

Tommi Sipilä

# Kilpailustrategiana nearshoring Suomen sisällä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinööriytyö

15.5.2013

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Tommi Sipilä Kilpailustrategiana nearshoring Suomen sisällä  37 sivua + 2 liitettä 15.5.2013
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma(t)	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	talousjohtaja Matti Valkonen tuotantotalouden koulutusvastaava Arto Ekström
<p>Insinööriyöni aiheena oli tarkastella IT-yrityksen mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintaansa toimipisteen perustamisen avulla muualle Suomeen. Normaalisti ulkoistaminen, eli toiminta, jonka avulla yritys voi tarjota palveluitaan muualta, kuin päätoimipisteestä, tapahtuu offshore -periaatteella. Työssä tarkasteltiin toimipisteen perustamista Jyväskylään tai Kemi-Tornioon. Työssä analysoitiin hyötyjä ja riskejä, mitkä koituvat tämänlaisen hankkeen toteuttamisesta sekä selvitettiin tämänlaisen toiminnan kustannukset hankkeen valmistamisen, sekä kahden toimintakuukauden ajalle. Tutkintamenetelmä oli haastattelut asiantuntijoiden ja tämänlaisesta toiminnasta kokemuksia omaavan yrityksen Toimitusjohtajan kanssa.. Analysoinnin apuna käytettiin SWOT-mallia.</p> <p>Työn lopputulosta voi käyttää apuna pienen yrityksen miettiessä kilpailustrategiaansa. Kovan IT-toimittajien kilpailun takia hinnat, laatu, sekä pitkänajan strategia pitää olla kohdallaan. Työtä voi siis peilata yrityksen strategiaan suunnitelmiin ja päätöksentekoon.</p>	
Avainsanat	ulkoistaminen, nearshoring, IT, liiketoiminnan laajentaminen, kustannukset

Author Title	Tommi Sipilä Competition advantage by outsourcing business nearshore
Number of Pages Date	37 pages + 2 appendices 1 June 2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial management
Specialisation option	
Instructor	Chief Financial Officer Matti Valkonen Chief of industrial management programme Arto Ekström
<p>The purpose of this thesis was to study IT nearshoring and its possibilities, that is, the means of founding an organization in a nearby country or the home country. A common way to outsource a company's businesses is outsourcing them to offshore countries such as India or China. The goal of this thesis was to find the risks and benefits for a project to outsource business nearshore in Finland. The explored areas were Jyväskylä and Kemi-Tornio.</p> <p>The main method of collecting information about these areas (markets, future, company infrastructure, prices) was meetings that were arranged with people working in the organizations in these areas, helping companies in projects of this type. SWOT analyses were also used, as well as Excel calculations, to find out the risks and possibilities and creating a cost forecast for this type of project.</p> <p>The results of the thesis can be used in making strategic decisions, particularly in outsourcing strategy planning. The thesis could help small IT companies to gain a perspective of opening branch offices while setting up outsourcing business.</p>	
Keywords	IT, nearshoring, business expanding, costs

# Sisällys

## Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Ulkoistamisen eri muodot vastauksena kiihtyvään kilpailuun	2
2.1	Kilpailustrategiat	3
2.2	Ulkoistaminen	3
2.3	Ketterä kehitys kärsii nearshoringin riskeistä	6
3	Yrityksen kustannusrakenne	7
4	Toimipisteen perustaminen	13
4.1	Toimipiste Jyväskylään	14
4.2	Toimipiste Kemi-Tornioon	16
5	Johtopäätökset	18
5.1	Toimipisteen perustuskustannukset	18
5.2	Yrityksen liiketoiminnan laajentamisen hyödyt	20
5.3	Tulevaisuuden mahdollisuudet	22
6	Yhteenveto	24
	Lähteet	25
	Liite 1. Haastattelut	26
	Liite 2. Kustannuslaskenta-arvio sivutoimipisteen perustamisesta	30

## 1 Johdanto

Insinööriyössä tarkastellaan IT-alalla toimivan yrityksen Houston Inc. Consultingin (myöhemmin Houston) mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintaansa. Tarkoituksena on selvittää, mihin yrityksen kannattaisi perustaa toimipiste saadakseen muun muassa myynnillistä tai kustannuksellista hyötyä. Tavoitteena on selvittää Suomen sisältä kahden eri alueen ominaisuuksia. Alueiksi on valittu Jyväskylä ja Kemi-Tornio, joita tarkastellaan ja arvioidaan uuden toimipisteen perustamisen kohteena.

Työn lähtökohta on vertailla erilaisia vaihtoehtoja perinteisemmän Suomessa toimimisen lisäksi, jossa yleensä yritys ulkoistaa toimintaansa kustannussyistä naapurimaahansa, esimerkiksi Baltiaan. Houston Inc. Consulting pilotoi nearshoring-toimintaa tällä hetkellä Virossa, joka on luonnollinen kohde nykypäivän ulkoistamiselle. Vastapainoksi työ tutkii Suomen rajojen sisällä harjoitettavaa nearshoring-toimintaa: minkälaiset kustannukset toimipisteen perustamisesta koituisi ja minkälaisia hyötyjä, riskejä ja mahdollisuuksia tämänlaisella strategisella päätöksellä on.

Tutkimus tehtiin selvittämällä kahden eri alueen ominaisuuksia: kustannustasoa, palkkaa ja muuta hintatasoa sekä muun muassa markkinatilannetta ja kohteen houkuttelevuutta yleisesti. Tutkimisen yksi menetelmä oli tapaamiset, joissa haastatellaan asiaan jo perehtyneitä yrityksiä sekä liiketoiminnan tukitoimintaa tarjoavien julkisten elinten toimihenkilöitä. Julkisten tukitoimijoiden yhteyshenkilöiden haastatteluissa selvitetään alueiden markkinatilannetta, hinta- ja kustannustasoa, vetovoimaisuutta jne.

Insinööriyön tavoitteena on tutkia yrityksen (Houston Inc) vaihtoehtoa perustaa sivutoimipiste halvempikustanteiselle paikkakunnalle, mitä kautta se voisi tarjota sovelluskehitystä ja ylläpitopalveluita avainasiakkailleen saaden siitä liiketoiminnallista hyötyä. Työssä selvitetään kustannukset, hyödyt ja riskit, jotka liittyvät tämänlaiseen strategiiseen toimintaan. Työ rajataan kahteen kohteeseen, Jyväskylän ja Kemi-Tornion alueiden tutkimiseen liiketoimintanäkökulmasta. Tutkimuksen lopputuotoksena saadaan selvitys uuden toimipisteen perustamisen hyödyistä ja riskeistä, koituvista kustannuksista ja tulevaisuuden mahdollisuuksista.

## 2 Ulkoistamisen eri muodot vastauksena kiihtyvään kilpailuun

IT- ja ICT-markkinat eli Informaatio ja kommunikaatioteknologian markkinat kärsivät taantumasta samalla tavalla kuin muutkin alat, ehkä jopa pahemminkin. Tällä hetkellä IT-alalla eletään murrosta. Yritykset kehittyvät ja strategisina liikkeinä kehitetään uusia menetelmiä palvelemaan omia asiakkaitaan. Työtapoja ja menetelmiä kehitetään ja vanhanaikaisista projektikäytännöistä koetetaan päästä eroon kilpailuedun saamiseksi. Pienet yritykset kasvavat ja alkavat ahdistella isompia tunnettuja toimijoita, jotka ennen ovat olleet etulyöntiasemassa isojen IT-hankkeiden toteuttamisessa. Turun Science Park lehti julkaisi artikkelin loppuvuodesta 2011, joka käsitteli kaupunkien yhteisen Kauppakamarin tutkimusta ICT-markkinoista. Tutkimuksen teettämään kyselyyn vastasi 286 ICT-toimialan yritysjohtajaa, jotka edustivat pieniä ja keskisuuria suomalaisia yrityksiä. (1.)

Tutkimuksen mukaan ICT-markkinat ja alan kannattavuus on kehittynyt taantumien jälkeen. Syyksi yritysten kannattavuuden kasvuun arvioidaan taantumien aikana tehtyjä välttämättömät kululeikkaukset, joiden takia nyt paremmassa markkinatilanteessa suunta näyttää hyvältä. Myös henkilöstömäärä on kasvussa, koska taantumien aikana kustannussäästöjä haettiin myös henkilöstön vähentämällä. Puolet ICT-alan yritysjohtajista näkee henkilöstön määrän kasvavan, ja vain kuusi prosenttia kertoo työntekijöiden määrän vähenevän. (1.)

ICT-markkinoiden tilanne on tutkimuksen mukaan parantunut, mutta kilpailu kasvaa vauhdilla. Kustannusjohtajuus on edelleen yleinen toimintatapa, ja se on yksi yleisimmistä johtamistavoista nykypäivänä. Kari Neilimon ja Erkki Uusi-Rauvan kirjassa Johdon laskentatoimi kuvataan, että kustannusjohtajuus on johtamistapa, jossa yritys keskittyy pienentämään toiminnan kustannuksia ja pyrkii erottelemaan jokaisen eri toiminnon kustannukset (Activity-based Costing). Tällä hetkellä monet isot suomalaiset myyntipotentialiaalia omaavat yritykset leikkaavat kustannuksia, mikä vaikuttaa IT-toimittajiin. Luonnollisesti asiakkaan leikattua kehitysbudjettiaan projekteja siirretään eteenpäin. Tämä johtaa IT-toimittajien vähentämiseen, ja se koituu ongelmaksi monelle IT-toimittajalle, sillä työt vähenevät. Ongelmana on etenkin konsulttiliiketoiminnassa se, että resurssit, tässä tapauksessa konsultit jäävät ilman laskutettavaa työtä ja yrityksen

kassavirta pienenee. Tämänlainen tilanne lisää IT-yritysten kilpailua - Myyntiä täytyy lisätä ja asiakaskuntaa on laajennettava töiden saamiseksi. (2, s.36–37.)

