis hakemaan kustannussäästöjä, irrottamaan mahdollisesti pääomiaan muuhun käyttöön, varmistamaan palvelujen saatavuuden sekä suuntaamaan omien avainresurssiensa työpanoksia ydintoimintoihin. Palveluntuottaja toisaalta pyrkii saamaan mittakaavaetua omassa toiminnassaan ja valtaamaan lisäosuuksia markkinoilta (Kiiskinen ym. 2002, 123).

Alihankintamallissa on hinnat yleensä sidottu yksikertaisesti tuotteen määrään tai palvelun volyymiin. Sopimukset ovat yleensä hyvinkin yksityiskohtaisia ja niissä on määritetty tiukkoja laadullisia kriteereitä tuotteille ja palveluille. Myös sopimusrikkomuksiin on yleensä määritetty sanktioita (Kiiskinen ym. 2002, 124).

Alihankinnassa yhteistyösopimukset ovat monesti melko lyhyitä. Toimintojen kilpailutus ja mahdollinen siirto toisella toimijalla on helppoa, koska tuotteet ja palvelut ovat tarkasti määriteltyjä ja standardoituja.

4.2.2. Hovihankkija

Kiiskinen käsittelee hovihankkijaa kirjassaan alueensa markkina- hinta- tai laatujohtajana. Hovihankkijalla on kiistaton ja todennettu palvelutaso sekä asiakastyytyväisyys. Tilaaja on myös halukas maksamaan tästä tasosta, koska samalla tilaaja pyrkii erottautumaan omista kilpailijoistaan. Hovihankkija pyrkii myös saavuttamaan tilaajan luottamuksen ja muodostamaan häneen riippuvuussuhteen, joskus lyhyellä aikavälillä jopa taloudellisesti kannattamattomasti (Kiiskinen ym. 2002, 124-125)

Sopimusteknisesti hovihankkijan palvelusopimus on monesti hyvin samankaltainen kuin alihankintasopimuskin. Siinä on kuitenkin yleensä määritelty huomattavasti alihankintasopimusta tiukempia ehtoja palvelujen ja tuotteiden toimituksista ja laadusta. Myös palvelun tilaajan on tärkeää ymmärtää palvelun tai tuotteen laatuero ja pyrkiä panostamaan ulkoistetun toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen (Kiiskinen ym. 2002, 125).

4.2.3. Neuvonantaja

Neuvonantajasuhte on monesti kertaluonteinen konsultatiivinen sopimussuhde. Tilaaja haluaa saada ratkaisun johonkin tiettyyn ongelmaan ja samalla siis vaatii toimittajalta vahvaa tietopohjaa ja näkemystä tilaajan toiminnasta ja kyseisestä ongelmasta (Kiiskinen ym. 2002, 126). Tilaaja pyrkii siis saamaan aikaan myönteisen muutoksen ja sitä kautta tehostamaan omia liiketoimintansa prosesseja ja kannattavuutta. Hinnoittelussa noudatetaan yleensä erikseen sovittavaa hintaa, joka perustuu aika- tai lopputulospanokseen. Toimittaja pyrkii yleensä myös samalla kasvattamaan omaa liiketoimintaansa ja samalla myös lähentämään suhteita palvelunostajaan.

Sopimusteknisesti neuvonantajasuhte on monesti määritelty kertaluonteiseksi konsulttisopimukseksi, mutta sopimus perustuu pääsääntöisesti keskinäiseen luottamukseen ja yhteistyöhön. Neuvonantajasuhte on usein myös hyvin henkilösidonnainen (Kiiskinen ym. 2002, 127).

4.2.4. Elinkumppani

Haastavin kumppanuuden taso on elinkumppani. Tällöin yritysten liitto on strateginen molemmille ja siinä yhdistyvät sekä neuvonantajan, että hovihankkijan parhaat ja samalla haastavimmat puolet. Elinkumppani malliin kuuluu myös yleensä riskien ja toisaalta myös voittojen jakaminen yritysten kesken. Ulkoistamisen ollessa kyseessä voidaan kuitenkin yleensä silti erottaa palveluntilaa- ja toimittaja (Kiiskinen ym. 2002, 127).

Palveluliiketoiminnan alueelle on erinomaiset mahdollisuudet pyrkiä lisäämään elinkumppanimallia. Tulevaisuudessa erityisesti pienien toimijoiden mahdollisuudet tehdä kannattavaa liiketoimintaa kiristyvät edelleen. Silloin olisikin erityisen tärkeää liittoutua yhteen esimerkiksi tavarantoimittajien kanssa uudella tasolla.

4.2.5. Kumppanuuden kypsyystason vaikutus

Kumppanuuden laatua valitessa on tärkeää huomioida molempien osapuolten kokemus liiketoiminnasta sekä markkinoiden kypsyys (Kiiskinen ym. 2002, 128). Kiiskinen ja muut ovat myös esittäneet kirjassaan oheisessa taulukossa 1 kuvatun mallin kumppanuuden valintaa helpottamaan.

TAULUKKO 1. Kumppanuuden kypsyystasojen vaikutus (Kiiskinen ym. 2002, 128)

Kumppanin laji	Alihankkija	Hovihankkija	Neuvonantaja	Elinkumppani
Minimi kypsyys	1	2	3	4
Asiakas	Naiivi	Tietoinen	Kokenut	Edelläkävijä
Palvelumarkkina	Käynnistyvä	Kasvava	Kypsä	Stabiili
Palvelusopimus	Standardi	Vaativa	Monimutkainen	Strateginen

Kuten yllä olevasta taulukosta (TAULUKKO 1) voi päätellä, on erityisen tärkeää tuntea oma liiketoiminta ja toimintaympäristö tarkkaan, ennen kuin on järkevää alkaa pohtia kumppanin valintaa ja yhteistyötä. Varsinkin monimutkai-

sempiin yhteistyömalleihin vaaditaan kovasti työtä, jotta ne saadaan toimimaan tehokkaasti ja taloudellisesti kannattavasti.

4.3 Yhteistyökumppanin valinta

Vakaslahden (2004) mielestä on mahdollista, että joskus selvitys työ ja tiedonkeruu on tärkeämpää mahdollisista kumppaneista kuin itse kumppanin lopullinen valinta. Hänen mielestään kumppanien kartoitus muistuttaa hieman uuden asiakasryhmän kartoitusta. Olisi suotavaa luoda ainakin jonkin asteinen profiili ominaisuuksista, joita tulevalla kumppanilla olisi ja tämän jälkeen alkaa selvittämään mahdollisia kandidaatteja. Samalla olisi myös perusteltua kartoittaa nykyiset toimittajat, kilpailijat sekä asiakkaat. Erityisen tärkeää on lähestyä asiaa systemaattisesti ja haluttuja avaintekijöitä mitaten. (Vakaslahti 2004, 58-59).

Vakaslahden mukaan yllättävän pieni osa yrityksistä, jotka suunnittelevat toimintojensa ulkoistamista, jäsentelee valintoja kovinkaan systemaattisesti. Tämä saattaa johtaa aaltoliikkeeseen, jossa vuoronperään toimintoja ulkoistetaan ja otetaan takaisin omaan tuotantoon. Vakaslahden mielestä asiassa ei varsinaisesti ole ongelmia, jos aaltoliike saadaan sattumaan samaan rytmiin markkinoiden muutoksiin, eikä synny vaihe-eroja (Vakaslahti 2004, 61).

Kumppanuus on aina yritykselle strateginen toiminnan muutos, riippumatta siitä minkä asteista kumppanuutta haetaan. Vakaslahti on tehnyt kirjassaan taulukon, johon on kerätty huomioitavia asioita kumppanuuden linkittämisessä yrityksen strategisiin prosesseihin. (KUVIO 15.)

