

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Lotta Jumppanen

Ostoreskontran ulkomaille ulkoistamisen hyödyt ja haitat

Opinnäytetyö 2015

Tiivistelmä

Lotta Jumppanen

Ostoreskontran ulkomaille ulkoistamisen hyödyt ja haitat, 52 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2015

Ohjaajat: Teija Launiainen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ostoreskontran ulkoistamista ulkomaille ja sitä, mitä hyötyjä tai haittoja ulkoistaminen tuo yritykselle. Nykypäivänä yritykset käyttävät toimintojen ulkoistamista apunaan tavoitellessaan kustannussäästöjä ja tietotaitoa, ja varsinkin kansainväliset yritykset ulkoistavat ostoreskontransa.

Tutkimusta varten haastateltiin kahta kansainvälistä yritystä, jotka olivat eri vaiheissa ostoreskontran ulkoistamisprosessissaan. Haastateltavien yritysten ostoreskontra oli ulkoistettu eri palveluntarjoajille. Tutkimukseen haastateltiin yritysten työntekijöitä, jotka työskentelivät ostoreskontran parissa.

Tutkimuksessa havaittiin, että ostoreskontran ulkoistamisen haitat ovat hyötyjä suuremmat ensimmäisinä 2—4 vuotena. Ulkoistamisen hyödyt alkavat näkyä vasta vuosien päästä ulkoistamisesta. Jatkotutkimuksia tarvitaan, jotta ostoreskontran ulkoistamisen taloudellinen kannattavuus yritykselle selviäisi.

Asiasanat: ostoreskontra, ulkoistaminen, ulkomaat

Abstract

Lotta Jumppanen

Benefits and Disadvantages of Accounts Payable's offshore outsourcing, 52 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization in accounting

Bachelor's Thesis 2015

Instructor: Ms Teija Launiainen, Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the research was to study the offshore outsourcing of accounts payable. Nowadays outsourcing business functions is a way to reduce costs and to achieve more know-how, so the objective's purpose was to study if the offshore outsourcing of accounts payable is beneficial or harmful for the business.

The data for this thesis were collected by interviewing employees of two global companies that had outsourced their accounts payable. The interviewed personnel worked with the accounts payable. The two companies were on different stages of the outsourcing progress, and they had outsourced the accounts payable into different countries too.

The results of the study show that disadvantages of accounts payable's offshore outsourcing overcome the benefits for the first 2—4 years. If the company is willing to put time, effort and money into the outsourcing the benefits will become visible. A further study is required to learn from the true costs of the outsourcing and if it is truly beneficial or harmful to the company from the financial view.

Keywords: outsourcing, accounts payable, offshore

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Taustaa tutkimukselle	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset.....	5
1.3	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	6
1.4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	8
2	Ulkoistaminen ja ostoreskontra	8
2.1	Ostoreskontra – määritelmä ja tehtävät	8
2.2	Sähköinen taloushallinnonjärjestelmä ostoreskontran tukena	9
2.3	Ulkoistaminen	12
2.3.1	Ulkoistamisen perustelut	13
2.3.2	Yrityksen ja ulkoistamisen välinen muuri.....	14
2.3.3	Ulkoistamisen hyödyt	15
2.3.4	Ulkoistamisen mahdolliset ongelmat	19
2.3.5	Ulkoistamiseen liitettyjä teorioita	23
2.4	Ulkoistamispäätösprosessi	24
3	Yrityksen ulkoistamisprosessi	30
3.1	Miksi yritys ulkoistaa	30
3.2	Miten yritys valitsee palveluntarjoajan	31
3.3	Laadun varmistaminen.....	32
4	Ostoreskontran ulkoistaminen	32
4.1	Ulkoistetun ostoreskontran haittoja ja ongelmia.....	33
4.1.1	Kieli	33
4.1.2	Aikaero, kulttuuri ja maantieteellinen sijainti	35
4.1.3	Työtavat, -määrä ja -tehtävät	37
4.1.4	Muita huomioita.....	39
4.2	Mitä hyötyjä ulkomaille ulkoistaminen tuo yritykselle	39
4.3	Vaikutukset toimittajiin	40
4.4	Ulkoistuksen toteutus.....	41
4.5	Käyttöönottovuosi vs. nykyhetki	42
5	Päätelmät.....	43
5.1	Onko ulkomaille ulkoistaminen kannattavaa	43
5.2	Mitä on otettava huomiota ulkoistettaessa ostoreskontraa ulkomaille ..	45
5.3	Aiheita jatkotutkimukselle.....	46
	Lähteet.....	48
	Kuvat.....	50

Liitteet

Liite 1: Yrityksen vastuuhenkilöiden haastattelukysymykset

Liite 2: Ostoreskontran työntekijöiden haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Taustaa tutkimukselle

Opinnäytetyön aiheena on ostoreskontran ulkoistaminen ja se, mitä hyötyä ja haittaa sen ulkoistamisesta ulkomaille on yritykselle. Tutustuin ostoreskontran ulkoistamisen tuomiin ongelmiin kesätyössäni, jossa yritys oli ulkoistanut ostoreskontransa ulkomaille. Ulkomaille ulkoistaminen aiheutti muun muassa sen, että laskunkäsittelijöiden työmäärä kasvoi, kun ostolaskut oli tiliöity väärin, lähetetty väärille laskunkäsittelijöille tai pahimmissa tapauksessa siirretty arkistoon, jolloin toimittaja ei saanut koskaan suoritusta laskulleen.

Kilpailun kiristyessä yritykset ulkoistavat palveluitaan yhä enemmän kustannussäästöjen toivossa. Tulevaisuudessa tämä tarkoittaa sitä, että kustannussäästöt ja yrityksen halut keskittyä ydintoimintoihin johtavat yhä useamman toiminnon ulkoistamiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia ongelmia ja haittoja ostoreskontran ulkoistaminen voi tuoda yritykselle ja miten se taas voi auttaa parantamaan yrityksen liiketoimintaa ja palveluja.

Taloushallinnon ulkoistamista on tutkittu jo useaan otteeseen, mutta pelkästään ostoreskontran ulkoistamista ei ole tutkittu paljon. Pelkästään ostoreskontran ulkoistamisesta löytyi vain yksi aiempi opinnäytetyö, joka sekin oli salattu kokonaisuudessaan empiiriseltä osuudeltaan.

Yritysten muuttuessa entistä globaalimmiksi kokonaisuuksiksi on tärkeää havainnoida kansainvälisyyden tuomat haitat ja hyödyt yritykselle. Ostoreskontran ulkoistamiseen ei ole keskitytty yhtenä kokonaisuutena, joten tutkimuksen on tarkoitus tuoda lisää tietoa yrityksille siitä, miten ostoreskontran ulkoistaminen ulkomaille voi yritykseen ja sen toimintaan vaikuttaa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimuksessa selvitetään, mitä hyötyjä ja haittoja ostoreskontran ulkoistaminen ulkomaille voi aiheuttaa yritykselle. Taloushallinnon ulkoistamisesta on olemassa paljon tutkimuksia, mutta ostoreskontran ulkoistamista ei ole tutkittu paljon omana kokonaisuutenaan. Useat yritykset ulkoistavat taloushallintoaan, mutta

usein ostoreskontra jää yhtiön sisäiseksi toiminnoksi. Näiden syiden takia tutkimukseni on rajattu koskemaan vain ulkomaille ulkoistettua ostoreskontraa.

Tutkimuksen empiirinen osio jaetaan kahteen osaan: ensimmäisessä osassa tutkitaan, miksi yritys ylipäättään päättää lähteä ulkoistamaan toimintojaan, mitä hyötyä yritys kokee siitä saavansa, mitä sillä pyritään saavuttamaan ja miten prosessi lähtee liikkeelle. Toisessa osassa keskitytään ulkomaille ulkoistettuun ostoreskontraan ja siihen, mitä mahdollisia haittoja ostoreskontran ulkoistamisesta on koitunut ja mitä hyötyjä yritys on taas kokenut saavuttaneensa ulkoistamisella.

Ensimmäisen ja toisen osan avulla pyritään löytämään vastaukset seuraavaan tutkimuskysymykseen ja apukysymyksiin:

Tutkimuskysymys

- Miten ostoreskontran ulkoistaminen ulkomaille vaikuttaa yritykseen ja sen ympäristöön?

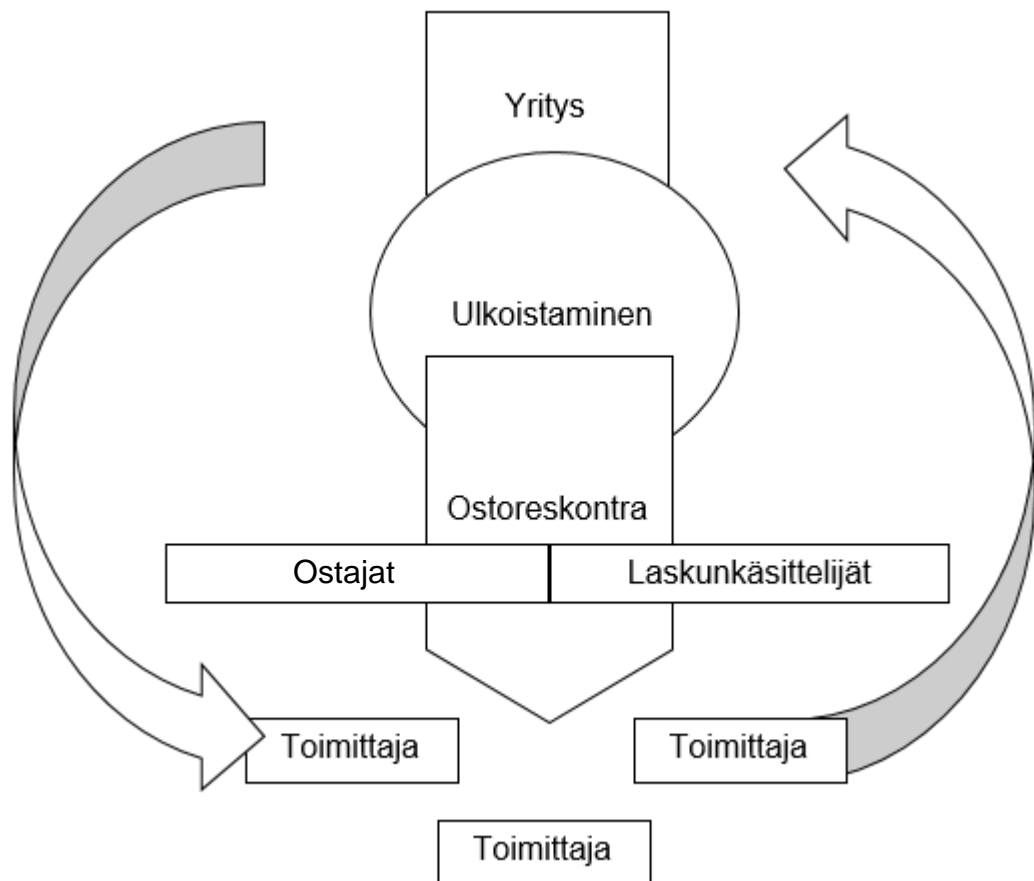
Apukysymykset

- Millaiselle yritykselle ostoreskontran ulkomaille ulkoistaminen sopii?
- Mitä hyötyä yritys saa ostoreskontran ulkoistamisesta?
- Mitä haittaa ostoreskontran ulkoistamisesta yritykselle voi tulla?
- Onko ostoreskontran ulkoistaminen kannattavaa yritykselle?
- Miten ostoreskontran ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen ympäristöön?
- Mitä yrityksen on otettava huomioon ulkoistaessaan ostoreskontran?

1.3 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat ostoreskontra sekä ulkoistaminen. Nämä käsitteet tullaan käsittelemään yksityiskohtaisemmin tutkimuksen teoreettisessa osiossa. Tutkimus käsittelee pääasiallisesti ostoreskontran ulkoistamista ja sen vaikutuksia yritykseen ja toimittajiin sekä ostoreskontran parissa työskenteleviin työntekijöihin. Opinnäytetyössä ei tutkita muita taloushallinnon osia, mutta niitä saatetaan sivuta, jotta ostoreskontran ulkoistamisesta ja sen osuudesta taloushallintoon saadaan riittävä kokonaiskuva.

Kuva 1 esittää opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Teoreettinen viitekehys koostuu siitä, että yritys on tehnyt päätöksen ulkoistaa ja suorittaa ulkoistamisprosessin. Kuten kuvassa 1 näkyy, tämän prosessin seurauksena ostoreskontra on ulkoistettu ulkopuoliselle tekijälle. Tämän prosessin, yrityksen valintojen ja ulkoistamisen käyttöönoton pohjalta tutkitaan, miten ulkoistaminen vaikuttaa laskunkäsittelijöihin, ostotiimiin, toimittajiin sekä itse yritykseen.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Ulkoistamista ja ostoreskontraa tutkitaan käyttäen apuna kirjallisuutta sekä aikaisempia tutkimuksia, joissa ulkoistamista ja sen prosessia on tutkittu. Ostoreskontrasta kertovien tutkimusten puutteesta johtuen siihen liittyvää teoriaa etsitään taloushallintoa koskevista tutkimuksista. Lisäksi ostoreskontran prosessiin tutustutaan, jotta siihen vaikuttavat tekijät ja siihen liittyvät vaiheet saadaan esitettyä selkeästi.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tätä tutkimustapaa tukee aineistonhankinta metodi, jossa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat esimerkiksi haastattelut. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.) Tutkimukseen on valittu aineistonkeruutavaksi puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksissa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 2003, 86).

Tutkimuksen tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla kahta isoa yritystä, jotka ovat läpikäyneet ostoreskontran ulkoistamisprosessin. Yrityksistä haastatellaan henkilöitä, jotka työskentelevät yrityksissä ostoreskontran parissa. Lisäksi tutkimusaineistoa kerätään haastattelemalla yksiköiden ostajia ryhmähaastattelun avulla. Haastattelukysymykset esitetään henkilöiden toimenkuvan mukaan, eli vastuutehtävissä toimijoille esitetään yleisesti kysymyksiä ulkoistamisesta ja siitä, miten yritys prosessissa toimii. Ostoreskontran parissa työskenteleviä taas haastatellaan itse ostoreskontran ulkoistamisesta ja siitä, miten se on tai ei ole toiminut käyttöönottovuonna ja sitä seuraavana vuotena.

2 Ulkoistaminen ja ostoreskontra

2.1 Ostoreskontra – määritelmä ja tehtävät

Ostoreskontra on osa yrityksen taloushallintoa. Taloushallinnolla tarkoitetaan yrityksen sellaista järjestelmää, jolla se pystyy seuraamaan yrityksen taloudellisia tapahtumia sekä taloutensa kehitystä niin, että toiminnasta on mahdollista raportoida eteenpäin sidosryhmille. (Lahti & Salminen 2008, 14.) Taloushallinnon järjestelmien avulla käsitellään muun muassa ostotilaukset, varastoinnit, myynnit, laskutus, perinnät, kirjanpito ja seuranta (Kosonen & Pekkanen 2010, 126).

Ostoreskontra on kehitetty ostovelkojen seurantaan. Ostoreskontra on muuttunut alkuperäisestä tarkoituksestaan, eli yrityksen ostovelkojen seuraamisesta toimittajittain. Nykyisin ostoreskontra käsittää tietotekniikan ansiosta myös ostolaskujen maksatuksen, kirjanpidon ja sisäisen laskennan tiliöinnin, ostolaskujen hyväksymiskierrätyksen ja sähköisen arkistoinnin. Ostoreskontra tarjoaa johdolle myös tietoa yrityksen tilasta, sillä sieltä saadaan suoraan tilastot toimittajittain ja kaikki tiilinpäätöksiin liittyvät raportit, kuten tase-erittely avoimista ostolaskuista tilinpäätöshetkellä. (Arola 2007, 80–81.)