## 2.1 Kilpailustrategiat

ICT-yritysten yleisin johtamistapa on kustannusjohtajuus. Yritysten pitää miettiä strategioitansa tarkasti, sillä kilpailu on kovaa. Jos kasvua ei tapahdu, jää jälkeen muiden kehittyessä. Kustannusjohtajuuden tarkoituksena on jatkuvasti kehittää uusia tapoja alentaa yhtiön kustannuksia paremman kannattavuuden aikaansaamiseksi.

Ireland, Hoskisson ja Hitt määrittelee kustannusjohtajuuden The Management of Strategy, Concepts and Cases -kirjassa näin: ”Kustannusjohtajuus strategia on integroitu joukko toimintoja, joissa tuotetaan tuotteita ja palveluita ominaisuuksilla, jotka ovat tuotettu asiakkaille mahdollisimman pienillä kustannuksilla verrattuna kilpailijoihin”. (2.)

## 2.2 Ulkoistaminen

Markkinatilanne pakottaa ICT-yrityksetkin miettimään ratkaisuja kustannusten säästämiseksi, jotta esimerkiksi palvelut pystyttäisiin hinnoittelemaan houkuttelevimmiksi asiakkaalle. IT-yrityksissä yleinen ongelma on asiakkaiden budjettien leikkaaminen. Ennen asiakkailla lähti liikkeelle projekteja toinen toisensa perään ja budjetti riitti moneenkin projektitoteutukseen. Tällä hetkellä yleinen tilanne on se, että asiakkaat leikkaavat hanketoteutuksia budjettisyistä ja kehitystä niin sanotusti hidastetaan. Tästä syystä myös ICT-kumppanin eli projektitoimittajan työt vähenevät, mikä näkyy myynnissä – vähentynyt kysyntä johtaa myyntipaineeseen ja kilpailu kovenee.

Ulkoistaminen on nykyään liiketoiminnan yksi perusasia. Ulkoistaminen on keino rakentaa yritys ja sen organisaatiot siten, että toiminnasta on karsittu kaikki se, mikä ei ole yrityksen ydintoimintaa. Esimerkiksi logistiikan ulkoistus on erittäin yleistä nykyisin, sillä logistiikkaa ajatellaan usein vain kustannuksia teettävänä tekijänä – se ei ole ydintoimintaa. Logistiikan ja siihen liittyvien prosessien kehittäminen annetaan tällöin kolmannen osapuolen vastuulle, jonka ydintoimintaa tämä taas on. Tarkoituksena on käyttää toimijaa, jonka teknologia ja toimintatavat ovat jo saavuttaneet tarpeeksi hyvän kustannustason. (9.)

Toinen yleinen ulkoistustoiminto on IT-toiminnan ulkoistaminen halvempi kustanteiseen paikkaan eli Offshoring. IT-järjestelmien kehitykseen ja ylläpitoon haetaan kustannussäästöjä halpamaista, joiden konsulttihinnot ja tuntihinnot ovat paljon pienemmät, kuin kehittyneissä maissa. Nykyisin suurimmassa osassa IT-konferensseissa puhutaan ulkoistamisesta ja sanotaan, että Offshore on tämän päivän kasvava trendi. (3, s.3.)

Offshore-ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen toimintojen siirtämistä kotimaan rajojen ulkopuolelle. Usein ulkoistamiskohteina ovat kehittyvät maat kuten Intia, Itä-Eurooppa tai Kiina. Koneet ja data pidetään keskitettynä Yhdysvalloissa, mutta ohjelmistokehittäjät Intiassa tai Filippiineillä tarjoavat teknisen ylläpidon ja tuen palveluille. Usein projekti- tiimeistä ainakin 20 prosenttia koko ryhmästä pysyy johto- tai operatiivisissa tehtävissä päätoimipaikassa ja loput ovat yrityksen palveluksessa ulkoistuskohteessa. (3, s.3-6.)

Ulkoistamisella on monia hyötyjä. Ylempänä mainitsin ydintoiminnan tehostamisesta ja muiden toimintojen siirtämisestä kolmannelle osapuolelle. Usein puhutaan tukitoimintojen ulkoistamisesta. Monessa yrityksessä IT-toiminta on tukitoimintaa, sillä käytössä olevat järjestelmät vain tukevat ydintoimintaa, jolle voi kohdistaa tuottoja. Esimerkiksi yrityksille tehtävillä toiminnanohjausjärjestelmillä on tärkeä tehtävä tilaus- toimitusketjujen ja varastojen hallinnassa, mutta järjestelmän kehittäminen ja ylläpito ei ole välttämättä yritykselle muuta kuin lisätyötä. Tällöin kolmas osapuoli, toiminnanohjausjärjestelmän tarjoaja, on vastuussa sen kehittämisestä ja ylläpidosta – yritykset pystyvät tällä tavalla luopumaan resursseista.

Toinen tärkeä asia ulkoistamisessa on kustannussäästöt ohjelmistojen ja järjestelmien rakentamisessa. Esimerkiksi räätälöityjä ohjelmistoja hankitaan isossa yrityksessä paljon, sillä nykyään palvelut ovat jo tai siirtyvät enemmän ja enemmän sähköiseksi. Tähän tarvitaan usein oma IT-organisaatio, joka vastaa hankkeiden suunnittelusta, projektien liikkeelle lähettämisestä ja osakseen jopa toteuttamisesta, mikäli projekteja on paljon. Kuitenkin tässäkin tilanteessa tarvitaan usein apua kolmannelta osapuolelta, usein IT-yrityksiltä. Kustannusten pitämiseksi alhaisina toimittajia voidaan hakea halvempikustanteisista maista. Euroopan isoimmat talousmaat ulkoistavat usein Itä-Eurooppaan ja Baltian maihin, sillä konsulttien hinnoissa on suuri ero. Toki täytyy muistaa negatiiviset puolet ja riskit offshoretoiminnassa.(3)



Internal rate of return eli investoinnin kannattavuusaste voi ulkoistamisohjelmassa olla hyvinkin korkea verrattuna muihin IT-järjestelmähankintoihin. Ulkoistamisohjelmalla saatavia hyötyjä voi olla vaikea saavuttaa, mutta hyvin toteutettuna se voi parantaa kannattavuutta ja kustannussäästöjä. Alempana luetelma ulkoistamisen hyödyistä pidemmällä sijaitsevaan kohtemaahan. (3, s.11)

- Merkittävät kustannussäästöt
- Sisäisen IT-organisaation arvon säilyttäminen
- Kilpailukyvyn paraneminen
- Sisäisen IT:n urakehitys -> Johtotehtävien luominen
- Aikaerojen hyödyntäminen esimerkiksi kehitystyössä -> Järjestelmien päivittäminen yöaikaan
- Yrityskulttuurin muokkaaminen monikulttuurisemmaksi ja kansainvälisemmäksi
- Järjestelmien todellisten käyttötarpeiden kartoittaminen ja prosessien virtaviivaistaminen sekä dokumentointi
- Nostaa laatua ja tehokkuutta järjestelmäkehityksessä, sekä ylläpidossa ja tuessa -> Halvat resurssit
- Parantunut kokonaisvaltainen työkuulttuuri ja kuri.

#### Nearshoring-ulkoistaminen

Nearshoringilla tarkoitetaan ulkoistamista naapurivaltioon. Toimipaikka tai ulkoistettu toiminto voi olla päätoimimaan rajojen sisäpuolella tai esimerkiksi naapurivaltio. Hyvä esimerkki nearshoringista on suomalaisen IT-yrityksen palvelupisteen perustaminen Viroon ja tätä kautta asiakkaalle palveluiden tarjoaminen halvemmilla hinnoilla. Tällöin asiakas siis ulkoistaa IT-toimintojaan kolmannelle osapuolelle saaden hyötyä esimerkiksi informaation kulussa eli läpinäkyvyydessä. Etäyhteyksien rakentaminen ja esimerkiksi matkustus on tällöin tehokkaampaa ja halvempaa. (4.)

### 2.3 Ketterä kehitys kärsii nearshoringin riskeistä

Insinööriyön tilaaja Houston Inc on toiminut perustamisestaan lähtien nykyaikaisilla agile –menetelmillä, jotka ovat projektitoimintatapana tulleet yleiseen käyttöön 2000-luvulla ja yleistyneet kovaa vauhtia. Normaali vesiputousmalli, nykyään vanhentumassa oleva projektitoimitusmenetelmä on väistymässä ketterien kehitysmallien tieltä. Vesiputousmallin käytön harvenemisen syynä on mallin periaatteisiin kuuluva projektin määrittelyn ja suunnittelun heikkous sekä suunnitelman ankara seuraaminen projektin deadlineen asti. Nykypäivän kilpailu markkinoilla on kuitenkin niin kovaa, että tuotteiden ja palveluiden (varsinkin sähköisten) kysyntä muuttuu ja tämän johdosta myös palveluiden ominaisuudet muuttuvat samaa tahtia. Kehitysstrategiaa on tarkasteltava tietyin väliajoin, sillä tarpeet muuttuvat ja vanhat strategialinjaukset saattavat olla jo vanhentuneet, ennen kuin kyseisen strategian toimintoja on päästy edes implementoimaan markkinoille.