Missä olemme nyt?	<u>Tausta-analyysi</u> Liiketoiminta-arvio Markkina-arvio Kilpailija-analyysi Mitä on saatavilla Yrityksen tila Trendidynamiikka
Mihin haluamme mennä?	<u>Synteesi</u> Riskit, haasteet 6 mahdollisuudet Suunnitelma B Taloudelliset tavoitteet Tuote- ja palvelutavoitteet Olemassa olevan hyödyntäminen Mitä kehitetään Bränditavoitteet Markkinointitavoitteet
Kuinka pääsemme sinne?	<u>Toimintasuunnitelma</u> Yhteenveto Tavoitemarkkinat Tuote- ja palvelustrategia Markkinaosuuden valtaus Hinnoittelustrategia Markkinointistrategia Asiakasprofiilit Jakelu ja myynti Koulutus Aikataulut Lanseeraukset

KUVIO 15. Kumppanuuden linkittäminen strategiseen prosessiin (Vakaslahti 2004, 61)

Holiday Club Caribbean osalta kävimme kumppanin valintavaiheessa keskusteluja kahden eri toimijan kanssa. Lisäksi selvittelimme silloisten kumppaneidemme mahdollisuuksia toimia myös ulkoistettavan toiminnan alalla. Yhteensä keskusteluissa oli siis mukana 4 eri toimijaa.

Organisaatiossamme päädyttiin ostopalvelumalliin, jossa kokoustilojen tekninen tuki ja niiden rakentamistoiminnot siirtyivät ulkopuoliselle palvelutuottajalle. Vakaslahden (2006) mukaan olisi erittäin tärkeää tehdä tarjouspyynnöt ja taustaselvitykset tarkasti ennen yhteistyökumppanin valintaa. Holiday Club Caribiassa tehtiin mahdollisten palvelutoimittajien taustaselvitykset taloushallinnon palvelukeskuksen kautta, jolloin saatiin erinomaiset tiedot mahdollisten kumppaneiden taloudellisesta tilasta ja samalla heidän mahdollisuuksistaan selvittää toiminnan tuomista vastuista.

Taantuman alusta asti yrityksenselviytymisstrategiana oli pyrkiä lisäämään liikevaihtoa lisäämällä myyntiin resursseja. Toinen neuvotteluissa mukana ollut palveluntuottaja ehdottikin neuvottelujen aikana laajempaa yhteistyötä kuin vain tilojen ja tukitoimintojen alihankinta. Neuvottelujen edetessä pohdittiin uusia yhteistyö mahdollisuuksia, jolloin molemmat voisivat saada synergiaetuja, esim. tapahtumatuotannoissa, myynnissä sekä markkinoinnissa. Tällä tavoin saataisiin samalla lisää resursseja myyntiin, markkinointiin ja tapahtumatuotantoon.

Neuvotteluihin liittyi olennaisena osana myös henkilökunnan siirtyminen palvelutuottajan henkilöstöksi. Yhteensä siirtyviä työntekijöitä oli 9 henkeä. Yhteistoimintalain mukaan kyseessä oli liikkeen luovutus, jolloin henkilökunta siirtyi uudelle toimijalle niin sanottuina vanhoina työntekijöinä. Neuvotteluissa pyrittiin myös varmistamaan ammattitaidon saatavuus, mikäli muutoksessa osa vahoista työntekijöistä olisi siirtynyt muihin tehtäviin.

Lopullinen yhteistyökumppanin valinta tehtiin taloudellisin, liiketoiminnallisin ja teknisin perustein. Valittu yhteistyökumppani oli erillishinnoissa hieman kalliimpi kuin toiseksi jäänyt. Kun laskettiin mahdollisen yhteistyön tuoma lisäkaupan vuosittain, päästiin huomattavasti edullisempaan kokonaishintaan. Lisäksi valitun yhteistyökumppanin kautta saatiin huomattavasti lisää myynti- ja markkinointihenkilöstöä sekä lukuisia uusia mahdollisuuksia kasvattaa liike-toimintaa. Valittu yhteistyökumppani oli myös maineeltaan erinomainen ja kooltaan Suomen suurin yksityinen tapahtumatuottaja.

4.4 Palvelusopimus

Toimintoja ulkoistettaessa palvelusopimus on välttämätön, jotta syntyy dokumentoitu yhteisymmärrys toimittajan ja asiakkaan vastuista ja odotuksista (Kiiskinen ym. 2002, 157). Toimintoja ulkoistettaessa toimintoja siirtyy ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi. Tällöin myös toimintoja ulkoistava yritys joutuu luopumaan suoranaisestä määräysvallasta ja hallinnasta toimintojen ulkoistettujen toimintojen osalta. Ulkoisessa palvelusopimuksessa on erityisen tärkeää määritellä palvelut, toiminnot ja toimintatavat mahdollisimman tarkkaan (Kiiskinen ym. 2002, 159).

Kiihan mukaan onnistunut toimintojen ulkoistaminen edellyttää sopimusteknisesti ainakin seuraavia kohtia (Kiiha 2002, 75).

- palvelun hankkijan tulee olla selvillä, siitä mitä toimintoja ja missä laajuudessaan on kannattavaa ulkoistaa
- palveluntuottajan valinnassa tulee selvittää toimittajan kyky selvitä sitoumuksista
- sopimuksen pitää olla toimiva ja joustava, mutta toisaalta siihen pitää kuulu suojalausekkeet ulkoistajan aseman turvaamiseksi
- sopimuksen pitää mahdollistaa joustava yhteistoiminta ja tarvittaessa mukautua ulkoisten olosuhteiden muutoksiin

Kiiskinen ja muut (2002, 159) ovat lähestyneet samaa asiaa hieman konkreettisemmin ja hänen mukaan palvelusopimuksessa on neljä ulottuvuutta

- palvelumääritys—mitä, missä ja milloin
- palvelun suoritus – miten ja kuinka
- palvelun reunaehdot – millaisin puittein ja poikkeuksin
- palvelun hinta – paljonko maksaa

Holiday Club Caribbean palvelusopimuksessa oli myös erityisen tärkeää määritellä luottamuksellisuus pykälät tarkasti, koska valittu yhteistyökumppani toimii myös kilpailijoiden kanssa tiiviissä yhteistyössä.

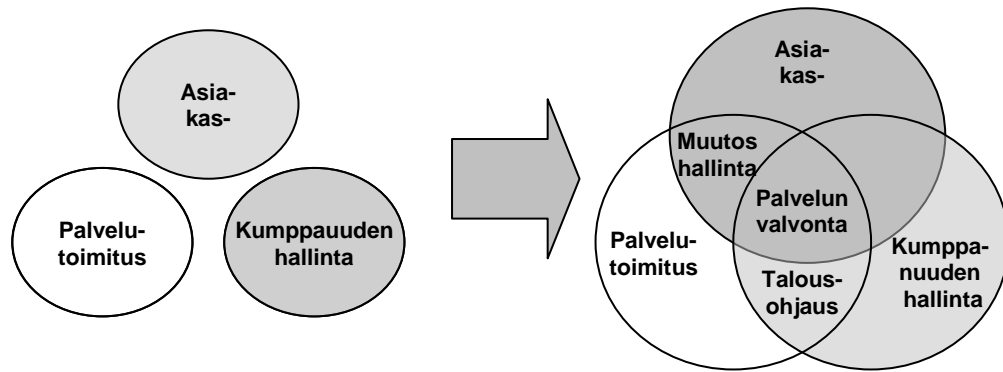
Toimintojen ulkoistamisen aikana muodostui samalla myös liikkeenluovutus, eli henkilökunta siirtyi myös luovutuksen saajan palvelukseen. Liikkeenluovutuksen yhteydessä yhteistoimintalaki määrää erittäin tarkasti toimintomallit ja tehtävät sopimukset.

Holiday Club Caribbean ja palveluntuottajan väliseen sopimukseen tuli mukaan myös laaja-alainen markkinointi- ja tapahtumatuotannollinen yhteistyösopimus. Kokonaissopimuksesta tulikin yllä olevien kohtien vuoksi melko laaja-alainen ja sitä voitaisiin pitää pääsääntöisesti runkosopimuksena, joka mahdollistaa toimimisen, mutta ei sido liikaa yhteisiä toimintoja määrämuotoihin. Haasteelliseksi tällaisen sopimuksen tekee myös sen monimuotoisuus ja samalla tulkinnallisuus, mutta sopimuspuolet näkivät kuitenkin tärkeäksi, jotta sopimus teknisesti ei pyritä rajoittamaan liikaa uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Sopimusta tehtäessä on erityisen tärkeää pyrkiä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti myös tavoitteet ja mittarit sopimuksella saavutettavien hyötyjen mittaamiseksi molemmille sopimuspuolille. Holiday Club Caribbean palvelusopimukseen näitä mittareita ei ollut kirjattu ja jälkikäteen niiden luominen on erittäin haastavaa, koska se vaatisi sopimusmuutoksia palvelusopimukseen.