Taloushallinnon näkökulmasta kuvattuna ostolaskuprosessi käynnistyy, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen, ja päättyy, kun lasku on maksettu, kirjattu ja arkistoitu. Ostolaskuprosessi koostuu eri vaiheista, joita ovat: tilauksen tekeminen ja toimitus, ostolaskun vastaanottaminen, ostolaskun tiliöinti ja kierrätys, ostolaskun tarkastus, hyväksyntä ja sen päivittäminen reskontraan. Lisäksi ostolaskuprosessiin kuuluu maksatus, täsmäyttäminen, jaksotukset ja arkistointi. (Lahti & Salminen, 2008, 48–49.)

2.2 Sähköinen taloushallinnonjärjestelmä ostoreskontran tukena

Useat yritykset ovat siirtyneet verkkolaskutukseen, jolloin myös toimittajien on pystyttävä lähettämään laskut verkkolaskuosoitteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksellä ja sen toimittajilla on oltava tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat skannattujen paperilaskujen mutta myös verkkolaskujen käsittelyn. (Kurki ym. 2011, 26.)

Skannattu paperilasku on paperilla saapunut lasku, joka siirretään sähköiseen muotoon, jotta se on mahdollista käsitellä sähköisesti yrityksen järjestelmässä. Skannauksen järjestelmään voi suorittaa yritys itse, tai se voi antaa ulkopuolisen palveluntarjoajan huolehtia laskujen skannauksesta. Kustannuspohjalta laskujen skannaaminen aiheuttaa usein ylimääräistä työtä ja lisäkustannuksia, joten yhä useammat yritykset siirtyvät täysin sähköiseen laskutukseen. (Kurki ym. 2011, 26.)

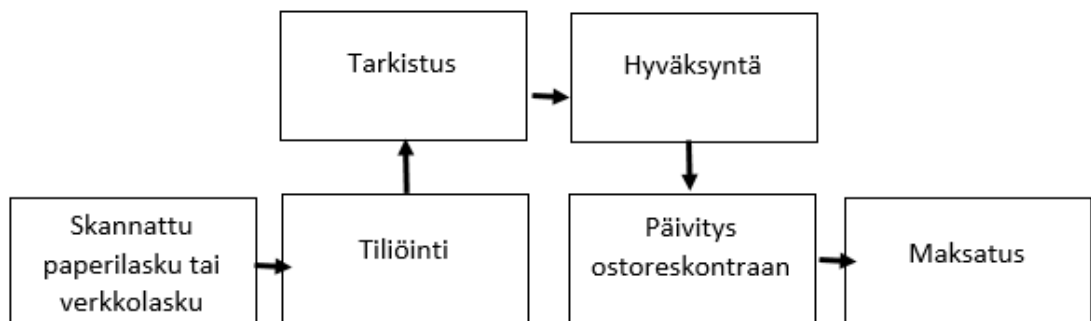
Verkkolasku tarkoittaa automaattisesti käsiteltävissä olevaa sähköistä laskua. Se muistuttaa ulkoisesti paperilaskua, mutta sen tulostaminen tietokoneelta paperille

ei ole missään käsittelyn vaiheessa tarpeen. Verkkolaskun tulostaminen on kuitenkin mahdollista, mikäli siihen koetaan olevan tarvetta. (Kurki ym. 2011, 22–23.)

Verkkolaskuja käytettäessä tositteet tallennetaan taloushallinnon järjestelmään vain kerran ja sen jälkeen yrityksen kirjanpito ja reskontrat ovat ajan tasalla. Verkkolaskujen ansiosta manuaaliset työvaiheet poistuvat, kustannukset pienenevät, virheiden määrä vähenee ja yrityksen kirjanpito on valmiina ensimmäisen tallennuksen jälkeen. (Sähköinen taloushallinto, 2013).

Verkkolaskun avulla lasku kulkeutuu suoraan toimittajan tietojärjestelmästä yrityksen omaan järjestelmään verkkolaskuosoitteella. Tietojärjestelmällä tulee olla mahdollista hoitaa ostolaskujen sähköinen arkistointi, asiatarkastus ja hyväksyminen sekä verkkolaskujen ja paperilaskujen vastaanottaminen. Ostoreskontraan hoitajan vastuulle jää paperilaskun skannaus järjestelmään, mikäli sitä ei ole ulkoistettu muulle taholle, kuten tilitoimistolle. (Arola 2007, 90.) Skannatut laskut täytyy jonkun kirjata järjestelmään, jotta yrityksen kirjanpito ja reskontra pysyvät ajan tasalla.

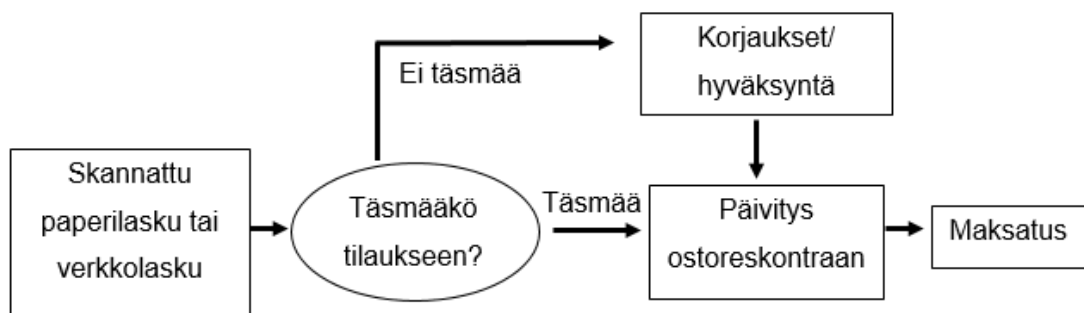
Perinteisesti ostolaskuprosessi on tapahtunut paperiostolaskuilla, mutta nykyään jopa melko pienen yrityksen on mahdollista ottaa käyttöön edullisesti sähköinen ostolaskujen käsittelypalvelu osana tilitoimisto- tai pankkipalveluita. Alla olevan kuvan 2 mukainen sähköinen ostolaskuprosessi koostuu kuudesta eri vaiheesta. Tässä kuviossa on mukana myös skannattu paperilasku. Lahti & Salminen (2008, 48–50.)



Kuva 2. Sähköinen ostolaskuprosessi, kun ostolaskuun ei liity järjestelmään tallennettua tilausta tai sopimusta (Lahti & Salminen, 2008, 51 mukaan)

Mikäli ostolasku on vastaanotettu paperilaskuna, se skannataan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Vaihtoehtoisesti ostolasku on voinut tulla suoraan verkkolaskuna järjestelmään. Laskun perustiedot tallentuvat automaattisesti, kun käytetään verkkolaskuja. Seuraavaksi ostolasku tiliöidään joko automaattisesti tai manuaalisesti, riippuen yrityksen käyttämästä tietojärjestelmästä. Tämän jälkeen ostolasku lähtee liikkeelle sähköiseen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon, joko manuaalisesti tai automaattisesti yrityksen omien määritysten mukaisesti. Ostolasku palautuu takaisin ostoreskontraan, kun tarkastaja ja hyväksyjä ovat hyväksyneet ostolaskun. Tällöin ostoreskontranhoidtaja päivittää hyväksytyt laskut automaattisesti järjestelmään. Viimeiseksi ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin maksatukseen. (Lahti & Salminen, 2008, 49–50.)

Useissa yrityksissä hankinnan ensimmäisenä vaiheena on ostoehdotus ja ostotilaus, näiden hyväksymiset sekä tavaran vastaanotto. ERP-järjestelmien käyttö mahdollistaa sen, että tilaukseen ja vastaanottoon täsmäävät laskut eivät vaadi ostolaskun saapuessa enää mitään manuaalisia toimenpiteitä. Hankintaprosessiin kuuluu ERP-järjestelmissä ostotilausten ja mahdollisesti myös ostoehdotusten syöttö ja seuranta järjestelmässä. Ostolaskujen käsittely on linkitetty ostotilaukseen, jolloin hankinnan hyväksymis- ja tiliöintitapahtumat ovat usein hoidettu jo tilaus- ja vastaanottovaiheen aikana. Tilauksella on tällöin jo suurin osa ostolaskulla tarvittavista tiedoista, mikä johtaa ostolaskuprosessin merkittävään tehostumiseen, kun manuaalinen tietojen siirto jää pois. Ostotilaukseen perustuva laskun käsittely on tehokkaimmillaan kuvan 3 mukainen. (Lahti & Salminen, 2008, 51.)



Kuva 3. Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuville laskuille (Lahti & Salminen 2008, 52 mukaan)

Yllä olevan kuvan 3 mukainen ostotilaukseen perustuva käsittelyprosessi alkaa, kun järjestelmään on tallennettu ostoehdotus. Hyväksytyn ostoehdotuksen pohjalta luodaan varsinainen ostotilaus, joka lähetetään toimittajalle. Tavarantoimittaja lähettää tilatut tuotteet, jolloin järjestelmään tehdään vastaanottokirjaus ostotilaukselle. Ostolaskun saapumisen yhteydessä järjestelmään tallentuu ostotilauksen numero ja muut tarvittavat tiedot. Mikäli kaikki tiedot täsmäävät, laskua ei tarvitse kierrättää hyväksynnän kautta. Ostoreskontran kautta laskuista muodostetaan maksatusaineisto, joka siirtyy pankkiin maksettavaksi. (Lahti & Salmi-
nen. 2008, 51–52.)

2.3 Ulkoistaminen

Perunovic & Pedersen (2007) mukaan ulkoistaminen on prosessi, jossa perustetaan ja hallinnoidaan sopimussuhdetta ulkoiseen toimittajaan. Tämä sopimus koskettaa toimintoja, jotka yritys on aiemmin hoitanut sisäisesti, mutta sittemmin ulkoistanut ulkoisen toimittajan tehtäväksi.

Ulkoistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys uskoo jonkin toiminnon, joka on aikaisemmin tehty sisäisesti, ulkopuolisen toimittajan tehtäväksi. Ulkoistettu toiminta voi olla joko hyödykkeen valmistusta tai jonkin palvelun suorittamista. Ulkoistamista ulkopuoliselle toimittajille, joka sijaitsee muussa maassa, tunnetaan englanniksi nimellä *offshore outsourcing*, eli ulkomaille ulkoistamisena. (Varadarajan 2008, 1165.)

Ulkoistaminen on leviävä ilmiö useissa eri organisaation toiminnoissa. Ulkoistettuja toimintoja ovat usein kirjanpito, palkkahallinto, tietokoneet ja IT-järjestelmät, henkilöstöhallinto, kiinteistöhuolto, logistiikka- ja toimitusketjun hallinta sekä valmistus ja markkinointi. Myös alihankintaa voidaan kutsua ulkoistamiseksi. (Varadarajan 2008, 1165–1166.)

Tietyillä toimialoilla ulkoistaminen voi usein olla ainoa toteuttamiskelpoinen liiketoimintamalli, ja tämä voi koskea kaikkia kyseisen toimialan yrityksiä tai vain osaa niistä. Esimerkiksi sanomalehdet ulkoistavat uutisten keruun (varsinkin muissa maissa) ulkopuoliselle organisaatioille, kuten *Reutersille* tai *Associated Pressille*. Mikäli tällainen järjestely ei olisi mahdollinen, useimmat sanomalehdet eivät pys-

tyisi julkaisemaan sivuillaan ulkomailla tapahtuvia uutisia, koska omien toimittajien lähettäminen ympäri maailmaa tulisi liian kalliiksi. (Varadarajan, 2008, 1166.) Yli 90 % yrityksistä (USA) sanoo, että ulkoistaminen on tärkeä osa niiden kokonaisliiketoimintastrategiaa. (Corbett 2004, 3.)

2.3.1 Ulkoistamisen perustelut

Liiketoimintaprosessien ulkoistamisessa uranuurtajina olivat suuret yritykset, jotka olivat innokkaita alentamaan paisuneita kustannuksiaan (Duening & Click 2005, 34). Ulkomaille ulkoistaminen on nopeasti kasvanut kiistanalaiseksi puheenaiheeksi. Jotkut näkevät ulkoistamisen keinona säilyttää ja/tai kasvattaa yrityksen kilpailukykyä, mutta monet näkevät vain negatiivisen puolen eli työpaikkojen vähenemisen maassa, jossa yritys toimii. (Weidenbaum 2005, 311—312.) Osa kirjallisuudesta päättyy siihen, että suurin osa ulkoistamisesta johtuu halusta säästää kuluissa (Kremic, Tukul & Rom 2006, 472).

Monet palvelualan yritykset alkoivat luoda työpaikkoja ulkomaille päästäkseen mukaan ulkomaisille markkinoille. Oli helpompaa mennä asiakkaan luo, kuin vaatia asiakasta tulemaan yrityksen luokse. Kotimaan markkinat eivät riittäneet yritysten kasvutarpeisiin ja -vaatimuksiin, joten nopeammin kasvavat ulkomaiset markkinat olivat näille yrityksille houkuttelevia. Lisäksi monet yritykset haluavat keskittyä ydintoimintaansa, eikä kuluttaa resursseja muihin toimintoihin. (Weidenbaum 2005, 311—312.) Muista toiminnoista vapautuneet resurssit voidaan näin käyttää ydintoiminnan hyväksi. Monien yritysten IT-palvelut sijaitsevat nykyisin

ulkomailla, esimerkiksi noin 60 % Yhdysvaltalaisten IT-yritysten liikevaihdosta syntyy ulkomailla (Weidenbaum 2005, 311—312).

Monet yritykset käyttävät ulkoistamista pääoman vapauttamiseen ja työntekijöiden ajan optimoimiseen. Näin aikaa ja rahaa jää enemmän tutkimus- ja kehitystyöhön, joka johtaa parhaimmillaan uusiin tuotteisiin ja innovaatioihin. (Corbett 2004, 3.)

2.3.2 Yrityksen ja ulkoistamisen välinen muuri

Ulkoistaminen ei onnistu, mikäli yrityksen sisällä olevia muureja ja ennakkoluuloja ei kaadeta. Johtajat pelkäävät kontrollin menettämistä. He uskovat, että vaikka jokin toiminto ei olisi ydintoimintaa, se on liian kriittinen osa liiketoimintaa ulkoistettavaksi. Muihin huolenaiheisiin kuuluu joustavuuden menetys, sillä ulkoistaminen tarkoittaa sitoutumista pitkäaikaiseen sopimukseen ulkopuolisen toimittajan kanssa. Työntekijöiden ja ammattiliittojen reaktiot voivat myös johtaa siihen, että yritys ja johto ei uskalla ulkoistaa, sillä ulkoistaminen saattaa johtaa työpaikkojen menetykseen. (Corbett 2004, 17–18.)

Kontrollin menetyksen pelkoa voidaan hallita sillä, että yritys ei menetä kontrollia ulkoistamisella vaan saa sitä lisää. Sopimussuhde hyvän toimittajan kanssa ja kunnollinen johdon raportointi johtaa siihen, että johtajat ja yritys saavat enemmän kontrollia kuin mitä heillä oli ennen. Usein yritysten sisäiset toiminnot ovat vähemmän muodollisia ja vähemmän määriteltyjä, jolloin niistä ei saada niin paljon tietoa ja hyötyä kuin ulkoistettaessa. (Corbett 2004, 17.)

Kriittisten toimintojen ulkoistaminen on tärkeä miettiä tarkasti. Kriittisen toiminnon ulkoistaminen voi olla yritykselle hyvä tai huono asia; General Motorsin kirjanpito ja palkkahallinto olivat kriittisiä toimintoja yritykselle. Palkkahallinnon sujumattomuus aiheuttaisi sen, että työntekijät lähtisivät, ja jos kirjanpito olisi pielessä, verottaja puuttuisi asioihin. Yritykselle oli siis parempi vaihtoehto ulkoistaa nämä toiminnot ammattilaisille, jolloin asiat menivät oikein, työntekijät saivat palkkansa ja kirjanpito tehtiin oikein. (Corbett 2004, 17.)

Kuten kontrollin menetyksen pelon kanssa, joustavuuden ulkoistaminen voi todellisuudessa lisätä kuin vähentää sitä. Ulkoistamisen kautta yritys pääsee käsiin toimittajansa laajoihin resursseihin kuten tietotaitoon, kontakteihin, materiaaleihin ja niin edelleen. (Corbett 2004, 17.)