”Ketteryyden periaatteisiin kuuluu, että ohjelmistosta julkaistaan uusi, täysin toimiva versio usein. Tiimi tarkentaa määrittelyä yhdessä projektin sidosryhmien kanssa jatkuvasti. Virallisia prosesseja ei juurikaan ole, vaan tiimi kehittää työpajoja paremmin sopiviksi tarpeen mukaan. Toimintatapojen pohjana käytetään Scrumin kaltaista menetelmää, jota sovelletaan vapaasti”, kirjoittaa Houstonin liiketoimintajohtajana toimiva Vesa Teikari kirjassaan Ketterän kehityksen ostajan opas. Scrum -projektimalli on etenkin IT-projekteissa käytetty malli, jossa määritellään valmistuvan sovelluksen toiminnallisuutta ja ominaisuuksia iteraatioissa, tietyin väliajoin. Tämä tarkoittaa sitä, että projektisuunnitelmaa voidaan ketterästi muuttaa markkinoiden tarpeiden mukaan. (5, s.13.)

Sama pätee myös IT-projekteissa. Ennen tehtiin satasivuisia määrittelydokumentteja, joita seurattiin koko projektin loppuun asti. Jopa vuosia kestävien järjestelmäprojektien tavoitteet eivät täyty, sillä markkinoilla tuote on jo ”vanhentunut” – ketterämmät kilpailijat ovat jo tuoneet markkinoille tuotteen nykytarpeita paremmin vastaavilla ominaisuuksilla. Tästä päästään siihen, että informaation kulku, kommunikaatio sekä hallittavuus ulkoistetulle toimijalle toteutettavaksi annetussa projektissa saattaa olla iso riski. Sen takia avainkysymys on, pystytäänkö yrityksessä toimimaan yhtä ketterästi, jos sivutoimipiste tai ohjelmistokeskus sijaitsee kaukana halpamaassa. (5.)

### 3 Yrityksen kustannusrakenne

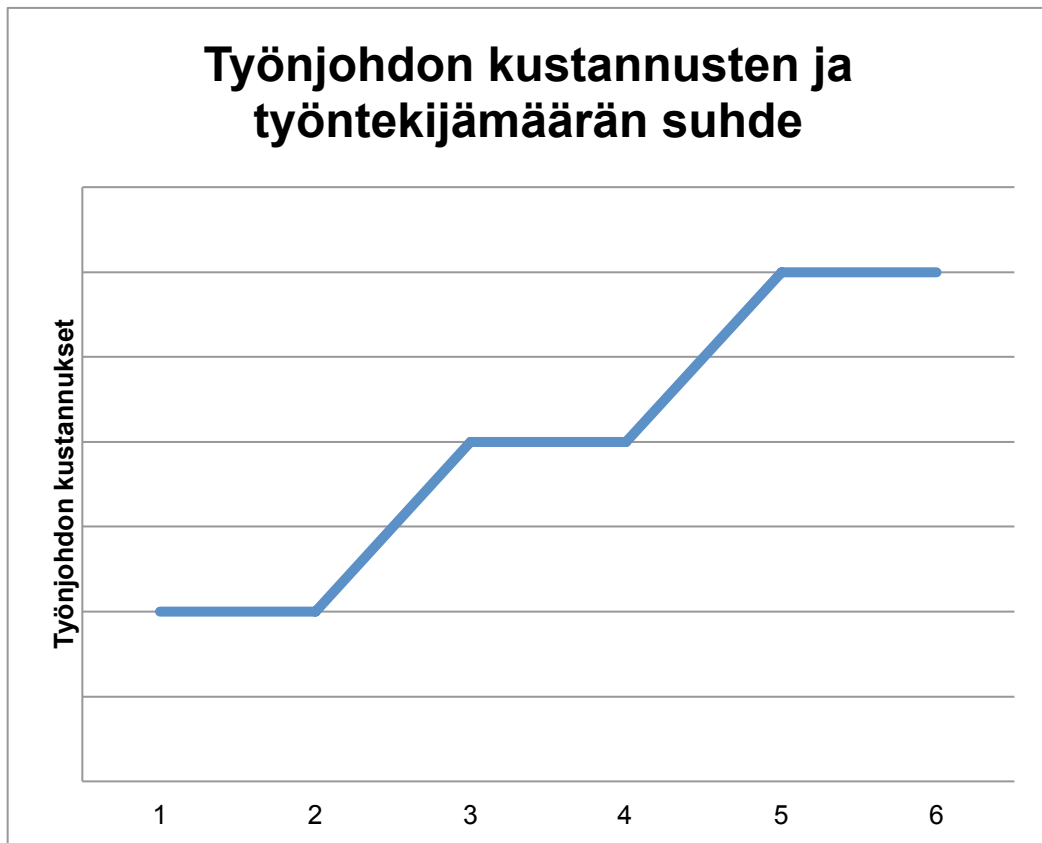
Tutkimus keskittyy uuden toimipisteen perustamiseen ja sen kustannuksiin. Kustannustekijöiden selvittäminen ja kustannuslaskelmat ovat avainosa toimipisteen perustamisessa. Taloudelliset hyödyt voidaan selvittää vain, jos tiedetään, minkälaisia kustannustekijöitä uuden toimipisteen perustaminen pitää sisällään. Taloudellisuus liittyy tuotannontekijöiden tehokkaaseen hyödyntämiseen ja käytön kustannuksiin. Taulukko 1 esittää tärkeimmät tuotannontekijäryhmät ja kustannuslajit. (6, s.46.)

Taulukko 1. Tuotantotekijöiden kustannusrakenne (6, s.49.)

<u>Tuotannontekijäryhmät</u>	<u>Vastaavat kustannusten pääryhmät</u>
Raaka-aineet, komponentit yms.	Ainekustannukset
Työsuorituksen	Työkustannukset: palkat ja niihin liittyvät henkilösivukustannukset
Muut lyhytvaikutteiset tuotannontekijät	Lyhytvaikutteiset tuotannontekijämaksut: Tarvikekustannukset, tilat ja laitteet ja niiden vuokrat, energiakustannukset, tietoliikennekulut, kuljetus- ym palvelukustannukset
Pitkävaikutteiset tuotannontekijät	Pääomakustannukset: poistot, sidotun pääoman korot, vakuutukset

Toimipisteen perustamisessa yksi tärkeä seikka on miettiä sen operatiivista hallintaa. Mikäli toimipisteen johto ja operatiivinen vastuu pidetään pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla, yksittäiset käynnit uudessa toimipisteessä lisääntyvät, mikä luonnollisesti nostaa hallintokustannuksia huomattavasti. Toisaalta taas on turhaa palkata ylimääräistä johtoa toimimaan uuden toimipisteen operatiivisena elimenä, jos jo olemassa

olevat resurssit yrityksessä riittävät. Uuden toimipisteen kustannuksiin pitää kuitenkin ottaa huomioon tämän hallinto ja operatiivinen työ, joka on iso kustannus muutoshankkeissa.



Kuvio 1. Työnjohdon kustannusten ja työntekijämäärän suhde. (6, s.5.)

Kuvio 1 esittää työntekijöiden määrän ja työjohtamisen/operatiivisen työn kustannusten välistä suhdetta. Se osoittaa, että kiinteät kustannukset, muun muassa johdon palkat, eivät yleensä pysy täysin samalla tasolla tuotantomäärän kasvaessa (tässä tapauksessa työntekijöiden määrän). Mikäli sivutoimipisteen kapasiteetti nousee, on välttämätöntä hankkia operatiivisia vastuuhenkilöitä johtamaan ja hallinnoimaan toimintaa. (6, s.55.)

## Kustannusten luokituksia

Taulukko 2 esittää kahta pääkustannusluokkaa, joita yleisesti käytetään puhuttaessa yritykselle koituvista kustannuksista. Näistä kahdesta pääluokasta pystytään vetämään yhteen yrityksen toiminnan kokonaiskustannukset.

Taulukko 2. Yleiset yrityksen kustannusluokitukset

<p><b>Muuttuvat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden palkkakustannukset</li> <li>• Materiaalikustannukset</li> <li>• Työkustannukset</li> <li>• Logistiikkakustannukset</li> <li>• Alihankintapalvelut</li> </ul>	<p><b>Välitön</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteeseen käytettävien raaka-aineiden kustannukset</li> <li>• Alihankinnat</li> </ul>
<p><b>Kiinteät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koneiden ja pääoman poistot</li> <li>• Vuokrat</li> <li>• Kiinteistöhuoltopalvelut</li> </ul>	<p><b>Välillinen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilavuokrat</li> <li>• Konehuollot</li> <li>• Tietoliikenneyhteydet</li> </ul>

Yleisimmin kustannuksia jaoteltaessa luokkiin puhutaan muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista. Tyypillisiä IT-yrityksen muuttuvia kustannuksia ovat työntekijöiden palkka- ja sivukulut, laitteet ja kalusto, energiakustannukset, työnteosta aiheutuneet lisäkustannukset kuten bonukset, kuljetus- ja matkustuskulut ja esimerkiksi alihankintapalvelut. (6, s.55–59.)

IT-yrityksen kiinteät kustannustekijät ovat melko lailla samat kuin millä tahansa muullakin yrityksellä. Näitä ovat muun muassa koneiden, laitteiden ja oman pääoman, kuten rakennusten ja tilojen poistot tai vuokrat, kiinteistöhuollon palvelut (esimerkiksi siivous ja aulapalvelut), energiakustannukset ja yleensä tietyt johdon tai hallituksen palkkakustannukset. (6, s.55–59.)