5 INTEGROITU PALVELUJOHTAMISMALLI

Kiiskisen ja muiden mukaan ulkoistamistapahtumalla on taipumus hajauttaa palveluhankinnan johtamisen osa-alueita liiaksi. Silloin kutakin osa-aluetta johdetaan toisistaan riippumatta ja osa-alueista saattavat vastata organisaation eri osat. Tämä saattaa johtaa toimintojen johtamisen tehottomuuteen ja toimittajasuhteen tehottomaan käyttöön (Kiiskinen ym. 2002, 175). Integroidussa palvelujohtamismallissa pyritään liittämään yhteen mahdollisuuksien mukaan seitsemän palvelusopimuksen osa-aluetta ja näin varmistamaan toimittajasuhteen hallinta ja ulkoistetun palvelun johtaminen mahdollisimman hyvin (Kiiskinen ym. 2002, 175). Kiiskinen kuvaa oheisessa kuviossa (KUVIO 16) näiden osa-alueiden suhteista toisiinsa.



KUVIO 16. Integroitu palvelujohtamismalli (Kiiskinen ym., 2002, 176)

5.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelutoimintoon kuuluvat Kiiskisen ja muiden mukaan asiakkaan vaatimusten viestintä, asiakastyytyväisyyden kanavointi sekä palvelun tukitoimintojen tuottaminen (Kiiskinen ym. 2002, 177). Asiakaspalvelun merkitys toimintojen ulkoistamisessa on erittäin suuri. Holiday Club Caribbean tapauksessa ulkoistettiin toimintoja, jotka ovat osittain suorassa kontaktissa loppuasiakkaaseen. Myös palvelunostajan näkökulmasta toiminta on melko puhtaasti palveluiden hankintaa, joten luonnollisesti sen merkitys kasvaa entisestään.

Suurin haaste Holiday Club Caribbean tapauksessa asiakaspalvelun näkökulmasta on palvelutuotannon informaation kulku. Ennen toiminnon ulkoistusta palvelut tuotettiin oman henkilökunnan toimesta ja silloin henkilöstöllä oli suora pääsy kaikkiin tarvittaviin järjestelmiin, kuten esimerkiksi varausjärjestelmiin. Toiminnan siirtyessä ulkopuoliselle yhteistyökumppanille jouduimme muuttamaan tietovirtoja huomattavasti, koska tietoturvasuussyistä palveluntuottajalla ei ollut enää suoraa pääsyä edellä mainittuihin järjestelmiin. Tällä oli erittäin suuri merkitys tiedonkulun ja sitä kautta palvelun sujuvuuden kanssa. Uudet toimintomallit vievät jonkin verran enemmän aikaa myös palvelun ostajan kannalta, ja palveluntoimittajan kannalta palvelun tuottamisessa on melkoisia haasteita jos tiedot ovat puutteellisia.

Toisena ongelmana asiakaspalvelun näkökannalta huomattiin poliittiset syyt, eli Holiday Club Caribbean vanhan henkilökunnan siirtyminen uudelle toimijalle aiheutti jonkin verran muutosvastarintaa, joka oli suorassa suhteessa palveluntuottajan asiakaspalvelun laatuun. Palveluntuottajan vastuuhenkilöt olivat sisäistäneet toiminnan uudelleenorganisoinnin, mutta tuotannossa toimivat pyrkivät aiheuttamaan jonkin verran hankaluuksia toimillaan.

Kiiskinen ja muut (2002, 177) varoittavat myös kirjassaan ”varjotuotannon” riskeistä, jos viestintä- ja tiedonvaihto ei ole osapuolten välillä kunnossa. Kyseinen toiminta johtuu pääsääntöisesti tilaajaan toiminnan suuntaamisesta ydintoimintoihin eikä palvelutoimittajaan. Tällöin palvelun käyttäjät voivat olla tyytymättömiä toimittajan palveluihin ja alkaa tuottaa palveluita joka itse, tai toisen toimijan kanssa.

Holiday Club Caribbean tapauksessa on myös ollut huomattavissa tällaista tyytymättömyyttä palveluiden toimittajaan. Suurimpana syynä tällaiseen toimintaan uskon olevan tietämättömyyden tai ymmärtämättömyyden palvelusopimuksen kokonaisvaltaisuudesta ja yksittäisten osatoimintojen irrottaminen kokonaisuudesta. Tällöin voi palvelutoimittajan hinnoittelu kilpailevaan toimittajaan tarjoukseen nähden näyttää kalliilta.

5.2 Kumppanuuden hallinta

Kumppanuuden hallinnan osa-alueita ovat Kiiskisen ja muiden (2002, 178) mukaan kumppanuussuhteen rakentaminen ja ylläpito sekä palveluportfolion hallinta. Toimintaympäristön muuttuessa on myös kumppanuussuhteen muuttava. Yleensä palveluntuottajalta odotetaan nimettyä henkilöä, joka hoitaa kokonaisvaltaisesti asiakassuhdetta. Lisäksi suurissa asiakkuuksissa toivotaan asiakaskohtaista tiimiä, joka kohtaa asiakkaan fyysisesti riittävän usein. (Kiiskinen ym. 2002, 178-179).

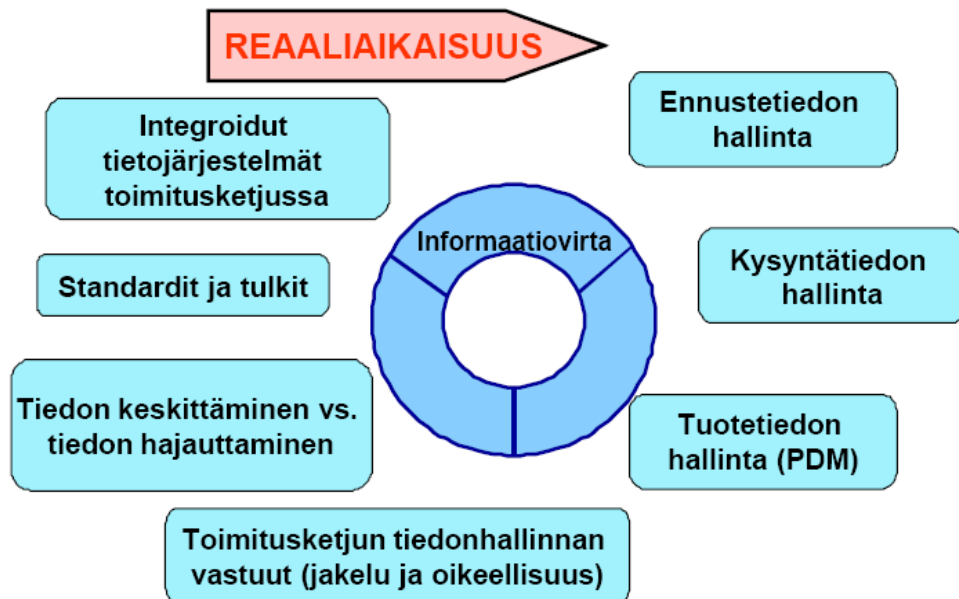
Holiday Club Caribbean osalta palvelusopimukseen nimettiin kokonaisasiakkuudesta vastaavat henkilöt ja lisäksi toimintojen eri osa-alueille omat vastuuhenkilöt. Sopimuksessa myös määriteltiin käytännöt yhteydenpidolle ja palautteil-

le. Kuten Kiiskinen ja muut (2002, 179) toteavat, on kahden yrityksen välillä luonnostaan epäluuloa ja toimintakulttuuri eroja. Näitä toiminnanhaasteita on huomattavissa myös Holiday Club Caribbean ja palvelutuottajan välillä. Keskinäisen luottamuksen ja avoimen viestintäkulttuurin luominen vie aikaa ja edellyttää paljon aktiivista työtä yhteistyökumppaneiden välillä.