Yritysten suurimpiin pelkoihin voi liittyä negatiivinen reaktio asiakkailta. Jotkut asiakkaat voivat olla epäileväisiä tai vastustaa yrityksen toimintojen ulkoistamista ulkomaille, mutta mikäli yritys varmistaa toiminnon laadun pysyvyyden tai parantumisen, ei sen tarvitse olla huolissaan asiakaskadosta. (Corbett 2004, 18.)

Kaikkein suurimman ongelman ja muurin yrityksen ja ulkoistamisen välille aiheuttaa työntekijöiden vastustus. Vastustusta esiintyy yleensä jo sen takia, että työntekijät pelkäävät työpaikkojensa puolesta, varsinkin jos toiminto ulkoistetaan ulkomaille. (Corbett 2004, 18.)

Yrityksen on varmistettava, että se valmistelelee ja auttaa henkilöstöään suhtautumaan ja valmistautumaan ulkoistamiseen ja sen tuomiin muutoksiin. Työntekijät miettivät usein jonkin toiminnon ulkoistamisesta ilmoittaessa sitä, että he menettävät työpaikkansa. (Corbett 2004, 18). Usein irtisanominen tapahtuu, kun yritys ulkoistaa. Työntekijät siirretään ulkoistettavan toiminnon yhteydessä uudelle työnantajalle, joka irti sanoo heidät nopeasti, koska heille ei ole töitä tarjolla. (Tekniikan Akateemiset TEK 2014.)

Yrityksen kannattaa tällaisessa tapauksessa tuoda esille ulkoistamisen tarjoama uusi uramahdollisuus. Esimerkiksi ruokapalvelutyöntekijällä on paremmat mahdollisuudet kohota urallaan, jos hän työskentelee esimerkiksi Sodexon kaltaisissa ravintolapalveluja tarjoavissa yrityksissä kuin esimerkiksi lääkeyrityksen palkkauksessa, joka on täynnä tutkijoita, lääkäreitä ja myyntihenkilöitä, missä ravintola-alan koulutuksen saaneella henkilöllä ei ole etenemismahdollisuuksia. (Corbett 2004, 18.)

2.3.3 Ulkoistamisen hyödyt

Ulkoistamisen nopea kasvu viittaa siihen, että niin julkiset kuin yksityisetkin organisaatiot odottavat hyötyä ulkoistamisesta. Luonnollisesti eri organisaatioiden eri

olosuhteet vaikuttavat siihen, millaisia etuja ulkoistaminen tuo. Kaikki organisaatiot voivat odottaa kustannussäästöjä, vaikkakin julkisen sektorin kustannussäästöt ovat usein vain puolet siitä, mitä yksityinen sektori hyötyy ulkoistamisesta. (Kremic, Tukul, & Rom. 2006, 470–471.) Päätös ulkoistaa ei koske enää pelkästään kustannussäästöjä tai henkilöstön vähennyksiä; se on myös yksi tapa parantaa suorituskykyä kriittisissä toiminnoissa (Duening & Click 2005, 34).

On selvää, että ulkoistamiseen liittyy paljon enemmän kuin vain halu säästää kustannuksissa. Ulkomaille ulkoistaminen luo yrityksille myös uusia mahdollisuuksia. Ulkoistaminen voi esimerkiksi auttaa yritystä saamaan käsiinsä uutta, parempaa teknologiaa tai palveluita, joihin sillä ei olisi varaa, jos se hoitaisi samat toiminnot sisäisesti. (Ellram ym. 2008, 148–149.)

Ulkoistaminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuden myös uusiin markkina-alueisiin, asiakasryhmiin ja asiakkaiden tunnistamiseen. Palveluntoimittajan verkostoitumista hyödyntämällä voidaan luoda uusia yhteyksiä ja kanavia sekä avata mahdollisuuden päästä sisään erilaisiin järjestöihin ja yhteisöihin, joissa edistetään kaupankäyntimahdollisuuksia ja vaihdetaan tietämystä. Yrityksen ja toimittajan yhteistyö on myös toimittajan etu, sillä kilpailuasetelmaa ei ole, ja kun ulkoistajan toiminta laajenee tuo se lisää liiketoimintaa myös toimittajan yritykselle. (Kiiskinen ym. 2002, 90.)

Ulkoistaminen tarjoaa potentiaalisia polkuja hinnanalennuksiin ja joustavuuden lisäämiseen, jolloin yritykset voivat muuttaa kiinteitä kustannuksia muuttuviksi kustannuksiksi ja täten lisätä niiden mittakaavaetuja. Tutkimukset osoittavat, että lyhytaikaiset kustannussäästöt ovat edelleen vallitseva syy ulkoistamiseen, oli se sitten kotimaahan tai ulkomaille. (Ellram ym. 2008, 148.)

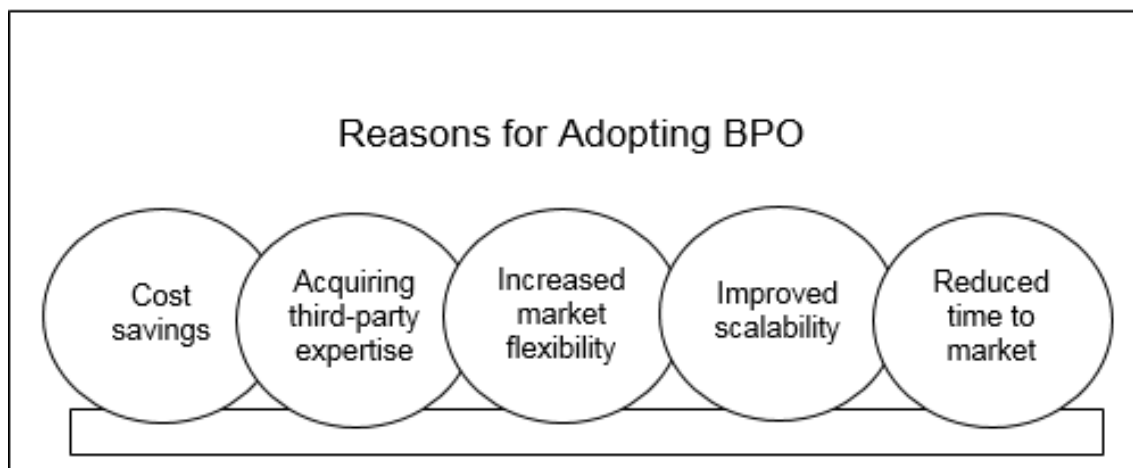
Kremicin ym. (2006, 470–471) mukaan riippumatta siitä, onko kyseessä julkinen vai yksityinen organisaatio, yritysten tavoittelemat hyödyt ulkoistamisesta ovat yleisesti samoja. Näitä tavoiteltuja hyötyjä ovat muun muassa:

- supistetut pääomamenot
- kiinteiden kustannusten siirtäminen muuttuviin
- toimintojen laadun parantuminen
- parempi teknologia

- ydintoimintaan keskittyminen
- ongelmatoiminnoista eroon pääseminen.

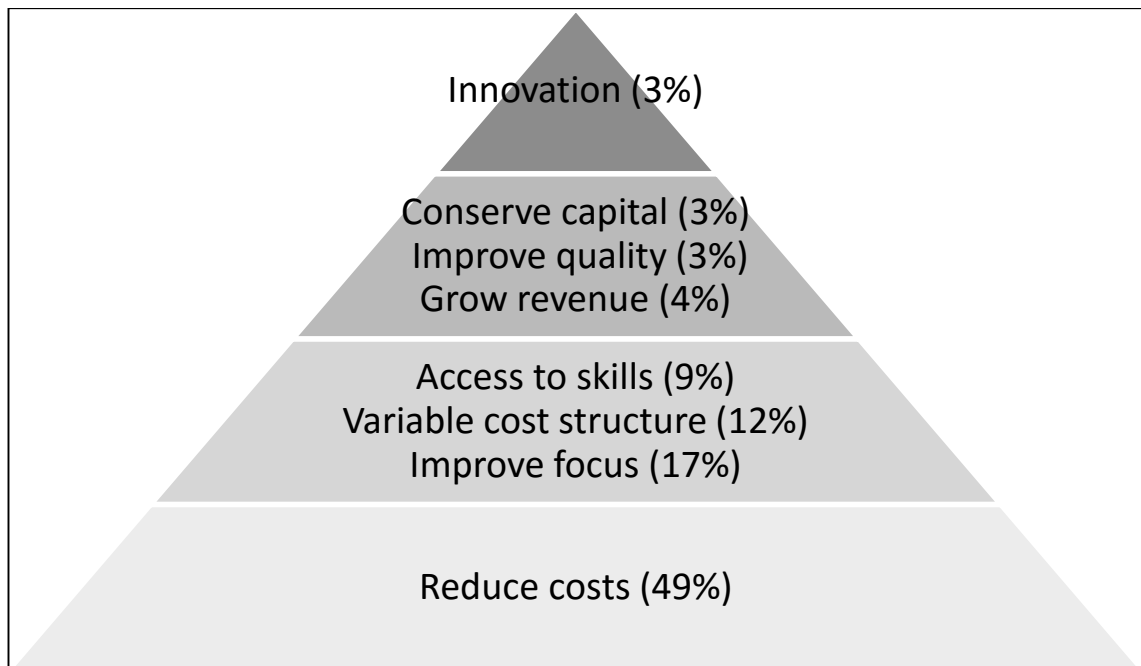
Jokainen hyvin tehty ulkoistamispäätös parantaa yrityksen kokonaissuoritusta ja kilpailukykyä. Ulkoistaminen voi säästää rahaa, uudelleenohjata resursseja tärkeämpiin asioihin kuten ydintoimintoihin, auttaa saavuttamaan muuttuvan kustannusrakenteen, avaa pääsyn parempaan tietotaitoon, pienentää sisäistä kilpailua yrityksen budjetista ja parhaimmassa tapauksessa auttaa kehittämään innovaatioita. Yrityksen johto pystyy keskittymään paremmin siihen, mikä on tärkeintä: asiakkaisiin, tuotantoon, laatuun ja niin edelleen. (Corbett 2004, 20).

Dueningin ja Clickin (2005) mukaan kuvassa 4 mainitut 5 kohtaa ovat perusteet liiketoimintaprosessien ulkoistamisen toteuttamiselle: Kustannussäästöt, asiantuntemuksen ostaminen kolmannelta osapuolelta, markkinoiden joustavuuden lisääminen, parannettu skaalautuvuus ja markkinointiin käytetyn ajan vähentäminen.



Kuva 4. Perusteluita liiketoimintaprosessien ulkoistamiselle (Duening & Click 2005, 35 mukaan)

Kuvassa 5 esitetään Corbettin (2004, 11) mukaan ne syyt, miksi yhdysvaltalaiset yritykset ulkoistavat toimintojaan. Corbettin mukaan 50 % tutkimukseen vastanneista toimitusjohtajista sanoi kustannussäästöjen olevan pääsyy ulkoistamiselle, kun taas loput 50 % pitivät jotain muuta syytä tärkeämpänä.



Kuva 5. Outsourcing delivers a hierarchy of benefits (Corbett 2004, 11 mukaan)

Toiseksi tärkein syy ulkoistamiselle on mahdollisuus keskittyä yrityksen ydintoimintaan. Esimerkiksi palkkahallinnon ja kirjanpidon ulkoistaminen voi tuoda yritykselle paljon säästöjä. Aikaisemmin mainitulla General Motorsilla oli 3290 työntekijää erilaisissa kirjanpidon ja palkkahallinnon tehtävissä ennen ulkoistamista. Uudelleenjärjestelyn avulla GM pystyi vähentämään näistä aiheutuvia kustannuksia 60 prosentilla, ja kun se vuosia myöhemmin ulkoisti toiminnot, se onnistui hankkimaan vielä 20 prosentin lisäsäästöt. (Corbett 2004, 12–13).

Yritysten kolmanneksi tärkein syy Corbettin (2004, 13) mukaan ulkoistamiselle on muuttaa kiinteitä kustannuksia muuttuviksi. Sen sijaan, että yrityksillä olisi kiinteitä kustannuksia kiinni sisäisissä toiminnoissaan, voi yritys ulkoistamisella muuttaa kustannusrakenteensa voi niin sanotusti "vaadittaessa" (eng. *on demand*) -malliin. Malli vähentää tehokkaasti kustannuksia, mahdollistaen samalla yrityksen kulujen muokkaamisen vastaamaan markkinoiden muutoksia. Pääsy sellaisiin taitoihin, joita organisaatiossa ei ole, on jälleen yksi syistä ulkoistaa. Monilla yrityksillä ei ole varaa tai mahdollisuutta palkata kaikkea tietotaitoa, mitä se mahdollisesti tarvitsee. Tällöin ulkopuolisen toimittajan palkkaus ja hänen tarjoamansa tietotaito on kustannustehokas tapa saada tiettyä palvelua aina tarvittaessa. (Corbett 2004, 13–14.)

Ulkomaille ulkoistaminen esittelee monia mahdollisuuksia, jotka eivät ole saatavilla kotimaassa. Esimerkiksi Intian alhaisten työvoimakustannusten johdosta lentoyhtiö pystyi ulkoistamaan ostoreskontran tilintarkastuksen ja perimään takaisin 75 miljoonaa dollaria maksuhäiriöistä, joita ei olisi voitu kustannustehokkaasti selvittää kotimaassa. (Ellram ym. 2008, 148–149.)

Ulkoistaminen ei aina tarkoita sitä, että kotimaan työntekijät irtisanotaan kun yritys päättää ulkoistaa osan palveluistaan ulkomaille. Yhdysvaltalainen Delta Airlines ulkoisti vuonna 2003 yli 1000 työpaikkaa Intiaan, keräten näin 25 miljoonan dollarin säästöt. Yritys ei kuitenkaan irtisanonut työntekijöitään, vaan säästöt antoivat yritykselle mahdollisuuden kasvattaa Yhdysvalloissa varaus- ja myyntityöntekijöidensä määrää 1200:lla uudella työpaikalla. Myös ohjelmistoalan yritykset Microsoft ja Oracle ovat onnistuneesti ulkoistaneet ulkomaille ja samalla kasvattaneet kotimaan palkkalistoja. (Weidenbaum 2005, 312.)

Ulkoistamisella on oma roolinsa myös yrityksen tunnettavuuden ja myönteisen yrityskuvan luomisen kanssa. Yrityksen toimittajavalinnalla voi olla suuri merkitys siihen, miten yritys nähdään tulevaisuudessa. Toimittaja, joka yhdistetään uskottavuuteen, menestykseen, laatuun tai ekologisuuteen voi vahvistaa yrityksen omaa sekä tuotteiden ja palveluiden imagoa. Huonon maineen omaavan toimittajan valinta taas voi huonontaa yrityksen imagoa ja aiheuttaa pahimmassa tapauksessa ongelmia ulkoistajan liiketoiminnalle. (Kiiskinen ym. 2002, 87–89.)

2.3.4 Ulkoistamisen mahdolliset ongelmat

Ulkoistamisella on sekä vaikutuksia päivittäiseen johtamiseen että suorituskykyyn, sekä strategisia merkityksiä. Ulkoistamispäätökset vaikuttavat selvästi myös yrityksen kustannusrakenteisiin, mutta saattaa vaikuttaa myös pitkäaikaiseen kilpailutilanteeseen ja muuttaa riskejä, joita yrityksen on pidettävä hallinnassa. Kasvaneiden riskien määrä ja niiden toteutuminen voi taas johtaa esimerkiksi siihen, että ulkoistamisella tavoitellut kustannussäästöt menetetään. (Ellram ym. 2008, 148.)

Yrityksen ei kannata ulkoistaa, mikäli se ei ole siitä täysin varma. Ulkoistaminen vain siksi koska muutkin tekevät sitä voi johtaa yllättäviin lisäkustannuksiin ja koi-tua yritykselle kalliiksi. Noin puolet solmituista ulkoistamisjärjestelyistä irtisano-taan. (Weidenbaum 2005, 312.)