Välittömät ja välilliset kustannukset jaetaan muuttuvien ja kiinteiden kustannusten lisäksi laskentateknisen käsittelyn vuoksi. Useimmiten välittömät kustannukset käsitellään muuttuviksi kustannuksiksi. Välittömät kustannukset ovat kustannuksia, jotka pysytään suoraan kohdistamaan tuotteelle tai palvelulle, koska syy-yhteys on selvä. Tuotteen tai palvelun tuottamisessa käytetyt raaka-aineet ja tarvikkeet (ei yleistä niinkään IT projektitoimituksissa) sekä alihankinnat ja työntekijöiden palkat ovat tyypillisiä välittömiä kustannuksia. Välilliset kustannukset eivät taas kohdistu suoraan tuotteelle. Välillisiksi kustannuksiksi voidaan mieltää kustannukset, jotka koituvat ydintoiminnalle välttämättömiksi toiminnoiksi. Esimerkiksi toimitilavuokrat, laitteistovuokrat tai ostot, tietoliikenneyhteyksistä aiheutuvat kustannukset (IT) ovat tyypillisiä välillisiä kustannuksia. (6, s.55–59.)

### Sovelluskehitysyhtiön kustannukset

Tässä osiossa tarkastellaan erikseen sovelluskehitysyhtiön kustannusrakennetta. Yleensä tämän toimialan yrityksen kustannukset koostuvat aivan samoista tekijöistä kuin minkä tahansa muun yrityksen, mutta pääerot ovat ne, että sovelluskehitystalon kustannuksista suurin osa tulee palkkakustannuksista. Toisen ääripään, esimerkiksi teollisuuden alan yrityksen, kustannukset saattavat suurimmaksi osaksi koostua muun muassa materiaali ja laitekustannuksista. Taulukko 3 esittää esimerkkiä sovelluskehitysyhtiön tuloslaskelmasta. Käytän esimerkkinä työn tilaajan, Houstonin tuloslaskelmaa.

Sivutoimipisteen perustaminen alueelle, jossa muun muassa työllisyystilanne on huono ja palkkataso on selvästi pienempi kuin pääkaupunkiseudulla tai Etelä-Suomessa, tuo heti kustannussäästöjä. On myös selvää, että yritystilojen vuokrat ja kiinteistöpalvelut ovat selvästi hintatasoltaan alhaisemmat alueilla, joissa talousmarkkinat ovat pienemmät. Tutkimuksen taustatyönä selvitettiin myös aluekohteiden toimitilakustannuksia tarkastelemalla ilmoituksia samanlaisista toimipisteistä kuin Houstonin tämänhetkinen päätoimipiste. Tämän avulla saatiin vertailukelpoista tietoa tarkasteltavien alueiden toimitilakustannuksista.

Taulukko 3. Ote Houstonin tuloslaskelmasta

## Houston Incin tuloslaskelman osa

<b>Liikevaihto</b>	5515306,95
Liiketoiminnan muut tuotot	1160,16
<b><u>Materiaali ja palvelut</u></b>	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	
Ulkopuoliset palvelut	427741,47
Materiaalit ja palvelut yhteensä	427741,47
<b><u>Henkilöstökulut</u></b>	
Palkat ja palkkiot	3412623,00
Henkilösivukulut	
Eläkekulut	611169,06
muut henkilösivukulut	132758,15
Henkilöstökulut yhteensä	4156550,21
Poistot ja arvonalentumiset	
Suunnitelman mukaiset poistot	26596,29
Poistot ja arvonalentumiset yhteensä	26596,29

Taulukko 3 osoittaa, että IT-konsulttiyrityksen ehdottomasti suurin kustannus on henkilöstökulut. Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka paljon Houston hyötyisi sivutoimipisteiden perustamisesta halvempikustanteiseen paikkaan. Jos yrityksen liikevaihdon ja kokonaiskustannusten erotus saataisiin suuremmaksi, on helppo tehdä johtopäätös tuloksen paranemisesta tai siitä, että tiettyjen sivutoimipisteestä käsin asiakkaalle tarjottavien palveluiden hintoja voidaan miettiä uudelleen myynnin edistämiseksi.

Tuloslaskelmasta nähdään myös, että yksi suurimmista kustannuksista nimenomaan konsulttiyrityksillä on henkilökunnan palkkakustannukset, jotka ovat yleensä isot verrattuna koko yrityksen liikevaihtoon. Palkkatason selvittämiseksi tietoja on hankala saada, koska yritykset eivät mielellään anna palkkatietojaan ulkopuolisille. Kuitenkin yleistä palkkatasoa toimipisteiden perustamiskohteista selvitettiin asiantuntijoiden haastatteluilta. Tämän avulla selvitettiin kyseisien paikkakuntien sovelluskehittäjien keskituntihintoja ja palkkatasoa. Työn aiheeseen liittyvää kustannuslaskentaa käsitellään raportin lopussa.

## Kuntien yritystukipolitiikka

Suomessa pyritään tukemaan yrittäjyyttä. Riippuen kunnista tukitoimijoita on yksi tai useampi. Yleensä tukia myöntävät toimijat, jotka rahoitukseen liittyvissä asioissa tekevät yhteistyötä kunnan kanssa. Toinen yleinen tukitoiminto on yrityksen perustettaessa starttiraha ja palkkakustannusten tukeminen – kunnat toimivat yritysten apuna saaden hyötyä markkinoiden kasvamisesta alueella.

Tukitoiminnasta voi hyötyä järjestöjen ja yhtiöiden kautta eri tavoilla. Esimerkiksi sivutoimipisteen perustamisessa tukea voi saada uuden toimipisteen johdon palkkakustannuksiin tai koko strategisen projektin jalkauttamisen. Jyväskylän kehityskeskukseen toimihenkilön Harri Heinäsen mukaan toimija palvelee tällaisissa hankkeissa yrityksiä auttaen niitä toimipaikkojen etsimisessä, rekrytoinnissa ja rahallisen tuen hakemisen eteenpäinviemisessä.



## 4 Toimipisteen perustaminen

Työn tutkivassa osuudessa tutkitaan kahta esimerkkikohdetta, jonne liiketoimintaa voisi laajentaa. Kohteiksi valittiin Kemi-Tornio sekä Jyväskylä. Kohteiden valintaan vaikutti paikkakuntien kustannustasot verrattuna pääkaupunkiseutuun. Lisäksi molemmissa tapauksissa oltiin yhtä mieltä näiden paikkojen kiinnostavuudesta esimerkiksi aikaisempien työkokemusten takia. Tarkoituksena oli selvittää paikkakuntien ominaisuuksia esimerkiksi it-alan palkkataso, toimitilakustannukset, matkustuskustannukset sekä markkinatilanne.

ICT-alan kilpailussa mukana ei ole ainoastaan pääkaupunkiseutu. Suomessa on muitakin kasvavia keskittymiä, jotka ottavat osaa kilpailuun. Jyväskylän yliopiston Tiedon ystävä –ilmoitusliitteessä Jyväskylää kuvataan seuraavalla tavalla: ”ICT-ala kasvaa Jyväskylässä - ICT-ala pohjaa Jyväskylän seudulla kolmeen kivijalkaan. Yrityksen huippuosaaminen jakaantuu mobiiliteknologiaan, sähköisiin palveluihin ja turvallisuusteknologiaan. Näillä vahvuusalueilla on syntynyt ja kasvanut uutta liiketoimintaa, ja niiden yritykset ovat rekrytoineet uusia osaajia. Digitalisoitujen palvelujen tarve kasvaa, mikä lisää ICT-alalla liiketoimintamahdollisuuksia”. (7.)

Tarkasteltavien alueiden potentiaalia tarkastellaan muun muassa haastattelujen pohjalta. Haastateltaviksi tahoiksi valittiin it-toimialan yritykset molemmilta tarkastelun alla olevilta paikkakunnilta. Sen lisäksi haastatellaan myös molemmista kunnista löytyviä toimijoita, joiden kautta liiketoimintaa perustettaessa voi hakea tukea aloitusvaiheessa. IT-yritys Sininen Meteoriiitti, aloitti liiketoimintansa Jyväskylässä vuonna 2011. Tavoitteena oli juuri kyetä tarjoamaan palveluita laajemmin koko Suomen alueelle. Jyväskylä todettiin hyväksi paikaksi perustaa sivutoimipiste muun muassa hyvän markkinatilan-teen, osaavien ammattilaisten sekä maantieteellisen sijainnin takia.

Jyväskylässä liiketoimintaa kehittävä ja edistävä laitos Jykes toimii yhteistyössä Sinisen Meteoriiitin kanssa sivutoimipisteen perustamishankkeessa. Haastattelu tehtiin myös Jykesin toimihenkilölle. Tarkoituksena oli saada tietoa tukipolitiikasta sekä yleisesti Jyväskylän markkinatilanteesta ja hyödyistä aloittaa liiketoimintaa. Toinen tarkasteltava alue valittiin Houstonin johtohenkilöiden kanssa. Kemi-Tornion alue sai kannatusta muun muassa kulkuyhteyksien takia. Kemi-Torniota tarkasteltiin haastattelemalla Kemin Digipoliksen toimitusjohtajaa.

#### 4.1 Toimipiste Jyväskylään

##### Sininen meteoriitti

Haastattelin 19.2.2013 IT-yritys Sinisen Meteoriitin toimitusjohtajaa Matti Walkamaa. Kyseessä on IT-talo, joka perusti sivutoimipisteen Jyväskylään vuoden alussa 2011. Kävin keskustelemassa Walkaman kanssa siitä, minkä takia yritys lähti tähän ja mitä hyötyjä, ja pointteja on noussut esille tässä strategisessa toiminnossa.