5.3 Palvelutoimitus

Palvelutoimitukseen kuuluu palvelutuotannon järjestelmien ja mekanismien suunnittelu ja toteutus (Kiiskinen ym. 2002, 179). Ulkoistamisen lisäarvo saadaan yhdistämällä molempien osapuolten käytäntöjä ja työkaluja mahdollisimman tehokkaasti. Palveluntoimittaja on monesti haluton tarjoamaan joustavuutta järjestelmiin, koska silloin he saattavat menettää mittakaavaedun omalla toiminta-alueellaan. Tällainen toiminta saattaa hidastaa yhteistyön kehittymistä tai jopa estää sen kokonaan (Kiiskinen ym. 2002, 180)

Kuten jo edellä todettiin, toimintojen ulkoistaminen Holiday Club Caribiassa muutti tietovirtojen liikkumista paljon. Molemmat osapuolet joutuivat ottamaan käyttöön uusia toimintamalleja tiedonkulun varmistamiseksi ja niiden käyttöönotto toi myös lisää työtä molempien organisaatioiden henkilöstölle. Tekninen tutkimuskeskus TEKESin (2001) mukaan tietovirtojen hallinnalla on merkittävä vaikutus palvelutuotannon hallintaan. Tehokkaan toiminnan varmistamiseksi tietovirtojen tulisi olla mahdollisimman läpinäkyviä ja avoimia, lisäksi tiedon siirron pitäisi olla mahdollisimman reaaliaikaista. Oheisessa kuviossa (KUVIO 17) kuvataan tietovirtojen hallintaa kehämäisesti kiertävänä mallina.



KUVIO 17. Tietovirran hallinta (TEKES 2001, 21)

Suurimpana syynä haasteisiin on mielestäni molempien osapuolten tietovirtojen vakioimattomuus. Kummallakaan osapuolella ei ole sitovasti sovittuja muotoja toimittaa informaatiota, vaan informaation muoto ja kulku ovat henkilöidonnaisia. Informaatio myös tuotetaan manuaalisesti, jolloin sen reaaliaikaisuus harvoin toteutuu. Tällöin on erittäin haastavaa myöskään vakioida yhteistyökumppaneiden välillä kulkevaa informaatiota, jotta toimintoja voitaisiin tehostaa edelleen.

5.4 Suoritusjohtaminen

Suoritusjohtamisella Kiiskinen ja muut (2002, 180) tarkoittavat jatkuvaa palvelutason tarkkailua, analysointia ja kehittämistä mittaamisen ja raportoinnin avulla. Olennainen osa palveluiden tehokasta johtamista on niiden saaminen mitattavaan muotoon. Monimutkaisen palveluhankinnan mittaaminen on monesti erittäin haastavaa, mutta palvelusopimusten pitäisi olla niin yksityiskohdaisia, että ne mahdollistavat toimintojen tehokkuuden avoimen mittaamisen. Palvelujen mittaamistieto on monesti peräisin palveluntuottajalta, joka saattaa olla myös vastahakoinen antamaan riittävästi oikeaa, omalle liiketoiminnalleen kriittistä tietoa (Kiiskinen ym. 2002, 181).

Holiday Club Caribbean yhteistyösopimukseen määriteltiin joitain mittareita, joilla yhteistyön kannattavuutta voidaan mitata. Mittareiden määrittelyyn ei kuitenkaan mielestäni käytetty tarpeeksi aikaa ja mittareiden antaman tiedon todennukaisuus on myös siis kyseenalainen. Olisikin erityisen tärkeää pyrkiä luomaan molempia osapuolia hyödyttävä toiminnanohjausmittaristo, jolla voitaisiin seurata yhteistyön taloudellista kannattavuutta myös pidemmällä aikavälillä. Samalla olisi mahdollista puuttua mahdolliseen tehottomuuteen yhteistyössä.

Yhteistyösopimukseen on myös määritelty laajempi markkinoinnillinen yhteistyömalli. Sen toiminnan mittaamiseksi ei sopimuksessa ole tällä hetkellä lainkaan mittaristoa. Toiminnan pitkäaikaisen kehittämisen kannalta olisi myös ensi arvoisen tärkeää saada yhteistyötapahtumat ja markkinoinnillinen yhteistyö myös mitattavaan muotoon.

5.5 Talousohjaus

Talousohjaukseen kuuluu palvelusopimuksen keskeisten taloudellisten tekijöiden seuranta ja mallintaminen (Kiiskinen ym. 2002, 181). Ulkoistamisen taloudellisten hyötyjen todentaminen vaatii melko paljon työtä molemmilta osapuolilta. Molempien kumppaneiden olisi tärkeää ymmärtää toistensa toiminnan kustannusrakenne ja siihen vaikuttavat tekijät. Palvelutuottajan toiminnan kustannukset yleensä laskevat toiminnan edetessä, koska se saa toiminnan liittämisestä omaan entiseen toimintaan mittakaavaetuja ja lisäksi tapahtuu oppimista, joka laskee kustannuksia (Kiiskinen ym. 2002, 183). Näiden alenevien kustannusten siirtäminen palvelutuotannon hintaan on silti monesti hyvin haastavaa, koska palvelunhankkijan on niitä hankala todentaa. (Kiiskinen ym. 2002, 183).

Holiday Club Caribbean ulkoistamisprojektissa on kustannusten alenemisen vaikutuksen arviointi ollut melko yksinkertaista, koska ennen muutosta koostuneet kulut olivat kaikki helposti saatavilla ja niiden vertailu muutoksen jälkeisiin kuluihin siten melko yksinkertaista. Huomattavasti haastavampaa on saada selville muutoksen mahdollistamien kulusäästöjen määrä. Palvelutuottajan

paremman osaamisen ja tehokkaampien toimintamallien kautta olisi todennäköisesti saatavissa huomattavia säästöjä, jotka eivät ole vielä tällä hetkellä realisoituneet. Myös uuden toiminnan liittämällä olemassa oleviin rakenteisiin, esimerkiksi tapahtumatuotannossa, voitaisiin saada molempien osapuolien toiminnalle edelleen merkittävää lisäarvoa ja tehokkuuden lisääntymistä.

5.6 Muutoshallinta

Palvelusopimuksen määräykset on oltava tarvittaessa muutettavissa vastamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Muutoshallintaan luetaankin suunnitelmat näiden muutosten ennakoimiseksi ja toteuttamiseksi (Kiiskinen ym. 2002, 183)

Ulkoistuksessa, kuten muissakin muutoksissa on aina mukana persoonia. Jokainen persoona reagoi muutokseen erilailla ja muutosvastarintaa tulee melkein aina vastaan, riippumatta siitä näyttääkö muutos lupaavalta ja parannukselta vai ei (Kiiskinen ym. 2002,63). Ulkoistamiseen liittyy melkein aina myös liikkeenluovutus, eli ulkoistettujen toimintojen henkilökunnan työnantaja muuttuu samalla kun sopimukset allekirjoitetaan. Haasteeksi muodostuu silloin vanhan henkilökunnan ja mahdollisen luovutuksen saavan yrityksen yrityskulttuurien erot, tavat toimia, yms. Meidän tapauksessa vanha henkilökunta jatkoi samoissa tehtävissä kuin ennenkin, mutta entinen työnjohto oli nyt asiakkaita.

Muutosvastarinnan hallinnassa on tiedottamisella ja avoimuudelle erittäin suuri merkitys (Kiiskinen ym. 2002, 64). Ongelmia luo varsinkin alkuvaiheessa osittain sopimusten ja neuvottelujen luottamuksellisuus ja esimerkiksi YT- lain määrittelemät aikataulut (YT-laki 41§). Meidän tapauksessamme liikkeenluovutus oli myös toteutettu melko kiireisellä aikataululla, jolloin ei ollut mahdollista kovinkaan paljoa käydä keskusteluja henkilökunnan kanssa tulevista muutoksista.