Monissa tutkimuksissa on tultu siihen tulokseen, että ulkoistaminen ei ole juuri hyödyttänyt (Taloussanomat 2010). IT-tutkimus ja konsultointiyritys Gartner ra-portoi vuonna 2003, että puolta ulkoistamissopimuksista pidetään epäonnistu-neina, koska tulokset eivät vastanneet odotuksia. PA Consulting Group sai sel-ville samana vuonna, että yritykset saivat kaiken kaikkiaan noin 66 prosenttia niistä hyödyistä, joita ne ulkoistamiselta odottivat. Dun & Bradstreet raportoi vuonna 2000, että 25 prosenttia niistä 2200 yrityksestä, joka oli ulkoistanut toi-mintojaan, oli päättänyt ulkoistamissopimuksen kahden vuoden sisällä sen alka-misesta. (Corbett 2004, 16–17.)

Marjukka Markkanen KPMG:stä huomauttaa, että yleensä yrityksen palveluista maksamaa summaa on verrattu siihen, paljonko kyseisen toiminnon tuottaminen maksoi ennen ulkoistamista eikä siihen, paljonko saman tasoinen toiminto mak-saisi. (Taloussanomat. 2010). Vaarana on, että yritys yliarvioi ulkoistamisesta saamansa hyödyt (Kremic ym. 2006, 470).

Ulkoistaminen ei tuo yritykselle automaattisesti säästöjä, vaikka niillä sitä usein perustellaan. Jos ulkoistetut työntekijät jatkavat toimittajalle ulkoistettuja töitä en-tiseen malliin, on turha odottaa säästöjä, sillä niitä syntyy vain, jos palvelut tuote-taan eri tavalla kuin ennen. Jotta palvelu tulisi ostettuna itse tuotettua halvem-maksi, asioita pitää tehdä toisella tavalla kuin ennen. Yleensä edut löytyvät pal-veluntuottajan toiminnan koosta, suurtuotannosta, hyvistä tuotannonvälineistä tai muusta vastaavasta. (Taloussanomat 2010).

KPMG:n Marjukka Markkasen mukaan toimialasta riippumatta hankaluudet liitty-vät usein sopimukseen. Palvelun sisällöstä ja laadusta ei välttämättä sovita riittä-vän tarkasti ja realistisesti. Toimittajan ja yrityksen välille solmitussa sopimuk-sessa on usein kyseessä pitkistä ajoista, joten on olennaista, että sopimukset ja niiden ehdot mukautuvat ajan ja liiketoimintaympäristön muuttumisista aiheutu-

viin muutokseen (Taloussanomat. 2010). Yrityksen on siis varmistettava, että sopimus on järkevä ja mahdollistaa mukautumisen muuttuvaan liiketoimintaympäristöön tai että sopimus on ainakin uudelleenneuvoteltavissa muutostilanteissa.

Tutkimuksien mukaan ulkomaille ulkoistaminen oli huolenaihe kaikille yrityksille. Huolenaiheisiin sisältyi volatilititeetin riski tarjonnan markkinoilla, epätäydellisten teknisten tietojen riski ja pelko siitä, pystyykö yritys tehokkaasti arvioimaan sopimustoimittajaa. Muita huolenaiheita olivat alitoimittaminen, kielimuurit ja ymmärtämättömyys yrityksen oman maan asiakkaiden tarpeista. (Ellram ym. 2008, 154) Erilainen lainsäädäntö ja verotus voi aiheuttaa yrityksille myös odottamattomia vaikeuksia (Kremic ym. 2006, 470).

2.3.4.1 Väärä toimittajavalinta

Epäluotettavan toimittajan valinta voi johtaa sopimusrikkoon, väärin materiaalien käyttöön, ihmisoikeusrikkomuksiin tai toimittajan toimitusvaikeuksiin esimerkiksi taloudellisista syistä. Yrityksen on myös otettava huomioon, että ulkoistaminen voi johtaa myös tietotaidon katoamiseen yrityksestä sekä asiakkaiden tai maineen menettämiseen. (Weidenbaum 2005, 312; Kremic ym. 2006, 470.)

On myös mahdollista, ettei toimittaja pysty täyttämään lupaustaan, koska hänellä ei ole tarpeeksi työntekijöitä. Weidenbaumin (2005, 313) mukaan Intiassa muun muassa puhelinpalvelukeskukset, HR-palvelut ja kirjanpitoiminnot menettävät usein työvoimaa noin 15–20 prosenttia vuodessa. Lisäksi esimies- ja johtamistaitoisten henkilöiden puute näkyy toiminnan heikkoudessa. Weidenbaum toteaa myös, että jotkin yhdysvaltaisyrietykset rajoittavat toistuvien teknisten tehtävien ja huoltotöiden ulkoistamista, koska he pelkäävät ydinosaamisen joutuvan varkauksen kohteeksi Aasiassa, missä toimittajat eivät kunnioita yritysten immateriaalioikeuksia. (Kremic ym. 2006, 470.)

On kuitenkin muistettava, että ulkoistamisen epäonnistuminen ei aina johdu huonosta toimittajavalinnasta, vaan epäonnistuminen voi olla myös yrityksen omaa syytä (Kremic ym. 2006, 470.)

2.3.4.2 Näkymättömät kustannukset

Ulkoistamispäätökset tehdään perinteisesti näkyvien kustannusten pohjalta, Näkyviä kustannuksia ovat työvoimakustannukset, operatiiviset kustannukset sekä muut odottamattomat kustannukset liiketoiminnalle vieraassa ympäristössä. Näkyvät kustannukset ovat yleensä yksinkertaisia, kunhan kustannustekijät tunnistetaan. Näkyvien kustannusten perusteella päättäminen voi johtaa siihen, etteivät yritykset näe kaikkia todellisia kustannuksia. Näkyvät kustannukset ovat valitettavasti vain osa kokonaiskustannuksista, joita yritykselle aiheutuu ulkoistamisesta. Usein ulkoistamisessa unohdetaan, että asioihin voi liittyviä myös näkymättömiä kustannuksia, varsinkin kun ulkoistetaan palveluita. (Stringfellow ym. 2008, 166.)

Tutkimuksessa, johon osallistui yhdysvaltalaisia asiakkaita, todettiin noin kahden kolmasosasta vähentävän ostojaa tai lakkaavan ostamasta kokonaan sen yrityksen tuotteita, joka käyttäisi ulkomaille ulkoistettua asiakaspalvelua. Tästä johtuen esimerkiksi Dell-yritys siirsi asiakaspalvelukeskuksensa Intiasta takaisin Yhdysvaltoihin, sillä se ei halunnut ottaa sitä riskiä, että sen asiakkaat siirtyisivät kilpailijalle tai vähentäisivät liiketoimiaan Dellin kanssa. Uusien asiakkaiden hankintaan menevät kustannukset olisivat olleet liian suuret verrattuna siihen hyötyyn, minkä yritys ulkoistamisella olisi saanut. Näitä näkymättömiä kustannuksia ei pystytä välttämättä aluksi tarkasti tai selkeästi mittamaan, ja ne voivat ilmaantuvat vasta sitten, kun ulkoistamisprosessi on käynnissä. (Stringfellow ym. 2008, 166.)

Yrityksen on siis oltava valppaana kun se valitsee toimittajaa ulkoistamalleen toiminnolle. Maantieteellisillä etäisyyksillä on suuri vaikutus; yrityksen kannattaa varmistaa, että aikavyöhykkeiden välillä ei ole suuria eroja. Mikäli ero on liian suuri, joutuu yritys luultavammin maksamaan korkeampaa hintaa, koska toimittajan on palkattava työntekijöitä yövuoroon. Näkymättömät kustannukset voivat johtua myös kielieroista/aksenteista, kulttuurieroista sekä maiden välisistä kommunikaatiotapojen eroista. (Stringfellow ym. 2008, 166–167, 171–172.)

2.3.5 Ulkoistamiseen liitettyjä teorioita

Aiemmissä tutkimuksissa ulkoistamista on käsitelty paljon eri näkökulmista ja monien eri teorioiden pohjalta. Tutkimuksissa on käsitelty kuitenkin eniten IT-toimintojen (Gottschalk & Solli-Sæther 2005, 685–702). Ulkoistaminen on rakenteeltaan monimutkainen prosessi, joka koostuu lukuisista toimista ja aliprojekteista, joista syntyy ongelmia. Monet teoriat on valjastettu auttamaan tutkijoita ymmärtämään ulkoistamiseen liittyviä prosesseja ja liiketoiminnan harjoittajia onnistumaan prosessin hallinnassa. (Perunovic & Pedersen 2007, 5.)

Yritysten ulkoistamispäätöksiä on pyritty selittämään eri teorioiden avulla. Esimerkiksi Gottschalk & Solli-Sæther ovat tunnistaneet 11 teoriaa selittämään, miksi ulkoistamisesta on tullut suosittu maailmanlaajuinen ilmiö.

Perunovic & Pedersenin (2007) mukaan Gottschalk & Solli-Sæther tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että ydinkyvykkyyksien teoria, sidosryhmäteoria ja neoklassinen talousteoria selittävät parhaiten tärkeimmät ja kriittisimmät menestystekijät ulkoistamisprosessissa (Perunovic & Pedersen 2007, 7). Ydinkyvykkyyksien- ja sidosryhmäteoria sekä Neoklassinen talousteorian sisältö on avattu tarkemmin alla.

- **Ydinkyvykkyyksien teoria** (eng. *theory of core competencies*)
 - Teoria esittää, että toiminnot tulisi toteuttaa joko yrityksen sisällä tai toimittajien kautta. Toiminnot, jotka eivät ole ydintoimintaa, tulisi ulkoistaa toimittajille. Sivutoiminnot, jotka ovat osa yrityksen tapaa suojata itsensä ja säilyttää kilpailuetu kilpailijoihin, on syytä pitää yrityksen sisällä. (Gottschalk & Solli-Sæther 2005, 686.)

- **Neoklassinen talousteoria** (eng. *neoclassical economic theory*)
 - Teoria on lähestymistapa talouteen, joka liittyy kysynnän ja tarjonnan yksilön rationaalisuuteen ja hänen kykynsä maksimoida hyöty tai voitto. (Investopedia 2015)

- **Sidosryhmäteoria** (eng. *stakeholder theory*)

- Sidosryhmäteorian mukaan yritys on vastuussa tekemisistään laajalle sidosryhmien joukolle, sillä sidosryhmät tekevät yrityksen toiminnan mahdolliseksi. Vastuullinen yritys ottaa toiminnassaan huomioon eri sidosryhmien toisistaan poikkeavat tarpeet, toiveet ja vaatimukset, ja koordinoi ne yhteen omien etujensa kanssa. Se pyrkii tietoisesti parantamaan sidosryhmiensä hyvinvointia. Sidosryhmäteoria korostaa yritystoiminnan läpinäkyvyyden sekä sidosryhmävuoropuhelun merkitystä yhteiskuntavastuun johtamisessa. (Issakainen 2011, 25.)

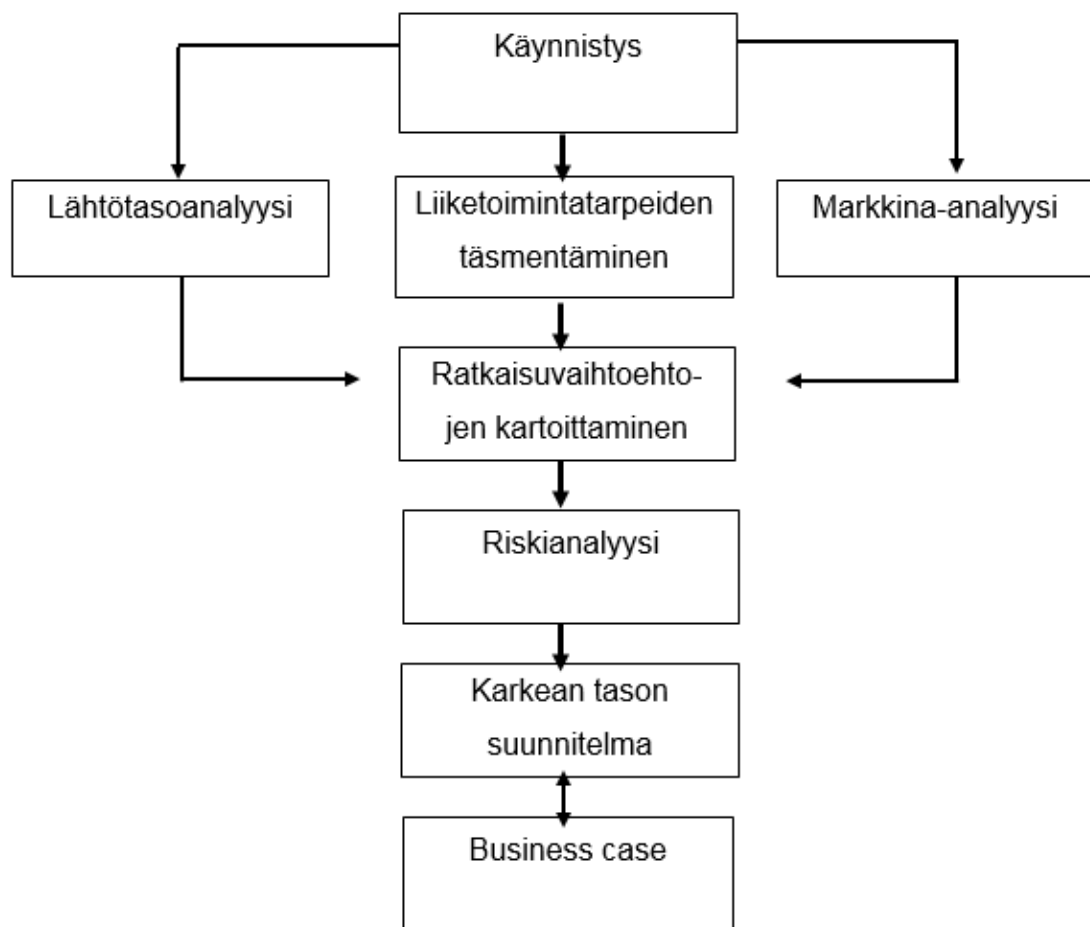
Muita ulkoistamiseen liittyviä teorioita ovat:

- **Kumppanuuden ja allianssien teoria** (eng. *partnership and alliance theory*)
- **Relaatiiovaihdon teoria** (eng. *relational exchange theory*)
- **Sosiaalisen vaihdannan teoria** (eng. *social exchange theory*)
- **Agenttiteoria** (eng. *agency theory*)
- **Teoria yrityksen rajoista** (eng. *theory of firm boundaries*)
- **Resurssiperusteinen teoria** (eng. *resource-based theory*)
- **Transaktiokustannusteoria** (eng. *transaction cost theory*)
- **Sopimuksenmukainen teoria** (eng. *contractual theory*)

Teorioiden nimien suomennokset ovat Pentti 2012. 9. mukaan.

2.4 Ulkoistamispäätösprosessi

Ulkoistamisvaihtoehtojen kartoittamisella on tarkoitus löytää optimaalinen ratkaisu, joka takaa yritykselle kustannustehokkaan lopputuloksen ja minimoii operatiiviset riskit. Keskeisimpiä tehtäviä on määrittää lähtötaso, tunnistaa riskit ja ulkoistamisen taloudelliset vaikutukset. (Kiiskinen ym. 2002, 101.) Ulkoistamispäätösprosessi etenee vaiheittain alla olevan kuvan 4 mukaisesti.



Kuva 6. Ulkoistamispäätösprosessin vaiheet (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002. 102)

Ulkoistamisprojektin käynnistysvaiheessa on sovittava Kuvan 4 mukaisesti ensimmäiseksi tavoitteista ja periaatteista, joilla ulkoistushanke on tarkoitus viedä läpi. Alustavan suunnitelman laatiminen ja sopivan osaamisen kartoittaminen on tärkeää jo tässä vaiheessa hanketta useiden eri syiden takia. Ulkoistamiseen liittyy usein henkilöstövähennykset, muutosvastarinta ja viestintä henkilöstön ja johdon välillä tapahtumien kulusta. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää sopia viestinnästä ja laatia suunnitelma, jolla eri kohderyhmät pidetään tietoisina projektin etenemisestä. (Kiiskinen ym. 2002, 102.)