Walkama kertoi, että ensinnäkin päätös perustaa toimipiste ei suinkaan ollut mikä tahansa kokeiluhalukkuudesta johtuva pähänpisto, vaan kyse yrityksen kasvutavoitteista. Sinisellä Meteoriitilla oli valmiiksi verkostoja juuri Jyväskylään, joka oli siinä vaiheessa potentiaalinen vaihtoehto laajentaa liiketoimintaa. Tähän vaikutti eniten se, että Sinisellä Meteoriitilla oli muutaman hengen osaajaporukka, johon oli verkostoiduttu jo ennen sivutoimipisteen miettimistä. Jyväskylän lisäksi yritys katsoi Savonlinnaa vertailukohteenä. Jyväskylän puolesta puhuivat jo hankitut verkostot ja kovan luokan osaajien rekrytoimisen helppous. Walkaman sanoin Jyväskylässä on yliopistoja ja muita korkeakouluja, joista luonnollisesti pystytään kartoittamaan rekrytoitavia osaajia. Lisäksi sieltä löytyy isoja yrityksiä, jotka irtisanovat kovan luokan osaajia nykypäivinä.”

Sinisen Meteoriitin kasvuhanke on mennyt suunnitelmien mukaan. Hyötynä on ollut nimenomaan kovien osaajien rekrytoiminen muualta kuin pääkaupunkiseudulta. Koviimmat osaajat voivat halutessaan pysyä jopa kotipaikkakunnallaan saaden kuitenkin uraan liittyvät tavoitteensa saavutettua. Nyt Sininen Meteoriitti on jo vakiinnuttanut paikkansa Keski-Suomessa ja Itä-Suomessa saaden näin monenlaista hyötyä liiketoiminnalleen esimerkiksi työntekijäsijoittelussa (Työntekijöiden halu muuttaa kotipaikkakunnalleen takaisin, tai päin vastoin). Esimerkiksi työmoraali, myynnin kasvattaminen ja työresurssien lisääminen ovat hyötyjä Walkaman mukaan.

Sininen Meteoriitti ei lähtenyt perustamaan toimipistettä kustannussyistä. Yritys ei hakenut ratkaisua, jota kautta voisi esimerkiksi tarjota halvemmalla tiettyä osaa yrityksen palveluista. Jyväskylästä tarjotaan kaikkea sitä, mitä tarjotaan päätoimipaikastakin. Walkama sanoi, että mikäli haluaa liiketoiminnassaan menestyä, pitää etsiä kuitenkin parhaimpia osaajia, eikä tämä tarkoita potentiaalisia kustannussäästöjä esimerkiksi palkkakustannuksissa. Toimipaikkojen hinnat ovat kyllä halvempia, mutta uuden toimi-

paikan perustaminen on kuitenkin investointi, johon kuluu rahaa: operatiivinen johtaminen, matkustaminen, tukitoimintojen hoitaminen, esimerkiksi etäyhteyksien rakentaminen. Walkaman sanoin tässä strategisessa päätöksessä ei haettu kustannussäästöjä, vaan pikemminkin kasvua ja toiminnan optimointia. Walkama kertoi lisäksi esimerkiksi tukipolitiikasta, johon Jyväskylä ei tarjoa erikoisen hyvää vaihtoehtoa. Hänen mukaansa tukien hakeminen ja niiden realisoituminen ei maksa tähän käytettyä vaivaa, eli tämä ei ole relevantti osa tätä strategista päätöstä.

#### Jyväskylän kehittämiskeskus Jykes

Tapasin Jyväskylän liiketoiminnan kehitysorganisaation edustajan Harri Heinäsen torstaina 28.2. Keskustelimme Jyväskylästä liiketoiminta-alueena. Harri Heinänen on yksi avainhenkilöistä edellä mainitussa Sinisen Meteoritin kasvustrategiassa. Hän teki tiivistä yhteistyötä Matti Walkaman kanssa toimipistehankkeen realisoitumisessa. Tapamani edustaja kertoi Jyväskylän vetovoimasta. Keskustelimme esimerkiksi alueen kehittymisestä 2000-luvulla yleisesti, palkkatasosta verrattuna pääkaupunkiseutuun, työmarkkinoista ja kulttuurista sekä tukijärjestöjen, kuten Jykesin palveluista.

Jyväskylä on kasvanut 2000-luvulla ja kasvaa edelleen. Alueelle on muuttanut Heinäsen mukaan 2000-luvun aikana noin 20000 ihmistä (Jyväskylän asukasluku on noin 130 000) ja vuosittainen kasvu on 1700 ihmistä. Markkinat kasvavat kovaa vauhtia, ja liikealueet kasvavat investointien myötä koko ajan. Jykesillä itsellään on esimerkiksi yhteistyötä monen toimistohotellin kanssa. Nimenomaan ICT -toiminta on Jyväskylässä kasvussa. Alan yritykset perustavat liiketoimintoja Jyväskylän alueelle. Yksi iso syy tähän on Jyväskylän koulutustoiminta, joka on Heinäsen mukaan laadukasta. Jyväskylässä on koululaitoksia teknillisestä korkeakoulusta yliopistoihin ja ammattikorkeakouluhin. Jyväskylän rekrytointimarkkinoilta löytyy Hiljasen mukaan varmasti vaadittu osaamistaso. Tärkeänä seikkana Heinänen piti työkuultuuria Jyväskylän alueella. Heinäsen mukaan henkilöstön työolojateetti on eri luokkaa kuin pääkaupunkiseudulla muun muassa työtarjonnan takia. Jyväskylässä osaajat ovat lojaaleja työnantajaansa kohtaan siinä mielessä, että hyvän työpaikan löydyttyä siitä pidetään erilailla kiinni kuin pääkaupunkiseudulla. Tämä johtaa siihen, että Jyväskylässä toimimisessa yrityksiltä ei vaadita niin suurta operatiivista työpanosta henkilöstöhallinnan suhteen nimenomaan sen vähäisemmän vaihtuvuuden takia.

Heinänen kertoi konkreettisia hyötyjä tulevan etenkin henkilöstö- ja toimitilan perustamiskustannuksissa. Arvion mukaan insinöörien palkat verrattuna pääkaupunkiseutuun on jopa 30 % pienemmät. Toimitilavuokrissa ero on myös suuri. Tällä hetkellä Houstonin pääkonttorin kuukausivuokra neliötä kohden on 20 euroa. Heinänen sanoi esimerkiksi Jyväskylään valmistuvan Technopolis -toimistohotellin neliöhintojen olevan noin 10 euroa neliötä kohden, eli vuokra puolet pienempi kuin Houstonin päätoimipaikan neliövuokra.

#### 4.2 Toimipiste Kemi-Tornioon

Toinen tarkastelemani alue on Kemi-Tornio. Kemi-Torniossa on kova raskasteollisuuden osaaminen, mutta siellä teknologia myös muilla liiketoiminta-alueilla on nousemassa niin kuin koko Suomessa yleensä. Alueella on myös paljon koulutuslaitoksia, jotka mahdollistavat hyvät rekrytointimarkkinat osaajien etsimiseen.

##### Kemin Digipolis

Kemi-Tornion alueen tarkastelun tueksi selvitin samantapaisia laitoksia kuin Jyväskylän alueella toimiva Jyväskylän kehittämiskeskus Jykes. Kemi-Tornion alueella toimii samalla toimintaperiaatteella Kemi-Tornion alueyrityspalvelut, joka on osa Kemi-Tornion kehittämiskeskusta. Kemi-Tornion alueyrityspalvelut jakaantuvat yrityshautomotoimintaan ja kasvutoimintaan, joista yksi toimija on Kemin Digipolis. Haastattelin yhteishenkilönä Kemin Digipoliksien toimitusjohtaja Kimmo Heikkaa. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa Kemi-Tornion vetovoimaisuutta liiketoiminnassa ja juuri nimenomaan sen kasvattamisessa Kemi-Tornion alueelle.

Heikka kertoi Kemi-Tornion historiasta. Tämä alue on ollut jo pitkään Suomen kaivos- ja raskasteollisuuden pyhättö. Myös muun alan isoimmat yritykset ovat investoineet Kemi-Tornion sen olevan yksi insinööriosaamisen keskittymä Suomessa. Koulutuslaitokset ovat historian aikana räätälöineet koulutusohjelmiaan ja linjoja kysynnän ja tarpeen mukaan. Esimerkiksi IT-buumin alkaessa 1990-luvulla Nokia teetti hankkeen, jossa koulutuslaitokset olivat mukana. Automaatio- ja tuotantoteknologia olivat koulutusalat, joita tarvittiin Kemi-Tornion alueella. Tästä johtopäätöksen, teknologiateollisuus on kasvavaa liiketoimintaa tällä alueella. Kuitenkin tämä on pienempi liiketoimintakeskittymä varsinkin ICT-alueella kuin Pohjois-Suomen isoin ja kasvavin alue, Oulu.

Suuntaviivat kasvulle Kemi-Tornion alueella on hyvät. Raskasteollisuuden isot toimijat ovat investoimassa Kemi-Tornioon seuraavien vuosien aikana, koska kyseisessä liiketoiminnassa sillä alueella on hyvät markkinat jo olemassa. Nämä isot toimijat tarvitsevat tulevaisuudessa myös ICT-toimijoita. Esimerkki Houstonin tapaisesta, mutta vähän isommasta yrityksestä on Ixonos Oy, joka toimii Kemi-Torniossa sovelluskehitysliiketoiminnassa ja tarjoaa palveluita isoille Pohjois-Suomessa sijaitseville yrityksille. Muuten yleistä on, että isoilla yrityksillä on puitesopimukset IT-toiminnasta jonkun ison IT-toimijan kanssa, kuten Fujitsu, IBM ja Tieto. Tämänkaltaisten yritysten palveluyksiköilleen luotetaan yleensä koko IT-toiminta ja järjestelmien tekeminen ja ylläpito kokonaisuudessaan, mikä on luonnollista ulkoistustoimintaa.