5.7 Muutosvastarinnan alueet

Kiiskinen ja muut (2002, 66) jakavat muutosvastarinnan kolmeen pääalueeseen: kyvyttömyyskriisi, motivaatiokriisi ja epäoikeudenmukaisuuskriisi.

Kyvyttömyyskriisissä muutosta vastustetaan, koska ollaan aidosti eri mieltä teknisistä ratkaisuista, organisaation rakenteesta tai prosessien toimivuudesta. Tällainen vastarinta on melko helposti poistettavissa esim. koulutuksella ja toimintojen sekä prosessien perustelulla.

Motivaatiokriisissä on kyse henkilökohtaisten ja organisaation tavoitteiden ristiriidasta. Kyseessä saattaa olla oman aseman heikkenemisestä koettu kasvotuksen menetys, jota ei voi korvata ulkoisilla kannustimilla, kuten palkalla. Motivaatiokriisistä johtuvan muutosvastarinnan poistaminen on huomattavasti hankalampaa kuin esimerkiksi teknisistä muutoksista johtuvan.

Epäoikeudenmukaisuuskriisi on muutosvastarinnan alueista haastavin ja hankalin poistaa. Tällöin henkilöt eivät ole sisäisesti motivoituneita, he eivät näe muutoksessa mitään positiivista ja kehnoimmassa tapauksessa pyrkivät vesittämään koko muutoksen omalla toiminnallaan.

Holiday Club Caribiassa kohdattiin viimeisenä kuvattua muutosvastarintaa melkoisesti toimintojen ulkoistamisen jälkeen. Entisen ja uuden organisaation toimintatavat, työjohto sekä työkuultuuri olivat melko erilaisia. Myös ulkoisiin kannustimiin tuli samalla muutoksia, jotka entistä enemmän lisäsivät muutosvastarintaa.

5.8 Muutosvastarinnan hallinta

Muutosvastarinta on kaikissa muutoksissa luonnollinen reaktio. Kun johto miettii tehokkuutta ja kehittymistä, työntekijä pohtii aina muutosten vaikutuksia itseensä (Puranen 2006, 31). Muutoksissa ei välttämättä olla aluksi kiinnostuneita sen tuomista uusista mahdollisuuksista, vaan monesti nähdään ainoastaan sen tuomat uudet haasteet. Jotta muutoksessa päästäisiin eteenpäin,

olisi jokaisen luovuttava omasta mukavuusalueestaan ja nähtävä myös muutoksen tuomat mahdollisuudet.

Muutosvastarinnan hallinnassa olisi ensiarvoisen tärkeää pyrkiä tiedottamaan muutoksista mahdollisimman avoimesti. Kuitenkin esimerkiksi YT-laki määrittelee tiettyjä määräaikoja, joita on noudatettava esimerkiksi liikkeenluovutuksen yhteydessä (YT-laki 41§). Henkilökunnalle saattaa jäädä tiedottamisesta hieman epäammattimainen kuva, koska kaikkea tiedottavaa ei voi kertoa kerralla ja laissa on määrätty onko tiedottaminen luovutuksen antajan vai luovutuksen saajan vastuulla. Kuitenkin mitä avoimempaa tiedottaminen olisi, sitä helpompaa olisi myös työntekijöiden mukautua muutokseen.

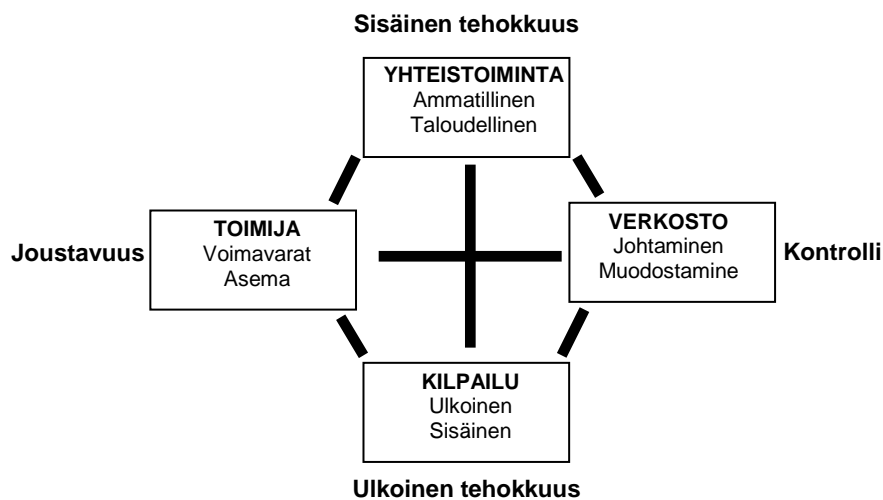
5.9 Sopimusjohtaminen

Sopimusjohtaminen, tai kuten Kiiskinen ja muut kuvaavat sitä termillä ”palvelun valvonta”, on koko integroidun palvelujohtamismallin ydin. Tällä toiminnolla johdetaan kokonaisvaltaisesti ulkoistetun palvelun määrittelyä, vastaanottoa ja käyttöä (Kiiskinen ym. 2002, 184).

Ulkoistettu palvelutuotanto on ollut käytössä Holiday Club Caribiassa nyt puolen vuotta. Yksi suurimmista haasteista palvelutuotannossa on ollut sopimusjohtaminen. Tuotanto toimii tällä hetkellä samankaltaisesti kuin ennen ulkoistamista, mutta palvelutuottajan toimesta hoidettuna. Sopimuksessa määriteltäisiin yhteistyömallien sisäänajoon ei ole mielestäni resursoitu riittävästi kummaltakaan osapuolelta. Kustannussäästöjä on tullut, mutta niiden konkreettinen mittaaminen ja todentaminen ovat haastavia, kuten yllä on todettu. Kiiskinen ja muut (2002, 185) toteavat kirjassaan, että pelkkä tiedonvaihto kumppaneiden välillä ei riitä ohjaamaan toimintaa, vaan toiminnalla on oltava yhteiset mittarit ja tavoitteet, joita myös seurataan aktiivisesti. Tarvittaessa olisi hyvä määritellä myös asianmukainen sanktiointi, yhdessä sovittujen toimintamallien laiminlyönneistä.

6 HYBRIDIORGANISAATION OHJAAMINEN

Hybridiorganisaatio koostuu useista erilaisista toimijoista ja toiminnoista (Mitronen 2003, 416). Mitronen (2003) on kehittänyt kirjassaan kaupan hybridiorganisaation ohjausmallin, eli HYBJO-mallin. Mallissa on keskeistä sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden yhdistäminen, sekä yhteistoiminnan kontrollointi ja koordinointi. Näiden vaatimusten yhdistäminen tapahtuu yhteistoiminnan-, verkoston-, verkostoitumisen- ja kilpailunjohtamisen avulla. HYBJO- mallia kuvataan kuviossa (KUVIO 18).



KUVIO 18. HYBJO-malli (Mitronen 2003, 389)

Yritystoiminnan ohjaustoiminnot ovat menettelytapoja, joita yritykset käyttävät joko ulkoisissa liiketoimissaan tai sisäisissä organisaatioissa tai johtamisratkaisuisissa (Mitronen 2003, 21). Mitrosen (2003, 414) keskeinen ajatus on, että jokaisen yrityksen tilanteeseen on olemassa optimaalinen ohjausjärjestelmä yrityksen tehokkuuden parantamiseksi.

Liikkeenjohdon yhtenä suurimmista tavoitteista pitäisi olla toiminnan tehokkuuden parantaminen, sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Mitrosen (2003, 414) mukaan toiminnan tehokkuutta voidaan parantaa ja siihen voidaan vaikuttaa joko keskitetyn tai hajautetun ohjauksen kautta. Hajautetussa ohjausmallissa toimijat toimivat itsenäisesti, itseohjautuvasti ja yrittäjämäisesti. Keskitetty oh-

jausmalli perustuu taas määrämuotoiseen kontrolliin ja hierarkkiseen organisaatioon. Hajautetun ohjausmallin haasteena on saavuttaa tasapaino kontrollin ja yritysten itsenäisen toiminnan välillä (Mitronen 2003, 416).