Käynnistysvaiheen lopputuloksena ulkoistamisprojekti on edennyt niin, että hankkeelle on laadittu aikataulutettu projektisuunnitelma, nimetty projektityöskentelyn kannalta tärkeimmät resurssit (esimerkiksi henkilöstöasiat sekä talous ja rahoi-

tus), laadittu viestintäsuunnitelma sekä määritetty päätöksenteko- ja raportointiprosessit. Käynnistysvaiheeseen kuuluu lisäksi lähtötasoanalyysin sekä markkina-analyysin teko. Lähtötasoanalyysin tavoitteena on saada selkeä näkemys ja ymmärrys yrityksen itse tuotetuista hyödykkeistä tai palveluista, jotta nykytilaa voidaan verrata mahdollisiin ulkoistamisvaihtoehtoihin. Lähtötasoanalyysissa määritetään lähtötaso kustannusten, pääoman ja henkilöstön osalta. Markkina-analyysin avulla taas pyritään selvittämään alustavasti kumppanien tuomaa lisäarvoa palveluntuottamiseen sekä saamaan tietoa niiden kyvykkyydestä ja kokeemuksesta. Markkina-analyysin lopputuloksena saadaan analyysi potentiaalisista palveluntarjoajista ja näkemys mahdollisten kumppaneiden kyvystä toimittaa halutut palvelut. (Kiiskinen ym. 2002, 102–103, 105–107.)

Seuraava vaihe on liiketoimintatarpeen täsmentäminen, joka on aina ulkoistamis päätöksen perusteena. Tällöin johto tekee tarvittavat rajaukset ja peruslinjaukset sekä määrittää ulkoistamiselle konkreettiset tavoitteet. Kun päätöksen perustana ovat selkeästi määritetyt tavoitteet, taataan se, että ne ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Mikäli tavoitteet eivät ole selkeitä ja helposti ymmärrettäviä, hidastuu prosessi ja prosessi voidaan mahdollisesti kyseenalaistaa. Tavoitteet selkeyttävät myös lopullista toimittajavalintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 103–104.)

Seuraavaksi edetään ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamiseen. Kartoittamisessa on tavoitteena löytää mahdollisimman kustannustehokas tapa organisoida ulkoistettava toiminto, jolloin resurssit voidaan kohdistaa yrityksen ydintoimintoihin. Vartenotettavia ratkaisuja on koko toiminnon ulkoistaminen, tiettyjen osien ulkoistaminen kyseisestä toiminnosta tai mahdollisesti pelkkien järjestelmien ulkoistaminen. Jokaiseen vaihtoehtoon sisältyvät omat riskinsä ja etunsa, joten yrityksen on punnittava kaikkia vaihtoehtoja ja päätettävä mikä on yritykselle kaikkein paras ratkaisu. (Kiiskinen ym. 2002, 107–112).

Seuraava vaihe sisältää yrityksen valmistautumisen riskeihin. Riskianalyysi on tärkeä osa ulkoistamisprosessia. Vastuunsiirtäminen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle sisältää taloudellisia, toiminnallisia ja lainopillisia riskejä, jotka tulee tunnistaa ja joihin yrityksen on valmistauduttava. Riskianalyysin tavoitteena on tunnistaa ulkoistamiseen liittyvät keskeisimmät riskit, analysoida niiden todennäköisyys ja vaikutukset sekä laatia riskien hallintasuunnitelma. Myös sopimuksen

osalta on varmistuttava siitä, ettei siinä ole mahdollisia ongelmakohtia, jotka aiheuttavat palvelutason laskua tai muita mahdollisia ongelmia tulevaisuudessa. Riskien realisoituminen luultavasti kumoaisi kaikki tavoitteena olevat kustannussäästöt, uudelleenjärjestelyt ja niin edelleen. Samalla se asettaisi koko ulkoistamisen järkevyyden kyseenalaiseksi. (Kiiskinen ym. 2002, 112.)

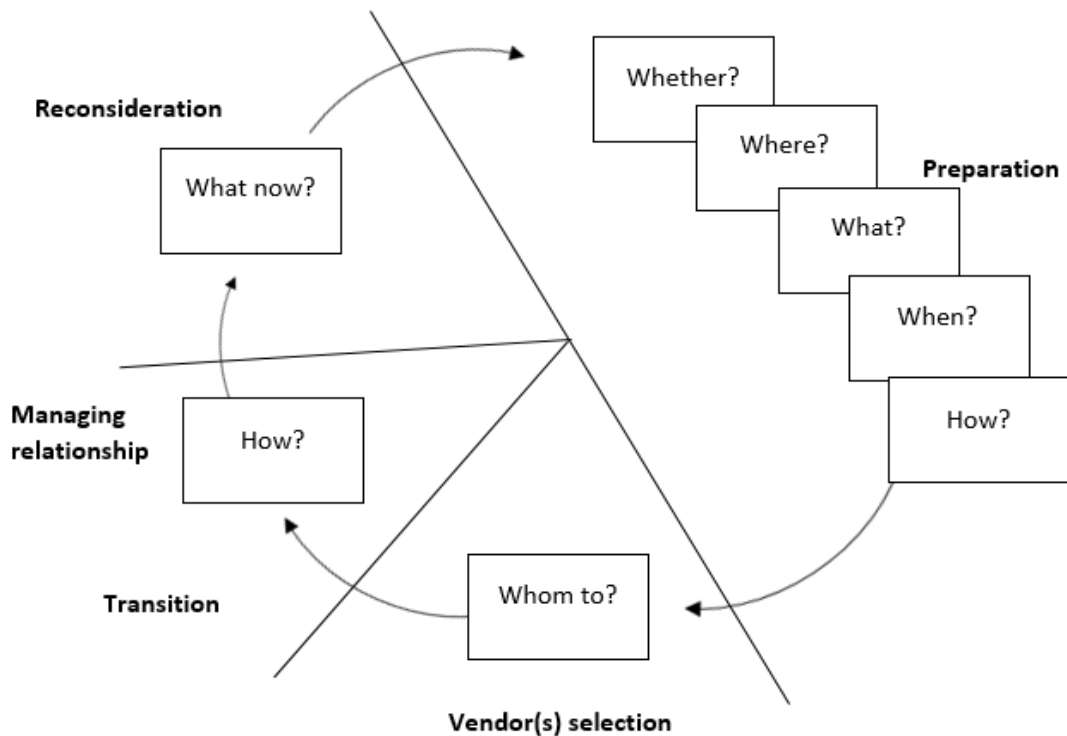
Karkean tason suunnitelma on toiseksi viimeinen vaihe ulkoistamisprosessissa. Karkean tason suunnitelmassa täsmennetään ulkoistamisprojektin rajaukset, tarvittavat resurssit ja tehtävien vaiheistus vastuun siirtoon saakka. Suunnitelmassa myös määritetään ulkoistettavan kokonaisuuden kehittämistarpeet sisäisesti, ennen kuin ulkoistaminen toteutetaan. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyy aikataulutettu ja vaiheistettu suunnitelma, jossa on täsmennetty kriittisimmät määräpäivät sekä niihin liittyvät projektin tuotokset. (Kiiskinen ym. 2002, 113–114.)

Viimeinen vaihe on nimeltään *business case*. Se sisältää taloudellisen analyysin, jossa arvioidaan uuden toimintamallin kustannukset ja säästöt. Edellisen vaiheen suunnitelma toimii pohjana tälle taloudelliselle arvioinnille. Kustannusarvio perustuu nykyisiin kustannuksiin sekä arvioon uuden toimintamallin aiheuttamista lisäkustannuksista, joita ovat esimerkiksi tietoliikennekustannukset. Palvelukustannusten osuus voidaan määrittellä siinä tapauksessa, mikäli hankittavan palvelun rajaus on riittävän selkeä ja on olemassa käsitys markkinahinnoista vastaavien palveluiden osalta. (Kiiskinen ym. 2002, 113.)

Vaiheiden jälkeen annetaan johdolle taloudelliset perusteet ulkoistamissuositusta varten. Selvityksen perusteella on tunnistettu ulkoistamiseen liittyvät riskit sekä markkinoiden kyky toimittaa haluttu palvelu. Viimeisenä vaiheena on tehtävä päätös siitä, lähteekö yritys ulkoistamaan vai ei. (Kiiskinen ym. 2002, 114–115.)

Ulkoistaminen ilmiönä kasvattaa huomiotaan akateemisissa yhteisöissä. Tutkimusten tuloksena on johtanut johtopäätökseen, että ulkoistamiseen liittyy useita prosesseja. Yleisesti tunnustetaan, että ulkoistamiseen kuuluu viisi vaihetta. Jokainen vaihe taas sisältää eri toimintoja, joista yrityksen on huolehdittava ulkoistamisen onnistumiseksi. (Perunovic & Pedersen 2007, 2.)

Vaxevanou ja Konstantopoulos (2014) käyvät julkaisussaan läpi muun muassa Zoran Perunovicin vuosien 2005–2007 välillä pitämiä konferensseja ulkoistamisprosessista.



Kuva 7. Perunovicin ulkoistamisprosessi (Perunovic & Pedersen 2007, 4. mukaan)

Ensimmäinen vaihe on Kuvan 5 mukaisesti ns. valmisteluvaihe (*eng. preparation*), joka asettaa tiettyjä kysymyksiä, jotka on ratkaistava ennen kuin yritys aloittaa ulkoistamisprosessin. Nämä kysymykset koskevat syitä, miksi yritys ulkoistaa ja mitä odotuksia sillä on ulkoistamiselta. Tärkeintä tässä vaiheessa on se, että yritys läpikäy erilaisia strategioita käyttämällä erilaisia analyysejä ja päätöksenteon malleja. Valmisteluvaihe sisältääkin tässä vaiheessa prosessia kysymykset "Jos?", "Mitä?" ja "Miten?". (Vaxevanou & Konstantopoulos 2014, 569.) Valmisteluvaiheeseen sisältyviä keskeisiä toimia ovat strategian kehitys, vaihtoehtojen kokoaminen, sopivien toimittajien seulonta ja heitä lähestyminen sekä päätös siitä millainen ja miten pitkä ajallisesti sopimuksesta tulee (Perunovic & Pedersen 2007, 4).

Toisessa vaiheessa valitaan toimittaja. Tämä on vaiheista ehkä kriittisin, koska oikean toimittajan valinta on tärkeää: yritykset joutuvat tekemään yhteistyötä pitkää. (Vaxevanou & Konstantopoulos 2014, 569.) Yrityksen on siis tärkeää valita toimittajansa huolella, jotta taataan saumaton yhteistyö ja ymmärrys molempien yritysten välillä, eikä ongelma tilanteissa ajauduta tilanteeseen, jossa toinen tai molemmat osapuoli joutuu kärsimään. Tämän vaiheen keskeisiä toimia on ilmoittaa ulkoistamisesta, valita yritykselle sopiva toimittaja, sopimuksen neuvottelu ja viimeistely (Perunovic & Pedersen 2007, 4).

Toimittajan huolellisen valinnan ja sopimusten allekirjoittamisen jälkeen on kolmannen, eli siirtymävaiheen, aika. Vaiheen tavoitteena on taata sujuva, tuottava ja toimiva siirtyminen vanhasta toimintatavasta ja -järjestelmästä uuteen. Siirtymävaiheeseen kuuluu paljon ratkaistavia asioita, kuten esimerkiksi sisäisen ja ulkoisen toiminnan uudelleenjärjestely sekä henkilöstöressurssien uudelleen arviointi. (Vaxevanou & Konstantopoulos 2014, 569.) Henkilöstöressurssien uudelleen arvioimiseen kuuluu mahdollisia henkilöstön siirtämistä uusiin tehtäviin, tai mahdollisesti irtisanomiseen. Siirtymävaiheen keskeisiä toimintoja ovat viestinnän määrittely ja tietotaidon jakaminen toimittajan kanssa sekä yrityksen omaisuuden, työntekijöiden, informaation, tiedon, laitteistojen ja ohjelmistojen siirto toimittajalle, mikäli niin on sovittu. Tässä vaiheessa on myös hoidettava mahdollisista irtisanomisista. (Perunovic & Pedersen 2007, 4–5).

Toimittajan ja yrityksen välistä suhdetta hoidetaan neljännessä vaiheessa. Näiden kahden toimijan välisen suhteen menestyminen riippuu paljolti siitä, miten suhdetta hoidetaan liiketoiminnan tasolla. Tähän vaiheeseen kuuluu määrittää millainen suhde toimittajalla ja yrityksellä on, suhteen ylläpitäminen, kokousten ja neuvotteluiden pito, suorituskyvyn seuranta ja arviointi, kannustimien ja seuraamusten käyttö, mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisu, mahdolliset uudelleen-neuvottelut ja muutokset, sekä hallita menestystekijöitä (Perunovic & Pedersen 2007, 5).

Viimeinen vaihe on uudelleenarkintavaihe, joka alkaa kun ulkoistamisprosessi on loppusuoralla. Tässä vaiheessa yritys voi vielä purkaa sopimuksen esimerkiksi seuraavista syistä: muutos omistusrakenteessa, toimitus- tai maksukyvyttömyys tai sopimusehtojen rikkominen. Yrityksen on myös uudelleen harkittava,

hyötykö se sopimuksesta ja hyötykö se siitä tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa on päätettävä ryhtyykö yritys ulkoistamisprosessiin valitsemansa toimittajan kanssa, vaihtaako se toimittajaa vai jatkaako se toimintaa oman yrityksensä sisällä. (Vaxevanou & Konstantopoulos 2014, 569–570.)

3 Yrityksen ulkoistamisprosessi

Empiiristä tutkimusta varten haastateltiin anonymisti kahta isoa yritystä, jotka ovat ulkoistaneet ostoreskontransa ulkomaille. Yrityksistä käytetään tutkimuksessa nimityksiä Yritys X ja Yritys Y yritysten ja niiden työntekijöiden identiteetin salaamiseksi. Yritykset ovat ulkoistaneet ostoreskontransa eri aikoina ja eri maihin.

Tutkimuksessa haastateltiin Yritysten X ja Y työntekijöitä, jotka työskentelevät ostoreskontran parissa yritysten eri yksiköissä. Työntekijöiden haastatteluilla pyrittiin selvittämään yrityksen ulkoistamisprosessia ja syitä, sekä mitä mahdollisia haittoja ja hyötyjä ulkoistaminen on yritykselle tuonut työntekijöiden omasta näkökulmasta.

3.1 Miksi yritys ulkoistaa

Pk-yrityksillä taloushallinnon toiminnot kuten ostoreskontra, eivät ole ydintoimintaa vaan pakollinen osa liiketoimintaa. Toiminnot, jotka eivät ole osa ydintoimintaa, on hyvä ulkoistaa, jolloin pk-yrityksien resurssit kohdistuvat oikeisiin toimintoihin. Pk-yritysten osaaminen ei välttämättä ole riittävää, jolloin ostoreskontran ja taloushallinnon ulkoistaminen on suositeltavaa.

Yritys X on iso yritys, jolla on yksiköitä niin Suomessa kuin ulkomailla, joten ostoreskontra ja siihen kuuluvat tehtävät ovat tärkeä ja iso osa sen toimintaa. Yrityksellä on yhä ulkoistamisen jälkeen suuri määrä taloushenkilöitä, jotka hoitavat joitain ostoreskontran tehtäviä. Yritys ei koe, että ostoreskontra ei olisi sen ydintoimintaa, joten yrityksen motiivit ulkoistaa ovat erilaiset kuin pk-yrityksillä.

Haastateltujen yritysten kohdalla ei voida ajatella, ettei yrityksillä olisi tarvittavia resursseja, riittävää osaamista tai aikaa ostoreskontran ylläpitämiseen sisäisenä toimintona. Esimerkiksi Yritys X:n tapauksessa ulkoistamispäätökseen vaikuttivat

eri asiat, kuten kustannussäästöt sekä palveluntarjoajan tarjoama asiantuntemus. Lisäksi ulkoistamispäätökseen vaikuttaa vahvasti se, että palveluntarjoajan on helpompi vastata muuttuviin liiketoimintamalleihin; jos yritys poistaa tai lisää liiketoimintayksiköitä, on palveluntarjoajan helpompi vastata muuttuneisiin olosuhteisiin ja vaatimuksiin. Yrityksen täytyisi vastaavassa tilanteessa uudelleen organisoida yksikkönsä vastaamaan tapahtuneita muutoksia, joka syö yrityksen resursseja, aikaa ja rahaa.