Kemi-Tornion alueella työmarkkinat ovat kuitenkin luonnollisesti pienemmät kuin muissa Suomen isommissa liiketoimintakeskittymissä, kuten pääkaupunkiseudulla, Oulussa, Tampereella ja Turussa. Näiden alueiden vetovoima on isompi kuin syrjäisemmillä alueilla. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kustannustaso on paljon pienempi verrattaessa esimerkiksi pääkaupunkiseutuun. Heikka arvioi IT-sektorilla insinöörien palkkakustannusten olevan jopa 40 prosenttia pienemmät kuin pääkaupunkiseudulla ja isoimmissa keskittymissä. Samoin toimitilojen vuokrat ja muut yritystoiminnan tukipalvelut ovat erityisen halpoja tällä alueella. Toimitilavuokrien neliöhinnatkin ovat paljon halvemmat. Kemi-Tornion alueella päästään jopa kahdeksan euron neliöhintaan. Verrattaessa pääkaupunkiseutuun esimerkiksi Houstonin tämänhetkisen pääkonttorin toimitilavuokraan se on noin kolme kertaa pienempi. Tärkeä seikka työmarkkinoihin liittyen on sama kuin yllä käsitellyllä Jyväskylän alueella; lojaliteetti työmarkkinoilla on parempi kuin Suomen isoimmissa liiketoimintakeskittymissä. Tällä hetkellä (vuonna 2013) eletään taloudellisesti vaikeita aikoja ja tämän takia työpaikoista pidetään kiinni. Tämä johtaa siihen, että yrityksillä henkilöstön vaihtuvuus on pientä, mikä tuo vakautta toimintaan.

On kuitenkin syytä muistaa se, että toimipisteen perustamisessa eli yritystoiminnan laajentamisessa Suomen sisällä markkinatilanne on yksi tärkeimmistä asioista. Ei ole syytä tarjota yrityksen palveluita kahdesta paikasta käsin, mikäli toisella paikkakunnalla ei ole isoa potentiaalia uusien asiakassuhteiden luomiseen ja vakaan liiketoiminnan rakentamiseen. Kemi-Tornion alueella on isoja yrityksiä, jotka tarvitsevat ICT-palveluita, mutta tarjonta on pientä. Se, onko kysynnän ja tarjonnan suhde epätasapainossa, on tutkittava tarkkaan ennen strategisten päätösten tekemistä tälle alueelle.

## 5 Johtopäätökset

Insinööriyön tavoitteena oli tutkia Houstonin mahdollisuuksia perustaa uusi toimipiste nearshoring -periaatteella Suomen rajojen sisälle. Toimipisteen perustamisen tarkoituksena olisi tarjota palveluita laajemmalla alueella ja tämän avulla kasvattaa asiakaskuntaa ja liiketoimintaa tulevaisuudessa. Hyötyjä ja riskejä yleisesti selvitettiin haastatteleamalla yhteyshenkilöitä, joilla on kokemusta tämänkaltaisista strategisista päätöksistä. Lisäksi kustannuksia selvitettiin Houstonin talousjohtajan Matti Valkosen kanssa.

Hyödyt ja riskit ovat tietysti suhteellisia, koska yritykset ja niiden tilanteet ovat erilaisia. Niin kuin Sinisen Meteoritin haastattelussa todettiin, yrityksen liiketoiminnan kasvua yritettäessä uusien toimipisteiden perustamisessa pitää huomioida potentiaalisuus esimerkiksi asiakaskunnan kasvattamisessa. Tulevaisuuden kysynnän ennustaminen on siis tärkeä tehdä huolellisesti – on turhaa kasvattaa toimintaa, mikäli esimerkiksi yleisen taloustilanteen takia kauppa ei käy hyvään tahtiin. Hyötyjä ja riskejä tarkasteltiin Houstonin tilanteeseen peilaten.

### 5.1 Toimipisteen perustuskustannukset

Apuna sivutoimipisteen perustamisen kustannusten arvioimiseen käytin Houstonin talousjohtajaa Matti Valkosta. Valkosen kanssa teimme pohjan kustannusten suunnittelulle, jonka avulla pystytään arvioimaan mahdollisimman hyvin hankkeesta koituvat kustannukset (taulukko 4). Kustannusten arviointi on rajattu toimipisteen perustamisen alkutoimintaan – muun muassa sitä, kuinka paljon toimipisteiden, resurssien hankinnan ja toiminnan aloittamisen jälkeen vaaditaan esimerkiksi operatiivisen vastuuhenkilöstön työpanosta, ei oteta huomioon.

Laskelmassa on otettu huomioon paikkakuntien palkka- ja toimitilakustannusten erot pääkaupunkiseutuun verrattuna. Jyväskylän ja Kemi-Tornion alueita ei ole erotettu toisistaan, koska ero esimerkiksi insinöörin palkassa ei ole iso näillä alueilla, mutta toimintojen vuokratilakustannuksissa sekä toimihenkilöiden matkustus kustannuksissa pääkaupunkiseudulta kyseisille paikkakunnille on eroa. Toinen tärkeä huomio on, että palkkakustannukset ja rekrytointikustannukset on laskettu yhteen. Tähän syynä on se, että toimipisteen perustamisvaiheessa henkilöresurssien hankkiminen vaatii investoinnin ennen kuin näistä saadaan niin sanotusti rahaa takaisin: Houstonin talousjohtaja Matti Valkosen mukaan esimerkiksi, jos viisi työntekijää palkataan 1. helmikuuta heti lasku-



## 5.2 Yrityksen liiketoiminnan laajentamisen hyödyt

Houstonin liiketoiminnan laajentamisen hyötyjä ja riskejä tarkastellaan SWOT-analyysin avulla (taulukko 5). SWOT-analyysi tehdään rakentamalla taulukko kyseisen toiminnan positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista. SWOT:n avulla pystytään hyvin analysoimaan mahdollisuuksia ja riskejä liittyen työn aiheeseen. Sen avulla pystytään rakentamaan työn johtopäätökset ja tekemään tulevaisuuden suunnitelmia.

Taulukko 5. Yrityksen laajentamisen SWOT-analyysi.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pieni kustannustaso</li> <li>• Isompi toimialue – markkinointi</li> <li>• Resurssit</li> </ul>	<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liiketoiminnan kasvu</li> <li>• Laajempi palveluiden tarjoaminen</li> <li>• Myyntipotentialiaali</li> </ul>
<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaation kulku ja läpinäkyvyys (maksaa)</li> <li>• Toiminnan alkuvaiheet ja jalkauttaminen (resurssit)</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannusriski kapasiteetin huonon käytön takia</li> <li>• Myynnin heikkous alueen markkinoiden takia</li> <li>• Kysyntä ja tarjonta jo tasapainossa</li> </ul>

SWOT:sta nähdään (taulukko 5), että vahvuustekijöitä on vähemmän kuin uhkatekijöitä ja heikkouksia. Tutkimuksen tekovaiheessa Houstonilla ei ole tarpeeksi valmiita yhteistyösuhteita tai asiakassuhteita, jotka auttaisivat toimipisteen perustamisessa. Koska asiakaskuntaa ja yhteistyöverkostoja ei ennestään ole, tiedetään vahvuuksien liiketoiminnan laajentamisessa Kemi-Tornioon tai Jyväskylään olevan muun muassa pienempi kustannustaso, markkinointi sekä resurssien kasvattaminen. On selvää, että näiden alueiden henkilöstökustannukset sekä välilliset kustannukset ovat alhaisemmat. Markkinointihyöty tulee taas siitä, että IT-alalla kasvua helpottaa liiketoiminnan laajentamista isommalle alueelle maantieteellisesti. Mikäli resurssit ovat käytössä niin etelässä kuin pohjoisessa, yrityksen tunnettavuus paranee ja kysyntä saattaa tämän avulla kasvaa. Uuden toimipisteen perustamisella saadaan mahdollisuus lisätä resursseja laajemmalle alueelle niin projekti- kuin myyntitoimintaankin, joka edesauttaa liiketoiminnan kasvua.



Mahdollisuuksia ovat siis liiketoiminnan kasvattaminen, brändihyöty sekä muun muassa myyntipotentiaali koko Suomen alueella. Yksi tärkeä huomio on esimerkiksi yrityksen tämänhetkisen kompetenssin laajentaminen. IT-toimialalla puhutaan usein siitä, mihin teknologiaan tai markkinoille se keskittyy. Esimerkiksi Houston on open source -talo, joka tarkoittaa sitä, että se keskittyy luomaan ja toimittamaan järjestelmiä, jotka toimivat heidän asiakasrajapinnassa. Toinen ääripää on taas isot tietojärjestelmät, jotka pitävät sisällään erilaisia ERP-järjestelmiä, CRM-järjestelmiä tai esimerkiksi datanhallintajärjestelmiä (SAP, Microsoft). Näihin kahteen tarpeeseen on usein eri toimittajat, ellei puhuta Suomen suurimmista IT-yrityksistä. Kuitenkin on mahdollista, että toimipaikan perustamisen johdosta uudella alueella huomataan tarve johonkin teknologiaan, johon ei ole ennen panostettu. Esimerkiksi Kemi-Tornion alueen liiketoiminta perustuu raskasteollisuuteen ja siellä toimivat alan isot yritykset. Yleensä raskasteollisuuden alan yritysten ei tarvitse panostaa kuluttajapuolen sovelluksiin niin paljon kuin esimerkiksi taustalla toimiviin tietojärjestelmiin, kuten toiminnanohjausjärjestelmään tai tukijärjestelmiin. Kompetenssin laajentaminen uusiin tekniikoihin saattaa mahdollistaa asiakaskunnan laajentamisen, ja uusi toimipiste antaa myös mahdollisuuden jakaa yrityksen liiketoimintoja eri paikkakunnille.