Yrityksen tehokkuuden mittaaminen voidaan jakaa karkeasti ulkoisen tehokkuuden ja sisäisen tehokkuuden mittaamiseen (Mitronen 2002, 22). Ulkoisen tehokkuuden kannalta asioita mitataan asiakkaiden suosiota tai menestymistä markkinoilla. Sisäinen tehokkuuden osalta taas pohditaan sisäisten toimintojen logiikkaa ja tai sisäisiä toimintatapoja (Mitronen 2003, 414).

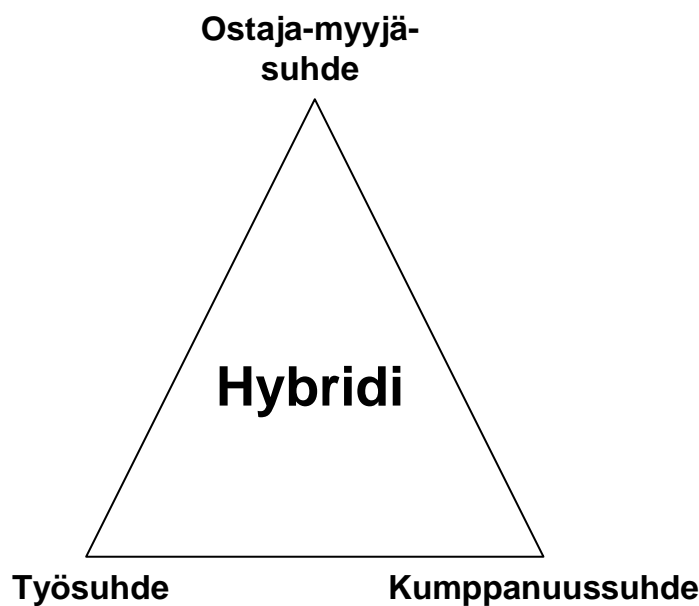
Hybridiohjausjärjestelmillä voidaan saavuttaa parempi toiminnallinen laatu kuin esimerkiksi hierarkkisella ohjausjärjestelmällä (Mitronen 2003, 63). Yhteistoiminnalla, verkostoilla, keskinäisellä ongelmanratkaisulla ja kiinteällä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli yrityksen joustavuuden ja oppimisen saavuttamisessa. Yrityksillä on myös mahdollisuus kasvaa perinteisten rajojen yli hyödyntämään poikkeuksellisia ohjausmekanismeja kuten esimerkiksi vastavuoroisuutta, kiinteää yhteistyötä, pitkäaikaisia suhteita ja hyvää mainetta (Mitronen 2003, 63)

Mitronen (2002, 61) myös pohtii kirjassaan onko hybridijärjestelmä oma ohjausjärjestelmänsä vai ”puhtaiden” ohjausjärjestelmien välimuoto. Hän kuitenkin tulee lopputulokseen, jotta hybridijärjestelmässä on huomattavissa myös omia mekanismeja, eli silloin sitä voidaan pitää omana ohjausjärjestelmänä.

6.1 Holiday Club Caribbean ulkoistetun toiminnan ohjaus

Holiday Club Caribbean kokous- ja kongressiorganisaatiota voidaan pitää hybridiohjausjärjestelmänä, koska se koostuu useista eri toiminnoista ja toimijoista. Lisäksi ohjausjärjestelmässä käytetään useita ohjausmenetelmiä samaan aikaan samassa yrityksessä samaan toimintoon (Mitronen 2002, 416, Mitronen 2002, 62). Esimerkkinä tästä voidaan pitää samanaikaiset ”tee-itse tai teetä toisilla” – ratkaisut.

Mitronen (2003,10) kuvaa kuviossa (KUVIO 19) työn suorituksen näkykulmaa hybridioorganisaatiossa. Holiday Club Caribiassa on kokous- ja kongressiorganisaatiossa käytössä kaikki oheisessa kuviossa kuvatut muodot. Osa henkilöstöstä on suorassa työsuhteessa Holiday Club Caribiaan. Vuokratyön osuus on myös melko suuri, jolloin on kyse ostaja-myyjäsuhteesta. Tukitoimintojen ulkoistamisen kautta Holiday Club Caribialle muodostui myös kumppanuussuhde palveluntuottajan kanssa.



KUVIO 19. Hybridioorganisaation suhteet (Mitronen 2003)

Hybridimallin haasteena Mitronen (2003,103) pitää sen käynnistämisen vaativaa mittavaa panostusta esimerkiksi henkilöstöresursein. Mallia ei voi ottaa käyttöön ilman, että kaikki osapuolet sitoutuvat vahvasti sen käyttöön ja myös uskovat yhteistoiminnan mahdollisuuksiin. Näiden tavoitteiden saavuttaminen on erittäin haastavaa, jos yhteistyön lähtökohtana on ollut nopeiden liiketaloudellisten voittojen saaminen (Mitronen, 2003, 104). Hybridimallissa on myös mahdollista, että joku osapuoli pyrkii hyötymään yhteistyöstä muiden kustannuksella. Tällöin suhteesta ei muodostu tasapuolista tai tasa-arvoista.

6.2 Hybridimäisen toiminnan ohjauksen kehitysideat

Hybridiohjausjärjestelmässä vaaditaan yhteistyökumppaneilta ymmärrystä ”missä pelissä ollaan mukana ja millä säännöillä” (Mitronen 2003, 357). Tämä edellyttää sopimusten ja prosessirakenteiden lisäksi kumppaneiden ymmärrystä, mutta myös epävirallisten sääntöjen ja normien täsmentämistä (Mitronen 2003, 358).

Hybridiohjausjärjestelmän johtaminen edellyttää toimivaa yhteistoimintajärjestelmää (Mitronen 2003, 358). Tähän liittyy olennaisesti myös epäviralliset kommunikatiofoorumit. Näillä foorumeilla voidaan vaihtaa tietoja, laajentaa osaamista ja kehittää innovaatioita, sekä selvittää näkemyseroja, joita hybridiohjausjärjestelmässä aina syntyy (Mitronen 2003, 359).

Suurin osa liiketoiminnasta perustuu luottamukseen. Hybridiohjausmallissa luottamuksen merkitys korostuu entisestään, sillä se on kaupankäynnin elinehto. Myös tasa-arvoisuus ja yhteistyön eduista nauttiminen, kaikkien kumppaneiden yhteistoiminnan perusteella on olennaista. Kumppanuudet eivät kestä ”vapaamatkustajia”, koska ne hidastavat vauhtia ja tuovat ylimääräisiä kuluja (Mitronen 2003, 363).

6.3 Holiday Club Caribbean ulkoistettujen palveluiden ohjauksen kehitysideat

Holiday Club Caribbean toiminnan ulkoistamisen ohjaamisen haasteet ovat melko pitkälle yllä olevan Mitrosen (2003) teorian mukaisia. Muuttunut liiketaloudellinen tilanne on pakottanut molemmat osapuolet toiminnan rajuun tehostamiseen. Kokonaisyhteistyön kannalta on muodostunut tilanne, jossa Holiday Club Caribbean puolelta on pyritty maksimoimaan liiketaloudellinen voitto ja samalla on tilanteesta muodostunut hieman epätasa-arvoinen. Palvelutuottajan kannalta yhteistyömallissa sovitusta toiminnan tehostamisesta ei ole myöskään saatu kaikkia mahdollisia hyötyjä.