3.2 Miten yritys valitsee palveluntarjoajan

Yritys X:n mukaan hanketta varten perustetaan projektiorganisaatio yrityksen sisälle päättämään siitä, kannattaako yrityksen ulkoistaa toiminto vai ei. Organisaation tehtävänä on selvittää hankkeen eri vaihtoehdot, eli onko yrityksen järkevintä pitää ostoreskontra yrityksen sisällä, ulkoistaa se osittain vai ulkoistaa se kokonaan. Projektiorganisaatio koostuu henkilöistä, joilla on riittävä tieto ja osaaminen tutkimaan eri vaihtoehtojen järkevyyttä ja toteuttamiskelpoisuutta.

Projektiorganisaatio esittelee yrityksen johdolle analyysin tutkimuksensa lopputuloksesta, jonka jälkeen yritys tekee päätöksen hankkeen mahdollisesta etenemisestä. Ulkoistamispäätöksen jälkeen projektiorganisaatio kerää informaatiota mahdollisista palveluntarjoajista. Yritys X:n mukaan informaatiota kerätään yleensä noin 10–20 palveluntarjoajasta, joiden täytyy täyttää yrityksen asettamat kriteerit ja standardit.

Palveluntarjoajan valintaan vaikuttaa myös se, millaista palvelua yritys on ostamassa. Yrityksen on määriteltävä mitä palvelun tulee kattaa, mikä nykyisestä toiminnosta siirtyy palveluntarjoajalle ja mikä toiminnosta jää yritykselle. Palveluntarjoajakandidaattien välillä käydään läpi valintaprosessit ja sopivien palveluntarjoajien välillä käydään lopulta tarjouskilpailu.

Tarjouskilpailun jälkeen yritys valitsee mielestään itselleen parhaiten soveltuvan palveluntarjoajan, joka pystyy tarjoamaan yrityksen määrittelemät palvelut ja toiminnot. Päätöksen jälkeen yritys ryhtyy yhdessä palveluntarjoajan kanssa järjestelemään tarvittavia muutoksia sekä itse toiminnon siirtämistä palveluntarjoajalle.

3.3 Laadun varmistaminen

Yritysten palveluntarjoajien kanssa on käyty läpi laatukriteerit ja se, mitä heiltä ostettavan palvelun tulee sisältää. Palveluntarjoaja ja yritykset ovat jatkuvassa yhteydessä toisiinsa laadun parantamiseksi ja mahdollisten vikatilanteiden selvittämiseksi. Yhteydenpito yritysten ja palveluntarjoajien välillä hoituu sähköpostitse, neuvottelupuheluilla internetin välityksellä tai palveluntarjoajan tai yrityksen toimitiloissa.

Palveluntarjoajan ja yrityksen välinen kommunikointi on tärkeää ulkoistamisen onnistumiseksi. Yritys X harjoittaa operatiivisen tason hallintamallia, joka käsittää myös taktisen ja strategisen tason. Hallintamalli tarkoittaa sitä, että Yritys X järjestää vähintään kerran kuukaudessa kokouksen palveluntarjoajan kanssa, jossa käydään läpi miten ulkoistaminen on onnistunut, miten asiat ovat kehittyneet ja onko ongelmatilanteet saatu selvitettyä. Näin Yritys X ja palveluntarjoaja pystyvät yhdessä seuraamaan edistymistä ja käsittelemään mahdollisia ongelmia.

Toiminnon ulkoistamisessa on aina se vaara, että palveluntarjoaja ei tarjoakaan sitä, mitä on luvattu. Yrityksellä, eli palvelun ostajalla, on aina lopullinen vastuu toiminnosta. Vastuita ja yrityksen ja palveluntarjoajan rooleja voidaan kuitenkin tarkemmin selvittää sopimuksessa.

4 Ostoreskontran ulkoistaminen

Haastatteluissa käytiin läpi, miten yritysten työntekijöiden mielestä ostoreskontran ulkoistamisesta johtuvat haitat ja hyödyt ovat muuttuneet käyttöönottovuodesta nykypäivään. Yritys Y:n ulkoistamisprosessi on valmis, kun taas Yritys X:n ostoreskontran ulkoistamisprosessi on vielä kesken, vaikka toiminto on jo siirtynyt palveluntarjoajalle.

Molempien yritysten vastauksissa esiintyi samoja asioita, vaikka yritysten ostoreskontrat sijaitsevat eri maissa. Yritys Y ulkoisti ostoreskontransa Eurooppaan, kun taas Yritys X:n valitsi Aasiassa sijaitsevan palveluntarjoajan vastaamaan sen ostoreskontrasta vastaisuudessa.

4.1 Ulkoistetun ostoreskontran haittoja ja ongelmia

Haastatteluista saatu materiaali sisältää työntekijöiden subjektiivisia mielipiteitä, eivätkä ne edusta yrityksen virallista kantaa ostoreskontran ulkoistamisesta. Haastateltavilla henkilöillä ei ole tarkkaa tietoa syistä ja perusteluista, miksi yritys on ulkoistanut ostoreskontran.

Haittoihin kerätyt yritysten käyttöönottovuosien ja sitä seuraavien 2–3 vuoden ongelmat ja haitat eivät kosketa kaikkia yrityksen ostoreskontran laskuja. Iso osa laskuista liikkuu palveluntarjoajan, yrityksen ja toimittajien välillä ilman ongelmia, eikä täten pidä olettaa, että ongelmat ja haitat koskisivat jokaista laskua ja työntekijää.

4.1.1 Kieli

Ulkomaille ulkoistetun toiminnon kieli ei tule pysymään kotimaan kielenä, vaan yrityksen on usein valittavissa joku maailman valtakielistä kuten englanti, ranska tai saksa. Molemmat haastatellut yritykset ovat tehneet palveluntarjoajan kanssa sopimuksen, jossa palvelu ostettiin englanniksi. Englanniksi ostettu palvelu tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajan ja yrityksen välillä oleva kommunikaatio hoidetaan vain ja ainoastaan englannin kielellä.

Suomalaisilla on tunnetusti hyvä kielitaito. EF Education First-koulutusyhtiön raportin mukaan Suomessa englannin kielen osaaminen on maailman neljän parhaan maan joukossa, työelämää käsittelevässä osuudessa Suomi jää viidenneksi (Yle.fi 2015). Kieli ja siitä johtuvat hankaluudet nousivat kuitenkin esiin molempien yritysten haastatteluissa useaan otteeseen. Haasteltavat henkilöt toivat esille, että suomalaisten käyttämä englanti eroaa Keski-Euroopassa ja Aasiassa käytetystä englannista. Hankaluuksia aiheuttaa myös keskusteltava aihe; ostoreskontraan liittyy paljon talousenglantia ja sellaisia käsitteitä, jotka eivät ole yleisesti käytössä suomalaisten päivittäisessä työ- tai arkielämässä. Myös aksentit aiheuttavat välillä ymmärrysvaikeuksia. Yritys X:n käyttämän palveluntarjoajan työntekijöiden aksentti on haastateltujen mielestä välillä niin voimakas, ettei heidän puhumastaan englannista saa aina selvää.

Ongelmia aiheuttaa erityisesti se, että palvelu on ostettu englanninkielisenä, mutta laskuja tulee myös muilla kielillä, koska kyseessä on kansainvälisesti toimiva yritys. Yritys X:n ostoreskontraan saapuvat laskut ovat esimerkiksi suomeksi tai saksaksi. Yritys X:n palveluntarjoajan työntekijät käyttävät apunaan yrityksen luomia sanalistoja, joihin on kerätty yleisimpiä laskuissa esiintyviä sanoja kuten viitenumero, lähettäjä ja eräpäivä. Ne sanat, joita ei esiinny yrityksen toimittamissa sanalistoissa, jäävät palveluntarjoajan selvitettäväksi. Yleensä palveluntarjoaja käyttää internetpohjaista Google Translator -nimistä palvelua tuntemattomien lauseiden ja sanojen kääntämiseen.

Google Translator -palvelu ei kuitenkaan pysty ymmärtämään murretta, joten esimerkiksi se ei tunnista että "mä" ja "mie" tarkoittaa "minä". Ymmärrysvaikeuksia lisäävät myös esimerkiksi lempinimien käyttäminen, esimerkiksi yrityksen rakennusta kutsuttaisiin Toivo-nimellä sen suunnittelijan mukaan. Palveluntarjoajalle saapuu toimittajalta lasku, jossa lukee "Tuotteen toimitus Toivoon". Palveluntarjoaja tarkistaa sanan sanakirjasta tai Google Translatorista, jolloin hän saa toivon englanninkielisen vastineen "*hope*". Palveluntarjoaja ei tässä kohtaa enää ymmärrä, mikä lauseen "Tuotteen toimitus Toivoon" merkitys on ja minne tuote on toimitettu. Lisäksi suomenkielen kääntäminen englanniksi on hankalaa, kun käytetään sanakirjaa tai Google Translatoria, sillä esimerkiksi sana "maksu" tarkoittaa että palveluntarjoajan pitää maksaa jotain, mutta sanakirja voi tarjota myös vaihtoehtoa "liver" eli ihmisen maksa-elintä. Samanlaisia ongelmia voi esiintyä myös muiden kielten kanssa.

Haastatellut työntekijät toivat haastatteluissa ilmi, että kotimaan yksiköissä työskentelee ihmisiä, jotka eivät hallitse englantia niin hyvin, että kommunikointi palveluntarjoajan kanssa onnistuisi ongelmitta. Tällaiset henkilöt ovat olleet yrityksissä useita vuosia töissä, eikä englannin kielen osaaminen ole ollut vaatimuksena silloin, kun he ovat aloittaneet työsuhteensa. Huonompi englanninkielen taito hidastaa ja vaikeuttaa prosessia, mikäli jompikumpi osapuolista ei ymmärrä, mitä hänen pitää tehdä tai mitä toinen osapuoli yrittää saada selville. Huonompi kielitaito näkyy myös toimittajien palautteissa; Yritys X:n toimittajat ovat antaneet palautetta, etteivät he ymmärrä palveluntarjoajan vastauksia, kun he laittavat heille kyselyitä esimerkiksi maksuviivästyksiin liittyen. Yritys Y:n työntekijä kertoi

haastattelussa, että kielen vaihtumisen vuoksi hän joutuu työssään miettimään tarkkaan, miten hän käsiteltävän asian ilmaisee palveluntarjoajan työntekijälle, jotta hän ymmärtää asian oikein.

4.1.2 Aikaero, kulttuuri ja maantieteellinen sijainti

Yritykset ulkoistivat ostoreskontransa Eurooppaan ja Aasiaan. Eurooppaan ulkoistaneella Yritys Y:llä eivät maantieteellinen sijainti tai aikaero vaikuta ostoreskontraan päivittäiseen toimintaan, sillä palveluntarjoajan erottaa yrityksestä vain pieni aikaero ja maantieteellisesti molemmat sijaitsevat Euroopassa. Yritys X:llä ja palveluntarjoajalla aikaeroa on jo useampi tunti, mutta se ei vaikuta oleellisesti ostoreskontran päivittäiseen toimintaan. Yritys X:n palveluntarjoaja pystyisi kuitenkin käyttämään muutaman tunnin aikaeron hyödykseen tekemällä tärkeimmät ja selvitystä vaativat tehtävät ennen kuin suomalaiset laskunkäsittelijät saapuvat töihin Suomessa. Työntekijöiden mukaan tätä aikaeroa ei kuitenkaan hyödynnetä tarpeeksi. Joissain tapauksissa aikaerosta on myös haittaa, mutta ei merkittävää sellaista. Haittana voidaan pitää esimerkiksi sitä, että palveluntarjoaja on hoitanut kiireellisen laskun, mutta joutuu odottamaan, että suomalaiset laskunkäsittelijät saapuvat töihin tai että suomalaiset pankit aukeavat ennen kuin lasku lähtee eteenpäin.

Ongelmia Yritys X:n palveluntarjoajalle luo huono eurooppalaisen kulttuurin, tapojen ja maiden tuntemus. Joissain yksittäisissä tapauksissa esimerkiksi kaupungin nimeä ei ole tunnistettu laskusta tai millä kielellä lasku on kirjoitettu. Palveluntarjoajan työntekijät eivät esimerkiksi aina tunnista suomalaisen henkilön nimeä laskusta, sillä aasialaiset nimet eroavat paljon pohjoismaalaisista nimistä. Tällaisten eroavaisuuksien takia palveluntarjoajalle voi syntyä virheitä ja laskuja saatetaan reitittää väärille henkilöille. Yritys X:n työntekijät kertovat, että palveluntarjoaja sekoittaa välillä myös yksiköt keskenään, laskuja reititetään väärille yksiköille. Väärä reititys kasvattaa laskujen kiertoaikaa, kun laskuja palautetaan tai yksikkö jolle virheellinen lasku lähetettiin yrittää selvittää, kenelle lasku oikeasti kuuluu. Hämmennystä aiheuttavat myös Euroopan sisäiset sopimukset, esimerkiksi Yhtenäisen euromaksualueen SEPA:n (eng. *Single Euro Payments Area*) myötä Euroopan Unionin jäsenmaiden pankit ottivat käyttöönsä IBAN- ja SWIFT-koodit, jotka ovat tuntemattomia Aasiassa.

Kulttuurieroista suurin lienee yritysten harjoittama johtamismalli. Yritys X:n palveluntarjoajalla on käytössä hierarkkinen johtamismalli, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että esimies kertoo työntekijälle mitä, milloin ja miten hän työnsä tekee. Haastateltavista työntekijöistä tuntuu, että palveluntarjoajan työntekijä ei saa tehdä itse päätöksiä tavallisesta poikkeavaan laskuun, vaan hänen on pyydettävä varmistus siitä, mitä laskulle tehdään joko esimieheltään tai suomalaiselta laskunkäsittelijältä. Suomalaisessa työympäristössä työntekijät voivat yrityksen työntekijöiden mukaan keskustella ja sopia yhdessä, mitä tehdään ja milloin. Yritys X:n työntekijät kritisoivat palveluntarjoajansa johtamismallia, sillä heidän mielestään se johtaa siihen, että työntekijöiltä puuttuu rohkeus tehdä päätöksiä, olla oma-aloitteisia ja soveltaa samankaltaisissa laskuissa. Kriittisyys johtuu siitä, että Suomessa ei ole totuttu vastaavaan johtamismalliin. Täällä työntekijöitä ajetaan ajattelemaan itse ja ottamaan vastuuta, ilman että kaikkea kysytään ja varmistetaan esimieheltä. Kriittisyydestä huolimatta on otettava huomioon maiden kulttuurilliset erot; hierarkkinen johtamismalli voi olla palveluntarjoajalle toimiva ja käytännöllinen ratkaisu vaikka se ei suomalaisessa työskulttuurissa kuulosta toimivalta ratkaisulta.

Lisäksi on otettava huomioon, että kun palveluntarjoajan työntekijä pyytää varmistuksen erilaiselle laskulle, vältytään siltä, että yhä suurempi määrä laskuista menisi väärin. Yritysten palveluntarjoajalle menevien laskujen määrä on suuri, joten varmistuksen pyytäminen voi olla yrityksen ja palveluntarjoajan tapa minimoida tätä riskiä.

Yritys Y ei huomannut ongelmia, jotka johtuisivat normaalista henkilöstövaihtuvuudesta, mutta Yritys X:n työntekijät kertoivat virheiden määrän kasvavan ja pienevän aalloissa henkilöstövaihtuvuuden mukaan. Yritys X:n työntekijät kokivat, että suuri henkilöstövaihtuvuus heidän palveluntarjoajallaan johtaa siihen, että kun asiassa on juuri edistytty, henkilöstö vaihtuu ja ongelmassa ja virheiden määrässä palataan takaisinpäin. Yritys X:n työntekijän mukaan ulkoistuspalveluissa on kuitenkin yleensäkin suuri henkilökunnanvaihtuvuus tai henkilöstö etenee urallaan palveluntarjoajan organisaatiossa.