Heikkouksia ja uhkia on paljon, niin kuin on aina yrityselämässä. Mikäli uusi toimipiste perustetaan alueelle, jota ei tunneta tai jossa verkostoja ei ole luotu tarpeeksi, voidaan sitä jo pitää uhkana. Tällöin ainakin myynti- ja markkinointiresursseja on käytettävä todella paljon uuden alueen toiminnan vakiinnuttamiseksi kannattavaksi. Myynti ei myöskään ole helppoa, kun puhutaan satojatuhansia euroja maksavista projekteista. Usein yrityksillä on aina muutama tuttu toimittaja, joiden kanssa yhteistyö on laajaa. Kun uusi yritys pyrkii saamaan mahdollisuuden myydä näille yrityksille, kestää asiakassuhteen rakentaminen helposti yli vuoden. Näin pitkän prosessin (myyntiprosessi) ylläpitämiseen ei välttämättä ole varaa toimipisteen perustamisen jälkeen. Mikäli projekteja ei ole, kapasiteetti ei ole käytössä eikä konsulttiliiketoiminta ole kannattavaa. Kysynnän ja tarjonnan suhde liittyy myös uuden toimipisteen kannattavuuteen. Ennen uuden toimipisteen perustamista pitää olla selvillä, onko markkinoilla jo liikaa tarjontaa verrattuna siihen, miten paljon siellä yrityksiä eli potentiaalisia mahdollisuuksia on. Tähän avuksi kannattaa ostaa markkina-analyytipalveluita näitä tarjoavilta toimijoilta. Heikkouksia ovat esimerkiksi informaation hitaus, mutta tämä on näin pienien välimatkojen takia helposti hallittavissa – eri asia on yrityksillä, jotka tekevät offshoring-toimintaa, eli toimittajan sijainti saattaa olla esimerkiksi ihan päinvastaisella aikavyöhykkeellä.

On hyvä huomioida myös tämänlaisen hankkeen jalkauttamisen haasteet. Usein menee aikaa ja rahaa enemmän kuin toivotaan. Ylimääräiset resurssit pitää asettaa toimimaan muutoshankkeen ympärillä, ja operatiivinen vastuu sitoo johtajatason henkilöt toimimaan vain ja ainoastaan tässä tehtävässä. Ylimääräiset kokoukset ja matkustaminen tuottavat lisätoita yrityksen sisällä. Näiden määrä on suoraan verrattavissa menoihin, jotka tämänlaisesta hankkeesta koituvat.

### 5.3 Tulevaisuuden mahdollisuudet

Helpottava asia yrityksen laajentamisessa on aina yhteistyökumppaneiden saaminen. Mikäli yritys saa neuvoteltua yhteistyömallin jonkun strategisen hankkeen ympärille, riski kannattavuudessa voi olla pienempi. Yleensä tämänkaltaiseen tilanteeseen päästään, kun jollain asiakkaalla on tarve esimerkiksi laskea kustannustasoa ja tämän takia se tarvitsee kumppanin, joka ratkaisee ongelman. Haetaan siis win-win-tilannetta, löytyy tarve ja tämän takia kysyntä. Tämä houkuttelee pienempiä yrityksiä tekemään strategisia päätöksiä, kuten toimipisteen perustamisen halpapakustanteiseen paikkaan, josta se voi tarjota palveluitaan halvemmalla kuin päätoimipaikastaan. Muun muassa Houston teki tämänlaisen yhteistyömallin erään ison asiakkaansa kanssa. Asiakkaalla oli tarve siirtää järjestelmiään kehitettäväksi ja ylläpidettäväksi halvempikustanteiseen paikkaan. Houston pääsi toteuttamaan laajennusprojektin perustamalla toimipisteen Viron Tallinnaan, josta se pystyi tarjoamaan asiakkaallensa ohjelmistokehitystä melkein puolet halvemmalla. Tämä on erinomainen esimerkki ulkoistamistoiminnan hyödyistä.

Suomen sisälle rakennettavasta liiketoiminnasta joudutaan etsimään yhteistyömahdollisuuksia eli asiakkaita, jotka hyötyisivät Houstonin palveluiden saamisesta pohjoisemmasta Suomesta. Tähän voisivat ryhtyä isot yritykset, joilla on organisaatioita lähempänä Houstonin nearshoringkohdetta ja jotka ovat kiinnostuneet pienistäkin kustannussäästöistä.

Pienen kokoluokan yritykset, kuten Houston, keskittyvät usein johonkin tiettyyn teknologiaan. Tämä antaa yleensä mahdollisuuden toimia tehokkaasti esimerkiksi konsulttien sisäisten siirtojen tekemisessä, mikä kuuluu päivittäiseen projektinhallintaan. Uuden toimipaikan perustamisessa voidaan tarkastella mahdollisuuksia laajentaa yrityksen

teknologiatarjoomaa ja keskittyä esimerkiksi täysin toiseen teknologiaan uudella alueella. Esimerkiksi Kemi-Tornion alueella toimii isoja raskasteollisuuden alan yrityksiä, joilla on erilainen tarve sovelluskehitysteknologioissa. Yleensä tämäntyyppisissä yrityksissä kehitetään teknologioita, joilla tehdään isompia järjestelmäkokonaisuuksia, kuten toiminnanohjausjärjestelmiä ja niihin liittyviä moduuleita sekä näiden integraatioita – tähän yleensä käytetään kaupallisia teknologioita, kuten Microsoftia ja SAP:a.

Houstonilla on laaja asiakasverkosto, ja tämän takia potentiaalia yhteistyöhankkeiden tekemiselle on varmasti. Houstonin lähtiessä kartoittamaan asiakaskuntansa tarvetta hintakilpailulle kannattaisi kartoittaa nimenomaan myös Suomen rajojen sisällä tapahtuvaa toimintaa. Potentiaalisten asiakkaiden löytyessä voidaan uuden toimipisteen kannattavuus varmistaa sillä, että asiakkailla olisi varmoja projektilähtöjä, jotka siirretäisiin uuteen paikkaan – tämä varmistaisi uuden toimipisteen liiketoiminnan liikkeellelähdön.

## 6 Yhteenveto

Työ tehtiin pienen IT-yrityksen strategisten päätösten tueksi. Tämänkaltainen aihe motivoi tutkimista ja aiheen analysointia, sillä se voidaan rinnastaa oikeaan liiketoimintaan.

Työlle annetut tavoitteet täyttyivät, sillä lopputuloksena saatiin selville yrityksen toimipisteen perustamisen kustannukset, hyödyt ja riskit. Lopputulos oli odotetun mukainen, sillä toimipisteen perustamiselle pitää löytyä tietynlaiset lähtökohdat, jotka vaihtelevat jokaisella yrityksellä. Riippumattomia asioita ei tämänkaltaisessa toiminnassa siis ole johtuen siitä, että ulkoistamistoiminnan kannattavaksi saamiseen tarvitaan monia asioita, kuten markkinat (kysyntä), myynti- ja markkinointipanos sekä osaajat. Palveluiden ulkoistaminen on riippuvainen edellä mainitusta seikoista eikä niitä tutkittu työssä perinpohjaisesti.

Mikäli Houston päättäisi kokeilla nearshoringtoimintaa maan rajojen sisäpuolella, on työn pohjalta nyt suuntaa antavaa tietoa Keski-Suomen ja Pohjois-Suomen mahdollisuuksista. Tämänlainen strategista päätöstä on mahdollista kokeilla, kun asiaa on hieman jo tutkittu. Luultavasti laajentamishankkeen aloittamisessa pitää käyttää kaupallisia toimijoita tarkempien markkina-analyyysien tekemisessä, sekä apua tarvittaisiin rekrytointikonsulttitoimijoilta sekä yritystukitoimijoilta (kuten tässä työssä Jyväskylän kehityskeskus Jykesiä tai Kemin Digipolisia).

Kahden tutkitun kohdepaikkakunnan kustannusten ja hyötyjen erot ovat sen verran pienet, että päätös näiden kahden esimerkkikohteen välillä tehtäisiin verkostojen ja myyntipotentiaalin kartoittamisen jälkeen. Jos tulevaisuudessa laajentamishanke käynnistettäisiin, on hyvin mahdollista, että kohdepaikkakunta ei ole kumpikaan työssä tutkituista. Syynä tähän on se, että liiketoiminnan jatkuessa yritys saattaa luoda suhteita jollekin alueelle jonkun asiakkaan kautta, ja tämä voi tuoda mahdollisuuden yhteistyömallin rakentamiseen.

## Lähteet

- 1 Science Park Turku, 2011. Kauppakamarien ICT-barometri. Verkkodokumentti. <http://www.turkusciencepark.com/fi/spark-utiset/701/kauppakamarien-ict-barometri-alan-kannattavuus-parantunut/>. Päivitetty 2011. Luettu 1.4.2013.
- 2 Ireland, Hoskisson, Hitt. 2011. The Management of Strategy, Concepts and Cases.
- 3 Gold, Tandy. 2005. Outsourcing software development offshore: making it work. Auerback publications.
- 4 Infoq.com. 2012. Qualifying An Agile NearShore Or Offshore Supplier. Verkkodokumentti. <<http://www.infoq.com/news/2012/12/qualifyingagilenearshore>>. Päivitetty 4.12.2012. Luettu 1.3.2013.
- 5 Teikari, Vesa (2012). Ketterän kehityksen ostajan opas. 1. Painos. Houston Inc. Consulting
- 6 Eilimo, Kari ja Uusi-Rauva, Erkki. 2007. Johdon Laskentatoimi. 6.-8. painos. Edita Prima Oy Helsinki.
- 7 Jyväskylän yliopisto. 3.2.2013. Tiedon Ystävä, Helsingin Sanomat Ilmoitusliite.
- 8 Kainuun etu Oy. 2013. Verkkodokumentti. <[www.kainuunetu.fi](http://www.kainuunetu.fi)>. Päivitetty 2013. Luettu 1.2.2013.
- 9 Uusi-Rauva, Erkki. Haverila, Matti. Kouri, Ilkka. Miettinen. Asko. 2005. Teollisuustalous. Infacs johtamistekniikka Oy.