Pitkäjänteinen yhteistyön kehittäminen perustuu ensisijaisesti avoimuuteen ja luottamukseen. Holiday Club Caribbean ja palvelutuottajan yhteistoiminnan kehittämisen kannalta olennaista ovat avoimet keskusteluvälit organisaation kaikilla tasoilla. Mikäli organisaation jollain tasolla koetaan yhteistyön hankaloittavan päivittäistä toimintaa, on sillä mahdollisesti vaikutuksia koko yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksiin. Tämän vuoksi olisikin ensi arvoisen tärkeää pyrkiä pitämään toiminnanohjaustapaamisia säännöllisesti ja organisoidusti. Näissä tapaamisissa olisi hyvä käydä läpi toiminnan ongelmia molemminpuolisesti ja avoimesti keskustellen. Yhteistyön ollessa vasta alkuvaiheessa olisi myös perusteltua pyrkiä saamaan aikaan vapaamuotoisempia keskustelufoorumeita, jotta henkilöiden välinen kanssakäyminen saataisiin luonnolliselle ja luottamukselliselle tasolle. Näissä vapaamuotoisissa keskustelufoorumeissa olisi myös mahdollista innovoida tulevaisuuden yhteistyömalleja ja lähteä kehittämään laajempaa yhteistyötä tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseksi.

Organisaatioiden toiminnanohjauksen tulisi olla myös mitattavaa. Organisaatioiden tehokkuuden ja suorituskyvyn mittaaminen on olennainen osa yhteistoimintaa (Mitronen 2003, 90). Holiday Club Caribbean ja palvelutuottajan olisikin ensiarvoisen tärkeää muodostaa mittarit, jolla yhteistoiminnan kannattavuutta voitaisiin arvioida tarkemmin. Samalla olisi myös määriteltävä entistä yksityiskohtaisemmin tavoitteet, joita kohden lähdetään pyrkimään yhdessä. Tavoitteiden määrittelynä voitaisiin käyttää esimerkiksi yhteistyötapahtumien määrää ja laatua, kilpailukentässä olleita yhteistyötarjouksia tai kumppanin palveluiden markkinointia. Kun tavoitteet olisi määriteltä selkeästi, myös niiden seuranta olisi huomattavasti helpompaa ja tarkempaa.

Olennaista olisi myös pyrkiä mittaamaan koko yhteistyösuhteen taloudellisia vaikutuksia molemmille osapuolille. Mikäli mittaamisessa pyritään yksittäisiin transaktiokustannusten laskemiseen, voi yhteistyömallin kokonaiskannattavuus jäädä huomioimatta. Tällöin on myös olemassa riski kumppaneiden toiminnan soaoptimointiin, eli pyritään syömään ”rusinat pullasta”. Tällainen toiminta on erittäin haitallista koko yhteistyökumppanuuden ohjaamisen kannalta ja pidemmällä aikavälillä tulee aiheuttamaan yhteistoiminnan lakkaamisen (Mitronen 2003, 363).

Hybridiohjaus malli perustuu pääsääntöisesti luottamukseen (Mitronen 2003, 356). Tämän vuoksi se on myös hyvin henkilösidonainen, koska myös yritysten välinen luottamus perustuu pääsääntöisesti henkilöiden välisiin suhteisiin. Holiday Club Caribbean ja palvelutuottajan välisessä yhteistyössä yhtenä haasteena voidaan pitää henkilöiden vaihtuvuutta. Henkilövaihdosten jälkeen on henkilökohtaisen luottamuksen rakentaminen aloitettava aina alusta. Tämä voi johtaa yhteistyön supistumiseen ja hidastumiseen. Olisikin ensiarvoisen tärkeää pyrkiä luomaan luottamukselliset ja avoimet välit mahdollisuuksien mukaan laajasti organisaatioiden välillä. Tällöin ei yksittäisten henkilömuutosten vaikutuksen merkitys korostuisi kokonaisyhteistyömalleissa.

7 POHDINTA JA YHTEENVETO

Palveluliiketoiminnan alueella on toimintojen ulkoistaminen ollut jo vuosikymmeniä luonnollinen tapa tasoittaa sesonkivaihteluita. Termi ulkoistaminen ei kuitenkaan ole juuri käytetty, vaan on puhuttu extrahenkilöstöstä tai nykyisin vuokrahenkilöstöstä. Kuitenkin sesonkivaihteluiden haasteet on pyritty aina voittamaan mahdollisimman mukautuvalla henkilökuntarakenteella. Tämän hetkisen taloudellisen taantuman uskotaan kestävän vielä ainakin vuoden 2010 loppuun. Kuten työstäni käy ilmi, on se tuonut erittäin suuria haasteita myös palveluliiketoiminnan kannattavuudelle. Sen vuoksi myös palveluliiketoiminnassa on mietittävä uusia keinoja selvitä toimintaympäristön muutoksista. Yhtenä keinona on liittoutuminen kumppaneiden kanssa ja pyrkimys siten yhdistää eri toimijoiden osaaminen ja vahvuudet.

Tässä työssä on esitelty erilaisia teorioita, käytännön käyttöteoriaa, yhteistyömalleja ja niiden ohjausmalleja. Malleja on myös lukemattomia muita ja lisäksi niistä on muodostunut hybridimalleja. Uskon kuitenkin tulevaisuudessa nykyisten mallien kehittyvän entisestään. Taulukossa 2 (TAULUKKO 2) on esitelty yhteenveto tässä työssä esitellyistä teorioista ja toiminnan ulkoistamisprosessin aikana käytetystä teoriasta. Lisäksi taulukossa 2 annetaan ehdotus mahdollisista teorioista, joita vastaavan prosessin mallin luomiseen olisi mahdollista käyttää.

TAULUKKO 2. Ulkoistamisprosessissa huomioitavia asioita ja suositeltavia teorioita.

TOIMINTO	HUOMIOITAVAA	SUOSITELTAVA TEORIA	KÄYTTÖTEORIA
Ulkoistamisen aloituspäätös.	Vaihtoehdot selvitettävä tarkkaan.	Esim. Palvelujen vaikutusten arviointi	SWOT
Vaihtoehtojen kartoitus	YT-lain määräykset	Päätöksen tekomatriisi	Transaktiokustannus teoria
Ydinosaamisalueiden määrittely	Osaamisalueiden määrittelyn oltava osa strategiaa.	Bronfenbrennerin ekologisen systeemiteoria	Strateginen päätös toimintojen suuntaamisesta.
Ulkoistamisen tavoitteiden määrittely	Huomioitava myös kustannukset, joita ei voi ennakkoön laskea.	Lacity, Hirscheim ja Willcocksin jako tavoitteista	Määriteltävä taloudelliset ja tuotannolliset tavoitteet.
Yhteistyökumppaneiden kartoitus	Laaja tarjouskilpailu	Vakaslahden teoria	Laaja tarjouskilpailu
Yhteistyökumppaneiden valinta	Selvitettävä yhteistyön kokonaiskannattavuus	Kiiskinen ym. Kumppaneiden kypsyytason merkitys	Kokonaiskannattavuus laskenta
Yhteistyö sopimuksen muotoilu	Mahdollisimman tarkka määräytyminen palveluille.	Yhteistyömallien juridiikka Kiiha.	Tarkka dokumentoiminen sovituille asioille.
Toiminnan ohjausmalli	Luotava yhteistyössä kumppanin kanssa	Integroitu palvelujohtamismalli / Hybridiorganisaation johtamismalli	Valittu malli oltava sopiva palveluille
Tavoitteiden toteutumisen seuranta	Palvelutuotannon ja kulujen seuranta erittäin tärkeää	Hybridiorganisaation johtamismalli	Kustannuslaskenta ja HYBJO- malli

Tätä työtä tehdessäni on Holiday Club Caribialle tullut useita ehdotuksia erilaisista yhteistyömalleista. Pienet ja keskisuuret toimijat ovat olleet erittäin kiinnostuneita tekemään yhteistyötä isompien toimijoiden vanavedessä. Mielenkiintoisin, ja samalla myös innovatiivisin ehdotus oli kokous- ja kongressitoimintojen kaikkien ruokapalveluiden siirtäminen yhteistyökumppanin hallintaan. Mitä silloin olisi jäänyt Holiday Club Caribian hallintaan? Henkilökunta on jo suurimmaksi osaksi henkilöstövuokrausyrityksen henkilökuntaa, tilat ovat kiinteistösijoittajien hallinnassa ja logistiikka ja hankinnat ovat ulkopuolisen yrityksen hoidossa. Työssäni on määriteltävä Holiday Club Caribian ydinosaamiseksi majoitus-, ravitsemis-, kylpylä-, kokous- ja kongressitoiminnot. Ehdotetussa yhteistyömallissa olisi siis luovuttu myös yhdestä ydinosaamisen osa-alueesta.