4.1.3 Työtavat, -määrä ja -tehtävät

Yritys X:n palveluntarjoajalla kaikki työntekijät tekevät kaikkea, mikä tarkoittaa sitä, että laskuja hoitavat aina eri henkilöt. Haastateltujen mukaan eri yksiköille olisi ollut kannattavaa perustaa palveluntarjoajalle tiimit, jotka hoitaisivat aina saman oman vastuualueen, esimerkiksi jonkin yksikön, laskuja. Vaihtoehtoisesti samankaltaiset laskut olisivat aina saman tiimin hoidettavana, jolloin palveluntarjoajan työntekijät oppisivat samalla poikkeukset ja kirjaukset. Nykyisellä tavalla Yritys X:n työntekijät joutuvat selittämään samoja asioita useaan otteeseen eri henkilöille.

Kulttuurierot näkyvät työtavoissa Yritys X:n työntekijöiden mielestä päivittäin, mutta siltä ei voida välttyä kun ulkoistetaan eri maahan. Haastateltujen mielestä suomalainen työskulttuuri on säntillinen, työtehtävät hoidetaan ajallaan ja sovitusti. Haastatteluissa selvisi, että Yritys X:n palveluntarjoajan maassa esimerkiksi aikataulut eivät aina pidä. Aikataulut eivät ole kuitenkaan pettäneet niin, että siitä olisi koitunut harmia yritykselle.

Yritys X:lle jäi suomalaisia laskunkäsittelijöitä siitä huolimatta, että ostoreskontra ulkoistettiin Aasiaan. Yksiköiden ostajat huolehtivat yksiköiden päivittäisistä materiaalihankinnoista ja ovat yhteyshenkilöitä yrityksen ja toimittajien välillä. Yritys Y:llä yrityksen yksiköiden controllerit hoitavat mahdolliset ostoreskontran ongelmatapaukset. Molempien yritysten työntekijöiden mielestä heidän työmääränsä kasvoi käyttöönottovuonna merkittävästi.

Yritys Y:n mukaan palveluntarjoajan työntekijät ovat lähinnä rutiininomaisia kirjaajia, jotka eivät mieti mitä ovat kirjaamassa. Vastuuta asioiden oikeellisuudesta on siirretty yksiköille, joten controllerit joutuvat nykyisin tarkastamaan laskut virheiden varalta. Haastateltavan mukaan palveluntarjoajan työntekijä tekee yleensä vain sen mitä häneltä pyytää, joten controller joutuu ajattelemaan prosessia pidemmälle kuin aikaisemmin on ollut tarpeen. Esimerkiksi, jos controller pyysi korjaamaan laskun virheellisen tiliöinnin, tapahtui se ennen ulkoistamista niin, että alkuperäiselle laskulle tehtiin hyvitys ja lasku kirjattiin uudestaan oikealla tiliöin-

nillä. Tällaisessa tapauksessa veloitus ja hyvitys saattoivat jäädä roikkumaan reskontraan, koska niiden tasaus jäi siellä tekemättä. Controller itse oletti, että asia menisi kuten ennen, mutta nykyisin vastapuoli tekee vain sen mitä pyydetään.

Yritys X:n laskunkäsittelijöiden ja ostotiimin työmäärän kasvu on johtunut siitä, että palveluntarjoajan työntekijät kysivät paljon apua ja varmistuksia suomalaisilta laskunkäsittelijöiltä siitä, miten asia kuuluu hoitaa. Ongelmaksi käyttöönottovuonna Yritys X:llä muodostui erityisesti yrityksen sisäinen chat-palvelu, jota palveluntarjoajan työntekijät käyttivät paljon pyytääkseen apua suomalaisilta työntekijöiltä. Yritys hoiti ongelman rajoittamalla chat-palvelun käyttöä palveluntarjoajalta, ja kaikki kysymykset tuli vastaisuudessa laittaa sähköpostilla. Näin suomalaiset työntekijät pystyivät vastaamaan kysymyksiin omien kiireidensä mukaan. Samalla palveluntarjoajan työntekijöiden kynnyksessä kysyä kasvoi ja kysymysten määrä laski siedettäväksi.

Molempien yritysten työntekijöiden mukaan työhyvinvointi kärsi, sillä työmäärä kasvoi käyttöönottovuonna hyvin suureksi. Palveluntarjoajan tukemisen ja ongelmien selvittämisen lisäksi heidän piti huolehtia omista työtehtävistään. Lisäksi heistä tuli kasvot syntyneille ongelmille, sillä toimittajat ottivat heihin yhteyttä ongelmatilanteissa. Suomalaiset työntekijät joutuivat pyytelemään anteeksi ja selvittämään ongelmat, vaikka ne eivät johtuneet heistä. Yritys vastasi tähän ongelmaan perustamalla palveluryhmän, joka vastasi suomalaisten työntekijöiden puolesta toimittajien kysymyksiin. Näin kysymykset ohjautuivat pois suomalaisilta, eikä heidän tarvinnut enää tuntea syyllisyyttä tilanteesta. Palvelutiimistä huolimatta osa toimittajista ottaa suoraan yhteyttä suomalaisiin laskunkäsittelijöihin, koska heillä on heidän yhteystietonsa tallella eikä halukkuutta asioida palveluntarjoajan kansa englanniksi.

Yritys X:n työntekijät kritisoivat myös sitä, että heidän työnsä on muuttunut ison kokonaisuuden hoitamisesta sirpaleiseksi, kun yhden ison kokonaisuuden sijasta heillä on kymmeniä pieniä tehtäviä. Kritiikkiä saa myös yhteyden katoaminen yksiköihin ja siellä katoaviin asioihin. Ennen laskuista pystyi päättämään, mitä yksiköissä tapahtuu, mutta nykyisin ei siihen ole enää mahdollisuutta, kun heillä ei ole enää omia vastuualueitaan.

Yritys Y:n mukaan prosessit muuttuivat kaavamaisiksi ja byrokraattisiksi ulkoistamisen myötä. Työntekijöiltä on otettu oikeuksia pois, joten yrityksessä on otettu kaavakkeet käyttöön eri toimia varten. Kaavakkeiden takia esimerkiksi korjaustoimenpiteissä menee enemmän aikaa, kun mitään ei tapahdu pelkästään asiasta sanomalla, vaan asiasta kuin asiasta täytyy täyttää lomake.

Yritysten työntekijät näkevät muuttaneissa työtehtävissä myös jotain positiivista. He ovat saaneet opetella uusia työtehtäviä, keskittyä projekteihin ja kehittää omaa osaamistaan. Tämä ei ollut käyttöönottovuonna vielä mahdollista, mutta nykyisin työmäärä on laskenut niin, että suomalaiset työntekijät pystyvät keskittymään enemmän omiin töihinsä ja projekteihin.

4.1.4 Muita huomioita

Suuri osa laskuista etenee prosesseissa niin kuin pitääkin ja suurin osa ongelmista on ollut odotettavissa käyttöönottovuonna, kun toiminto siirretään kokonaan uudelle toimijalle. Yritys X:n ulkoistusprosessi on vielä kesken, joten kaikkia ongelmia ei ole vielä voitu selvittää palveluntarjoajan kanssa. Nykyisin niin Yritys Y:n kuin Yritys X:n suomalaisille työntekijöille saapuu enää ongelmatapauksia selvitettäväksi ja niiden määrät ovat vähentyneet käyttöönottovuodesta.

Molempien yritysten työntekijöiden mielestä ostoreskontran laatu huononi merkittävästi käyttöönottovuonna. Yritys X:n työntekijöitä harmittaa laadun putoaminen, sillä myös se antaa heidän mielestään huonon kuvan yrityksestä toimittajien silmissä. Laatu on kuitenkin parantunut käyttöönottovuodesta.

4.2 Mitä hyötyjä ulkomaille ulkoistaminen tuo yritykselle

Yritys Y:n työntekijä kokee, että ulkoistamisesta on ollut haitoista huolimatta myös hyötyä yritykselle. Hänen mukaansa yritys on saanut yhdenmukaistettua toimittajanumeronsa ulkoistamisen myötä. Yritys on myös niin sanotusti pakotettu käyttämään ostotilauksia, jotka nopeuttavat laskujen käsittelyä. Ostotilausten käyttö vähentää myös virheen mahdollisuutta prosessissa. Vastaanottoja sisältävät laskut kiertävät nopeasti, kun vastaanotot ja laskut vastaavat toisiaan, kunhan yrityksen prosessit ovat kunnossa.

Yritys Y:n työntekijä tuo esille, että ulkoistamisen hyödyt näkyvät parhaiten vain konsernitason eivätkä yksiköissä. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että liiketoimintayksiköiden prosesseja on pystytty yhtenäistämään. Samalla kustannukset ovat muuttuneet läpinäkyvimmiksi ja vertailukelpoisemmiksi eri yksiköiden välillä.

Skaalautuvuus oli Yritys X:n työntekijän mielestä yksi tärkeimmistä syistä ulkoistaa ja sitä kautta yrityksen hakema hyöty. Skaalautuvuudella tarkoitetaan sitä, että yritys jolla on useita liiketoimintayksiköitä, hyötyy palveluntarjoajan kyvystä vastata muuttuneisiin liiketoimintamalleihin. Mikäli yritys poistaisi tai lisäisi liiketoimintayksiköitä, pystyisi palveluntarjoaja vastaamaan muuttuneisiin olosuhteisiin. Yrityksen kohdalla muutokset tarkoittaisivat laajempia organisaatiomuutoksia. Palveluntarjoaja pystyy tarjoamaan yrityksen muuttuneisiin olosuhteisiin tarvittavan työvoiman ilman, että yrityksen täytyy muuttaa ostoreskontraorganisaatiotaan vastaamaan uutta tilannetta.

Yritysten työntekijöiden mukaan kustannussäästöt palkoissa ja toimitiloissa ovat yksi hyöty, minkä yritys saa ulkoistaessaan, sillä ulkoistaessa ostoreskontransa yritys muuttaa kiinteät kustannukset muuttuviksi. Yritys tekee sopimuksen palveluntarjoajan kanssa, jossa sovitaan siitä korvauksesta, jonka palveluntarjoaja saa yrityksen ostoreskontran hoitamisesta. Sopimuksesta riippuen yritys voi tietää paljon sen ostoreskontra kustantaa yritykselle esimerkiksi seuraavien viiden vuoden ajan. Yritys voi mahdollisesti myös kilpailuttaa ostoreskontransa sopimuskauden päätyttyä, mutta silloin sen on varauduttava käymään läpi sama prosessi uudestaan. Yritys X:n työntekijät eivät näe yrityksen hyötynen skaalautuvuuden sekä toimitila- ja palkkakustannuksen lisäksi ulkoistamisesta.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että yritys ei voi luopua kokonaan omista laskunkäsittelijöistään. Palveluntarjoajan on ensin opittava ostoreskontran prosessit ja saatava ne toimimaan hyvin. Kun prosessit ovat hallinnassa, yritys saa haluamansa hyödyn kustannuksissa.

4.3 Vaikutukset toimittajiin

Niin Yritys Y:n kuin X:n työntekijät ovat huomanneet viivästyskorkolaskujen lisääntyneen määrän ulkoistuksen myötä. Yritys Y:n mukaan laskujen kiertoajat

ovat pidentyneet ulkoistamisen myötä, joten yrityksen käyttämät toimittajat reagoivat puuttuviin maksusuorituksiin paljon nopeammin kuin ennen ulkoistamista. Toimittajat lähettävät paljon herkemmin korkolaskuja ja maksumuistutuksia myös Yritys X:n kohdalla.

Yritys Y:n mukaan ostoreskontran ulkoistaminen vaikutti myös toimittajiin. Yritys joutui painostamaan toimittajia laskujen sisällön suhteen. Laskuista puuttui usein esimerkiksi ostotilausnumeroita tai käytettiin vanhentuneita numeroita. Laskujen väärä tai virheellinen sisältö hankaloitti laskujen käsittelyä, mikä heijastui niin palveluntarjoajan kuin suomalaisten työmäärään. Yritys joutui palauttamaan laskuja niille toimittajille, jotka eivät suostuneet tekemään laskuja oikeilla laskutustiedoilla.

Arvonlisäverolliset laskut aiheuttavat kirjaamisongelmia palveluntarjoajalle, sillä aina ei ole selvää, pitääkö vero kirjata vai ei. Ongelmia syntyy lisäksi silloin, kun toimittaja käyttää rahoitusyhtiötä. Palveluntarjoajille on tullut välillä virheitä siinä, maksetaanko suoritus toimittajalle vai rahoitusyhtiölle.

Toimittajille on yritysten työntekijöille tulleen palautteen mukaan tullut negatiivisempi kuva yrityksestä. Niin Yritys Y kuin Yritys X eivät koe, että toimittajasuhteita olisi menetetty pidentyneiden maksuaikojen tai ongelmien takia. Työntekijöiden mukaan yrityksiä suojelee niiden koko, toimittajat eivät halua menettää suurta asiakasta, jonka tilaukset ovat kokoluokaltaan merkittävät toimittajan liiketoiminnalle.

Yritys X:n toimittajat ovat antaneet palautetta myös palvelun englanninkielisyydestä ja siitä, että he eivät aina ymmärrä palveluntarjoajalta tulleita vastauksia. Jotkut toimittajat lähettävätkin kysymykset palveluntarjoajalle suomeksi, jotta heidän asiansa ohjataan suomalaiselle laskunkäsittelijälle.

4.4 Ulkoistuksen toteutus

Yritys Y:n mukaan ostoreskontran ulkoistamisesta johtuneet ongelmat jatkuivat 2–3 vuotta käyttöönotosta. Tilanne on yrityksen mukaan nykypäivänä huomattavasti parempi, mutta palvelukeskuksen kouluttamiseen meni paljon aikaa ja ra-

haa. Yritys Y:n työntekijä ei usko rahallista säästöä syntyneen ensimmäiseen kolmeen vuoteen, mutta tästä ei ole todellista informaatiota. Työntekijä kritisoi yrityksen liian positiivista käsitystä yrityksen omien prosessien toimivuudesta, sekä ostoreskontran ulkoistamisen liian aikaisesta ja nopeasta toteutuksesta.

Yritys X:n työntekijät kritisoivat myös yrityksen toimintaa ulkoistettaessa ostoreskontraa. Heidän mielestään suuri osa yrityksen ja palveluntarjoajan nykyisin kohtaamista ongelmista ostoreskontran parissa johtuvat liian nopeasta siirrosta. Parempana ratkaisuna heidän mielestään olisi ollut se, että yritys olisi siirtänyt aluksi yhden yksikön ostoreskontran palveluntarjoajalle. Siirron jälkeen palveluntarjoaja ja yritys olisivat voineet keskustella ja selvittää mahdolliset ongelmakohdat, jotka eivät olisi enää esiintyneet muilla yksiköillä.

4.5 Käyttöönottovuosi vs. nykyhetki

Yritys Y:n ja Yritys X:n työntekijöiden mukaan viivästyskorkolaskujen ja maksumuistutusten määrässä oli huomattavaa kasvua käyttöönottovuonna. Tilanne kuitenkin tasaantui molemmissa yrityksissä seuraavina vuosina, eikä korkolaskuja ja maksumuistutuksia tule enää läheskään yhtä paljon. Käyttöönottovuodesta Yritys Y on joutunut palauttamaan joitain ulkoistettaviksi tarkoitettuja tehtäviä takaisin yksiköille, koska nykyinen palvelukeskus ei pysty tekemään niitä.

Työntekijöiden työmäärä on pienentynyt yrityksissä, mutta Yritys X:n työntekijöiden mukaan työmäärä ei ole kuitenkaan entisellä tasolla, vaan se on jäänyt korkeammaksi. Myös Yritys Y:n työntekijän mukaan työmäärä on vähentynyt, mutta hänen mukaansa se johtuu siitä, että ongelmatapauksia varten perustettiin oma tiimi, joka hoitaa ongelmat. Vain vaikeimmat tapaukset tulevat enää controllerille. Työn määrän laskun Yritys X:llä voi selittää myös yrityksen perustama tiimi, joka hoitaa ongelmatilanteet ja vastaa toimittajien yhteydenottoihin.