## Haastattelut

### Jyväskylän kehittämiskeskus Jykes

Tapasin Jyväskylän liiketoiminnan kehitysorganisaation edustajan Harri Heinäsen torstaina 28.2. Keskustelimme Jyväskylästä liiketoiminta-alueena. Harri Heinänen on yksi avainhenkilöistä ylempänä mainitussa Sinisen Meteoritin kasvustrategiassa. Hän teki tiivistä yhteistyötä Matti Walkaman kanssa toimipistehankkeen realisoitumisessa. Tapaamani edustaja kertoi Jyväskylän vetovoimast. Keskustelimme esimerkiksi alueen kehittämisestä 2000-luvulla yleisesti, palkkatasosta verrattuna pääkaupunkiseutuun, työmarkkinoista ja kulttuurista ja tukioorganisaatioiden kuten Jykesin palveluista.

Jyväskylä on kasvanut 2000-luvulla ja kasvaa edelleen. Alueelle on muuttanut Heinäsen mukaan 2000-luvun aikana noin. 20000 ihmistä ja vuosittainen kasvu on 1700 ihmistä. Markkinat kasvavat kovaa vauhtia ja liikealueet kasvavat investointien myötä kokoajan. Jykesillä itsellään on esimerkiksi yhteistyötä monen toimistohotelli –toimijan kanssa. Nimenomaan ICT- toiminta on Jyväskylässä (,niin kuin nykyajan trendi on) kasvussa. Tämän alan yritykset perustavat liiketoimintoja Jyväskylän alueelle. Yksi iso syy tähän on Jyväskylän koulutustoiminta.

Jyväskylässä on koululaitoksia teknillisestä korkeakoulusta yliopistoihin ja ammattikorkeakouluihin. Jyväskylän rekrytointimarkkinoilta löytyy Hiljasen mukaan varmasti vaadittu osaamistaso. Tärkeänä pointtina Harri piti työkulttuuria Jyväskylän alueella. Hiljasen mukaan henkilöstön työolajateetti on eri luokkaa kun pääkaupunkiseudulla muun muassa työtarjonnan takia. Jyväskylässä osaajat ovat lojaaleja työnantajaansa kohtaan siinä mielessä, että hyvän työpaikan löydyttyä siitä pidetään erilailla kiinni, kuin pääkaupunkiseudulla. Tämä johtaa siihen, että Jyväskylässä toimimisessa yrityksiltä ei vaadita niin suurta operatiivista työpanosta henkilöstönhallinnan suhteen nimenomaan sen vähäisemmän vaihtuvuuden takia.

Kimmo Heikka Digipolis teknologiakeskus (Pohjois-Suomi)

Minkä takia Kemi-tornio?

Kimolla ja Digipoliksella yrityksen laajentamisprojekteista kokemusta 20 vuotta. Teollisista hankkeista, KUIN MYÖS ict-hankkeista – elektorniikkahankkeet, koska Nokia ja Suomi 1990-luvulla.

Kova osaaminen siis insinööritasolla.

Ammattikorkeakoulut it-buumin takia painottivat koulutusportfolioissa tähän. Tämä nimenomaan referenssinä kemi-tornion osaamisesta.

Insinöörikoulutus Kemi-Torniossa painottunut kahdelle alueelle, Tuotantotekniikan ja sähkötekniikan (Automaatio- ja sähkötekniikka) koulutus. Tällä hetkellä insinöörejä koulutetaan ohjelmointi/ict –osaamiseen vähemmän.

Digipolis – koulutuspuolen hankkeita koulutuslaitosten kanssa yhteistyössä.

Koulutuksellinen puoli liittyy kemi-tornion alueella luonnollisesti kaivosteollisuuteen. Arvio 5000 työpaikan luomisesta seuraavan viiden vuoden aikana.

Työvoiman saatavuus kemi-tornion alueella:

IT –osaamista on. Kasvukeskuksen problema on työvoiman saatavuus.

Ansiotaso jopa 30-40 % alhaisempi. Myös it-insinöörit.

Kemi-Tornion ICT-busineistä on. Sultautetut järjestelmät yleisesti tarjoamaa (SAP, ERP, isot integraatiot). Ohjelmistokoulutuksen kautta pohjois-suomesta.

Yksi esimerkki Ixonos, joka omaa Kemissä tornion.

Palveluyksiköt isot yritykset, jotka tekevät isoille yrityksille jatkuvaa projektia/hommia.

Työmarkkinat pienemmät ja luonnollinen (sama kuin Jyväskylässä) reaktio tässä on työvoiman vaihtuvuuden pieneminen, joka tarkoittaa parempaa lojaalisuutta.

→ esimerkkinä metso ja andritz, heidän ict palvelut keskitetysti voi tulla myös kemien alueella.

Pähkinänkuoressa voi vetää kokoon, että yleisesti Pohjois-Suomen alueelle, niinkuin myös skandinaavimaiden pohjoisemmat alueet ja isojen firmojen keskittymät nostavat työpaikkojen määrää jopa 20 000 seuraavien vuosien aikana.

## Haastattelu – Matti Walkama, Sininen Meteoriitti

Haastattelin 19.2.2013 IT-yritys Sinisen Meteoriitin Toimitusjohtajaa Matti Walkamaa. Kyseessä on IT-talo, joka perusti sivutoimipisteen Jyväskylään vuoden alussa 2011. Kävin keskustelemassa Mattin kanssa siitä, minkätakia he lähtivät tähän ja mitä hyötyjä, ja pointteja on noussut esille tässä strategisessa toiminnossa.

Matti kertoi, että ensinnäkin päätös perustaa toimipiste ei suinkaan ollut mikä tahansa kokeiluhaluudesta johtuva päähänpisto, vaan kyse oli ihan kasvamisen aikeista. Heillä oli valmiiksi verkostoja juuri Jyväskylään, joka oli siinä vaiheessa potentiaalinen vaihtoehto laajentaa liiketoimintaa. Tähän vaikutti eniten se, että Sinisellä Meteoriitilla oli muutaman hengen osaajaporukka, johon oltiin verkostoiduttu jo ennen sivutoimipisteen miettimistä. Jyväskylä –vaihtoehdon lisäksi he katsoivat Savonlinnaa vertailukohteena. Jyväskylän puolesta puhui jo hankitut verkostot ja kovan luokan osaajien rekrytoimisen helppous. Pekan sanoin Jyväskylässä on yliopistoja ja muita korkeakouluja, joista luonnollisesti pystytään kartoittamaan rekrytoitavia osaajia. Lisäksi sieltä löytyy isoja yrityksiä, jotka irtisanovat kovan luokan osaajia nykypäivinä.

Sinisen Meteoriitin kasvuhanke on mennyt suunnitelmien mukaan. Hyötyjä on ollut nimenomaan kovien osaajien rekrytoiminen muualta kuin pääkaupunkiseudulta. Kovimmat osaajat voivat halutessaan pysyä kotipaikkakunnallaan saaden tyydytettyä hygieniatekijät työnteon puolelta. Nyt Sininen Meteoriitti on jo vakiinnuttanut paikkansa Keski-/Itäsuomessa, saaden näin monenlaisia hyötyjä liiketoiminnalleen, joita Matti listasi esimerkiksi:

- Työntekijäsijoittelu (Työntekijöiden halu muuttaa kotipaikkakunnalleen takaisin, tai päin vastoin)
- Myynnillinen valtti esimerkiksi muualla kuin pääkaupunkiseudulla työskentelevien ihmisten ja yritysten asenteiden takia
- Kasvaminen, ja mahdollisuus nyt optimoida työntekoa maantieteellisesti

Sininen Meteoriitti ei lähtenyt perustamaan toimipistettä kustannussyistä. He eivät hakeneet ratkaisua, jota kautta voisi esimerkiksi tarjota halvemmalla tiettyä osaa yrityksen palveluista. Jyväskylästä tarjotaan kaikkea sitä, mitä tarjotaan päätoimipaikastakin. Matti sanoi, että mikäli haluaa heidän liiketoiminnassaan pärjätä, pitää etsiä kuitenkin parhaimpia osaajia ja tämä ei tarkoita potentiaalisia kustannussäästöjä esimerkiksi palkkakustannuksissa. Toimipaikkojen hinnat ovat kyllä halvempia, mutta



uuden toimipaikan perustaminen on kuitenkin investointi, johon kuluu rahaa: operatiivinen johtaminen, matkustaminen, tukitoimintojen hoitaminen esimerkiksi etäyhteyksien jne. Järjestäminen – Eli ei tässä strategisessa päätöksessä haettu kustannussäästöjä, vaan pikemminkin kasvua ja toiminnan optimointia.

Matti kertoi lisäksi esimerkiksi tukipolitiikasta, johon Jyväskylä ei tarjoa erikoisen hyvää vaihtoehtoa. Matin sanoin tukien hakeminen ja niiden realisoituminen ei maksa tähän käytettyä vaivaa, eli tämä ei relevantti osa ole tätä strategista päätöstä.