Tulevaisuudessa on tärkeää miettiä erilaisia innovatiivisia mahdollisuuksia sopeuttaa liiketoimintaa suhdannevaihteluihin myös S-ryhmässä. Mara-alan pienten toimijoiden muutosnopeus ja innovatiivisuus ovat olleet useimmiten

selkeästi S-ryhmän liikkeitä nopeampia. Uskon tulevaisuudessa myös S-ryhmän muuttuvan nopeammin reagoivammaksi, koska toimintaympäristön muutokset ovat olleet viime aikoina nopeita ja vaativat tulevaisuudessa sopeutumista huomattavasti nopeammin kuin esimerkiksi kymmenenvuotta sitten.

Työssä pyrittiin löytämään malli, jonka avulla olisi mahdollista hallita ja ohjata ulkoistettua palveluhankintaa ja siihen liittyvää yhteistyötä mahdollisimman avoimesti ja samalla tehokkaasti. Mitrosen luoma HYBJO- malli (Mitronen 2003) kaupan alalle vastaa mielestäni siihen tavoitteeseen hyvin. Perinteisen palveluliiketoiminnan palveluhankintojen ulkoistamista ei ole juurikaan tutkittu tieteellisesti, joten monet toimintojen ulkoistamishankkeet ovatkin perustuneet esimerkiksi teollisuuden malleille. Mitrosen malli tuo selkeästi uutta ajattelua toimintaan, jonka mitattavuuden haasteet ovat huomattavasti teollisuuden haasteita suuremmat.

Vuosina 2008 - 2010 on Holiday Club Caribiassa tehty suuria sopeuttamistoimia muuttuneeseen markkinatilanteeseen. On saatu muutettua kokous- ja kongressipalveluiden organisaation hyvin kysynnän vaihteluun mukautuvaksi, mutta samalla on jouduttu luopumaan omassa hallinnassa olleesta osaamisesta ja samalla siis myös luovuttaneet paljon liiketoiminnalle olennaista hillaista tietoa yhteistyökumppaneille. Tämän tiedon hallinta ja hyödyntäminen yhdessä palvelutuottajan kanssa onkin tulevaisuudessa yksi yhteissopimuksen kulmakivi.

Tämän työn aikataulu ei mahdollista ulkoistamisen kaikkien vaikutusten arviointia. Tässä työssä dokumentoitujen muutosten tulokset näkyvät kenties vasta vuoden päästä, jolloin ne olisikin ensiarvoisen tärkeää pyrkiä selvittämään ne ja myös dokumentoimaan ne tulevaisuuden kehityshankkeita varten. Olen tätä ehdottanut Turun ammattikorkeakoulun johtamisen ylemmän tutkinnon opinnäytetyön aiheeksi eräälle Holiday Club Caribiassa työskentelevälle. Mahdollisella selvityksellä olisi erittäin suuri merkitys tulevaisuuden organisatorakenteita mietittäessä ja innovatiivisten yhteistyömallien kehittämisessä.

LÄHTEET

Bronfenbrenner, U. 2002. Ekologisten järjestelmien teoria. Teoksessa R. Vasta (toim.) Kuusi teoriaa lapsen kehityksestä. Suomentanut Anne Toppi. 2. painos. Suomi: UNI-press.

Bronfenbrenner, U. 1979. The ecology of human development: Experiments by nature and design. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gilley, K. Matthew; Rasheed, Abdul. 2000 Journal of Management, Vol. 26 Issue 4, p763-790

HR-raportti, Holiday Club Caribia, 2010

Härkönen, U. 2007, Teorian ja tutkimuksen vuorovaikutus, Itä-Suomen yliopisto verkkojulkaisut sokl.joensuu.fi/verkkojulkaisut/monitiet/pdf/harkonen.pdf viitattu 4.1.2010

Johnson, S. 2002 Kuka vei juuston? Juva: WSOY

Kauppinen, A-K, Pietilä, P., Sundbäck, L., Kaleva, H. 2002 Kiinteistöjohtamisen tehostaminen- vaihtoehtona ulkoistaminen. Espoo: Valtion Teknillinen tutkimuskeskus.

Kiiha, J., 2002 Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy

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

Lacity, M, Hirschheim, R. & Willcocks, L. Realizin outsourcing expectation. Information systems management. Fall 1994, Issue 4.

Mara ry:n suhdannekatsaus 2009 viitattu 16.4.2010
http://www.mara.fi/files/suhdanne09_3.pdf,

Mara ry:n suhdannekatsaus 2010 viitattu 17.4.2010
www.mara.fi/files/suhdanne10_1.doc,

Mitronen, L. 2002 Hybridiorganisaation johtaminen. Tampere, Tampereen yliopiston kirjapaino

Mitronen, L. 2003 Hybridiorganisaation johtaminen, Liiketaloudellinen aikakauskirja 3,

Mitronen, L. 2003, Tulevaisuus on hybrideissä, Henry-seminaari 25.3.2009 viitattu 19.4.2010 <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/uu/UU03Mitronen.pdf>

Mitronen, L. & Möller, K. Management of Hybrid organisations, 2003, Industrial Marketing Management 32 viitattu 19.4.2010
http://www.sciencedirect.com.ezproxy.jamk.fi:2048/science?_ob=MIImg&_imagekey=B6V69-47X72HM-2-7&_cdi=5809&_user=952974&_pii=S0019850103000154&_orig=search&_coverDate=07%2F31%2F2003&_sk=999679994&view=c&wchp=dGLbVzz-zSkWb&md5=aa8be86595e48651536038ac40a2fb94&ie=/sdarticle.pdf

MOT Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja 1.0 © Gummerus Kustannus Oy

Niemelä, M. Blogi Ekologisia sovelluksia, 2009 viitattu 18.4.2010
<http://tutkimu.blogspot.com/2009/09/ekologisia-sovelluksia.html>

Niemelä, M. 2006 Pitkäaikaisten perheyrytysten arvoprofiili, Jyväskylä, Jyväskylän yliopiston kirjasto viitattu 17.4.2010
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13199/951392405X.pdf?sequence=1>

Puranen, T. 2006 Pro Gradu Muutosjohtaminen henkilöstön sitouttamisena. Case Tampereen Ateria Tampere: Tampereen yliopisto.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994 Suunnitelmallinen markkinointi, Porvoo, Weilin + Göös Oy

Saarinen, P., Ruoppila, I. & Korhokangas, M. 1994. Kasvatopsykologian kysymyksiä. Helsingin yliopisto: Lahden koulutus- ja tutkimuskeskus.

Stakes , Alkoholijuomien kulutus ennakkotilasto, taskutieto, viitattu 17.4.2010
http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2010/Paihde/kulutusennakko_2009_suomi.pdf

Stakes, Alkoholijuomien kulutuksen ennakkotilasto, 2010, Stakes viitattu 17.4.2010
[http://www.stakes.fi/FI/tilastot/aiheittain/Paihteet/alkoholijuomienkulutus_ennakk
o.htm](http://www.stakes.fi/FI/tilastot/aiheittain/Paihteet/alkoholijuomienkulutus_ennakk
o.htm)

Tilastokeskus, Matkailutilasto helmikuu 2010, viitattu 17.4.2010
http://www.stat.fi/til/matk/2010/02/matk_2010_02_2010-04-15_tie_001.html

Tilastokeskus, Palvelualojen toimialakatsaus IV/2009 viitattu 17.4.2010
[http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-03-26_004.html?s=2&tulosta,](http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-03-26_004.html?s=2&tulosta)

TEKES, Kartoitus elektronisen liiketoiminnan logistiikasta, 2001, Helsinki, Teknologian
tutkimus keskus TEKES viitattu 21.4.2010
<http://legacy-tuta.hut.fi/logistics/publications/Karkelo.pdf>

Vakaslahti, P. 2004 Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Helsinki: Talentum Media Oy

YT-laki, viitattu 4.1.2010 <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>