Yritys Y:llä positiivinen muutos alkoi näkyä vasta 2–3 vuoden päästä ulkoistamisesta. Tästä syystä voidaan olettaa, että Yritys X:n tilanne muuttuu paremmaksi lähivuosina. Myös varsinaisia virheitä tulee vähemmän kuin käyttöönottovuonna ja virheiden määrä vähenee aina ajan myötä, kun palveluntarjoaja oppii käsittelemään myös poikkeuksia ilman yrityksen apua.

Yritys X:n haastateltujen työntekijöiden mielestä yrityksen maine kärsi toimittajien silmissä käyttöönottovuonna. Yritys X:n mukaan toimittajat kyselevät herkemmin esimerkiksi maksusuoritusten perään. Työntekijät eivät ole huomanneet, että toimittajat olisivat alkaneet vältellä yritystä tai että toimittajat olisivat hinnoitelleet tuotteitaan eri tavalla yrityksen kohdalla.

5 Päätelmät

Tulosten perusteella ostoreskontran ulkomaille ulkoistamisen haitat ovat suuremmat kuin hyödyt, ainakin ensimmäisinä 2–4 vuotena. Tutkimusten perusteella ostoreskontran ulkomaille ulkoistamisen haittoja ovat lisäkustannukset kuten korokulut ja suomalaisen henkilökunnan palkkakulut ja negatiivinen maine toimittajien silmissä, kielen aiheuttamat ongelmat, palveluntarjoajan tuen tarve sekä siitä johtuva yrityksen omien työntekijöiden kasvanut työmäärä. Haitoiksi voidaan lukea Yritys Y:lle käyttöönottovuotena myös se, että joitakin ulkoistettavaksi tarkoitettuja tehtäviä jouduttiin palauttamaan yksiköiden hoidettaviksi.

Ostoreskontran ulkoistaminen toi myös hyötyjä yritykselle, mutta yksiköiden oli hankala nähdä niitä, sillä ne olivat näkyviä lähinnä konsernitasolla. Ulkoistamisesta yritykselle tulleita hyötyjä ovat ympäristön skaalautuvuus, kustannussäästöt, kustannusten muuttuminen kiinteistä kuluista muuttuviksi sekä kustannusten vertailukelpoisuus ja läpinäkyvyys yksiköiden välillä. Yritys Y:llä hyötyjä ovat myös ostotilausten käyttöönotto ja toimittajanumeroiden yhdenmukaistus. Useat hyödyt näkyivät kuitenkin vasta vuosien päästä ulkoistamisesta.

5.1 Onko ulkomaille ulkoistaminen kannattavaa

Tutkimuksessa ei tutkittu ostoreskontran ulkomaille ulkoistamisen rahallista kannattavuutta, eikä täten voida todenmukaisesti kommentoida ulkoistamisen taloudellista kannattavuutta yritykselle. Haastateltujen työntekijöiden työmäärä kasvoi käyttöönottovuonna selvästi, ja ulkoistamisesta syntyi yritykselle myös ongelmia. Työntekijöiden näkökulmasta ulkoistaminen ei ole ensimmäisinä vuosina kannattavaa yritykselle, mutta yritys voi saada siitä konsernitasolla näkyvää kannattavuutta muun muassa vertailukelpoisten kustannusten muodossa.

Laadullisesti ostoreskontran ulkoistaminen ei ole ollut kannattavaa käyttöönotto-vuonna. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että yritysten ostoreskontran laatu on pudonnut siitä tasosta, mitä se on ollut ennen ulkoistamista. Laadun parantu-minen ulkoistamisen jälkeen voidaan tutkimustulosten perusteella viedä 2–4 vuotta. Selvää on, että laatu paranee käyttöönottovuodesta eteenpäin. Lisätutki-muksia tarvitaan siitä, miten laatu paranee käyttöönottovuodesta ja siitä, miten kauan prosessiin menee.

Yritys Y:n kokemusten ja vastausten sekä Yritys X:n työntekijöiden haastatte-luissa esiintyneiden ongelmien vuoksi voidaan olettaa, että Yritys X:llä tulee kes-tämään vielä 1–2 vuotta, ennen kuin kaikki ongelmat palveluntarjoajan kanssa on saatu selvitettyä niin, että ostoreskontra toimii niin kuin sen pitäisi ja hyödyt olisi-vat haittoja suuremmat. Yritys Y:n ulkoistettu ostoreskontra toimii nykyisin huo-mattavasti käyttöönottovuotta paremmin, mutta tilanteen parantuminen vaatii 2–3 vuotta. Huomioitavaa on, että Yritys X:n tilanne on parantunut käyttöönottovuoo-desta selvästi. Suurin osa ongelmista on johtunut siitä, että toiminto siirrettiin pal-veluntarjoajalle ja toiminnon sujuva ”käynnistyminen” vie aikaa.

Yritys Y ja Yritys X ulkoistivat ostoreskontransa eri maihin, Yritys Y Eurooppaan ja Yritys X Aasiaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että ostores-kontran ulkoistaminen on kannattavampaa tehdä Eurooppaan. Euroopassa yri-tykset ovat lähempänä toistensa kulttuuria ja toimintatapoja, ja mahdollinen aika-ero minimoidaan. Samanlaisia ongelmia oli kuitenkin havaittavissa riippumatta siitä ulkoistettiinkö ostoreskontra Eurooppaan tai Aasiaan.

Kaikki yrityksen kokemat ongelmat eivät johdu kuitenkaan vain palveluntarjo-ajasta. Osasyynä ongelmiin oli Yritys Y:n työntekijän mukaan huono valmistautumi-nen sekä liian positiivinen kuva ulkoistamisesta ja sen onnistumisesta. Haasta-teltujen henkilöiden mielestä ongelmat olisi voitu välttää, jos yritykset olisivat edenneet rauhallisemmin ja selvittäneet omien prosessien toimivuuden ennen ul-koistamista tai toiminnon siirtämistä palveluntarjoajalle. Henkilöiden mielestä pienten tietomäärien siirto kerrallaan palveluntarjoajalle olisi myös edesauttanut ulkoistamisen onnistumista.

Ulkoistaminen on konsernille hyvä keino yhdenmukaistaa liiketoimintayksiköiden prosesseja, ja palveluntarjoaja pystyy yritystä paremmin mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin, kuten liiketoimintayksiköiden lisäämiseen tai lakkauttamiseen. Ulkomaille ulkoistaminen ei ole kannattavaa, mikäli yrityksellä ei ole useita liiketoimintayksiköitä ja riittävää tietotaitoa yrityksen sisällä. Ostoreskontran ulkoistaminen ulkomaille teettää yrityksen henkilökunnalle paljon lisätöitä, eikä yritys voi luopua omista laskunkäsittelijöistään 2–4 vuoteen, sillä heitä tarvitaan niin pitkään, että palveluntarjoaja on saanut ostoreskontran prosessit täysin hallintaansa eikä kriittisiä ongelmia enää esiinny.

5.2 Mitä on otettava huomiota ulkoistettaessa ostoreskontraa ulkomaille

Otettaessa ostoreskontran ulkoistaminen ulkomaille osaksi mahdollista toimintojen uudelleen organisointia, tulee yrityksen ottaa huomioon monta asiaa. Ensimmäinen ja tärkein asia on selvittää, mitä yritys ulkoistamisella tavoittelee. Ulkoistettaessa ostoreskontraa, kustannussäästöt eivät voi olla tärkein syy ulkoistukselle. Tutkimustuloksissa selvisi, että yrityksen on haettava ulkoistuksella skaalautuvuutta ja prosessien ja liiketoimintamallien yhtenäistämistä ja vertailukelpoisuutta. Yrityksellä on jo oltava tarvittava tietotaito, sillä ostoreskontran ulkoistaminen ei välttämättä onnistu heti.

Toiseksi, yrityksen omien prosessien tulee olla kunnossa. Violliset prosessit aiheuttavat vain lisäkustannuksia ja ongelmia, kun toiminto siirretään palveluntarjoajalle. Omien prosessien sujuvuus vaikuttaa myös siihen, millaisella aikavälillä yritys lähtee ulkoistamaan ostoreskontraa. Jos prosessit ovat kunnossa, voi yritys ulkoistaa toiminnon nopeammalla aikavälillä. Mikäli yrityksen omissa prosesseissa ja organisaatioissa on korjaamista, ei sen tule kiirehtiä toiminnon siirtämistä palveluntarjoajalle vaan huolehtia ensin siitä, että prosessit ovat kunnossa.

Kolmanneksi tärkein asia ulkoistamista suunniteltaessa on ottaa huomioon ulkoistamisen vaatima aika. Tulosten perusteella tutkittavat yritykset olivat kiirehtineet ulkoistaessaan toimintoa, minkä takia ongelmat kertaantuivat. Ostoreskontran ulkoistamiselle on annettava riittävästi aikaa. Aikajänteen lisäksi yrityksen on otettava huomioon, miten se siirtää toiminnon palveluntarjoajalle. Pienemmän tietomassan vieminen pidemmällä aikavälillä mahdollistaa sen, että palveluntarjoaja

ja yritys pystyvät selvittämään jo alussa mahdollisia ongelmakohtia prosesseissa ja välttämään ne vastaisuudessa.

Ostoreskontran ulkoistaminen ei vaikuta pelkästään yritykseen. Mikäli yritys aikoo ulkoistaa ostoreskontransa, on sen otettava huomioon myös toimittajiensa ja näiden mahdollisuudet toimia palveluntarjoajan kanssa. Varsinkin pienille perheyriyksille kommunikointi esimerkiksi englanniksi voi olla haasteellista. Mahdolliset ulkoistamisesta johtuvat maksuviivästykset voivat vaikuttaa negatiivisesti toimittajasuhteisiin. Yrityksen maine voi myös kärsiä toimittajien silmissä, mikäli maksuviivästyksiä tulee paljon. Maksuviivästykset ovat etenkin pienille toimittajille kriittisiä, sillä suoritusten puuttuminen vaikuttaa nopeasti yritysten kykyyn selviytyä omista kuluistaan.

Yrityksen on harkittava näiden neljän kohdan jälkeen tarkkaan sitä, ovatko ulkoistamisesta johtuvat haitat sellaisia, jotka yritys on valmis ottamaan vastuulleen saavuttaakseen haluamansa hyödyt. Onko yritys valmis käyttämään prosessiin useita vuosia, sillä hyödyt eivät ala näkyä välittömästi ulkoistamisesta, vaan siihen voi mennä jopa vuosia? Yrityksen on sitouduttava ostoreskontran ulkomaille ulkoistamiseen useaksi vuodeksi, eikä ulkoistamista voi siksi suositella yrityksille, joilla ei ole ulkoistamiseen tarvittavaa tietotaitoa ja kärsivällisyyttä.

5.3 Aiheita jatkotutkimukselle

Tutkimusta voisi jatkaa tutkimalla aiheutuuko ostoreskontran ulkoistamisesta, niin kotimaassa kuin ulkomailta, rahallista hyötyä vai tappiota yritykselle. Tutkimuksessa olisi hyvä ottaa huomioon mahdolliset korkokustannukset sekä se työn määrä, mikä jää yrityksen työntekijöiden tehtäväksi ostoreskontran ulkoistamisesta huolimatta. Näin saataisiin selville rahallinen hyöty tai haitta yritykselle ja tieto siitä, onko ulkoistaminen taloudellisesti kannattavaa vai ei.

Muita jatkotutkimusaiheita ovat ostoreskontran ulkoistaminen kotimaahan, ostoreskontran ulkoistaminen palveluntarjoajan tai toimittajan näkökulmasta. Ulkoistaminen palveluntarjoajan näkökulmasta toisi esille erilaisia näkökulmia, joita ei tässä tutkimuksessa ole vielä välttämättä käsitelty. Toimittajan näkökulmasta voisi sen sijaan tutkia, kuinka ostoreskontran ulkoistaminen vaikuttaa toimittajan

kassavirtaan ja liiketoimintaan ja aiheuttavatko mahdollisesti pidentyneet maksuajat ongelmia pienyrittäjälle.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet

Corbett M. F. 2004. Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How To Do It Right. USA, Chicago: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company

Duening, T. & Click, R. 2005. Essentials of Business Process Outsourcing. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ellram, L. M., Tate W.L. & Billington C. 2008. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. Journal of Operations Management. Journal of Operations Management vol. 26, nro. 2, 148-163.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Gottschalk, P. & Solli-Sæther, H. (2005) Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study. Industrial Management & Data Systems vol. 105, nro. 6, 685-701.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara P. 2003. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.

Issakainen, E. 2011. Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet elintarviketeollisuudessa: sisällönanalyysi yhteiskuntavastuuraporteista. Helsinki: Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta

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

Kosonen, K. & Pekkanen, L. 2010. Toimistopalvelut. Helsinki: Edita Prima

Kremic, T., Tukul, O. I. & Rom., O. W. 2006. Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. Supply Chain Management: An International Journal vol. 11, nro. 6, 467-482.

Kurki, M., Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön! Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Lahti, S. & Salminen T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa: Sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Pentti, A-K. 2012. Taloushallinnon ulkoistamisen motiivit ja hyödyt. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Perunovic Z. & Pedersen J. L. 2007. Outsourcing Process and Theories. POMS 18th Annual Conference. USA: Texas, Dallas. 1-18

Stringfellow A., Teagarden M. B. & Nie W. 2008. Journal of Operations Management vol. 26, nro. 2, 164-179.

Vaxevanou, A. & Konstantopolous, N. 2014. Basic Principles the Philosophy of Outsourcing. Procedia – Social and Behavioral Sciences vol. 175, nro. 12, 567-571.

Varadarajan, R. 2008. Outsourcing: Think more expansively. Journal of Business Research, vol. 62, nro. 11, 1165-1172.

Weidenbaum M. 2005. Outsourcing: Pros and Cons. Business Horizons, vol. 48, nro. 4, 311-315.

Verkkolähteet

Arola, Tuomo 2007. Laskutus, reskontrat ja maksuliike. <http://www.tilittiimi.fi/Upload/Laskutus%20ja%20reskontrat.pdf>. Luettu 13.5.2015.

Investopedia.com. Neoclassical Economics. 2015. <http://www.investopedia.com/terms/n/neoclassical.asp>. Luettu 22.7.2015.

Sähköinen taloushallinto. 2013. Procountor International Oy. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/>. Päivitetty 2.7.2014. Luettu 21.7.2015.

Taloussanommat. 2010. Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä. <http://www.taloussanommat.fi/yritykset/2010/02/01/ulkoistaminen-ei-tuo-aina-saastoja/20101518/12>. Luettu 17.3.2015.

Tekniikan Akateemiset TEK. 2014. Moni irtisanominen hoidetaan ulkoistamalla. <http://lehti.tek.fi/tyoelama/moni-irtisanominen-hoidetaan-ulkoistamalla>. Luettu 30.9.2015.

Yle.fi. 2015. Suomalaisten englannin osaaminen huipputasoa. http://yle.fi/uutiset/suomalaisten_englannin_osaaminen_huipputasoa/7934616. Luettu 24.9.2015.

Kuvat

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys, s. 7

Kuva 2. Sähköinen ostolaskuprosessi, kun ostolaskuun ei liity järjestelmään tallennettua tilausta tai sopimusta (Lahti & Salminen, 2008, 51 mukaan), s. 10

Kuva 3. Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuvilla laskuilla (Lahti & Salminen 2008, 52 mukaan), s. 11

Kuva 4. Perusteluita liiketoimintaprosessien ulkoistamiselle (Duening T. & Click R. 2005, 35 mukaan), s. 17

Kuva 5. Outsourcing delivers a hierarchy of benefits (Corbett, M.F. 2004, 11 mukaan), s. 17

Kuva 6. Ulkoistamispäätösprosessin vaiheet (Kiiskinen S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. 102), s. 24

Kuva 7. Perunovicin ulkoistamisprosessi (Perunovic, Z. & Pedersen J. 2007, 4. mukaan), s. 27

Yrityksen vastuuhenkilöiden haastattelukysymykset

1. Miksi yritys ulkoistaa taloushallinnonpalvelujaan?
 - Mitä ulkoistamisella tavoitellaan?
 - Kustannussäästö on usein tärkeä syy ulkoistamiseen, mutta mitä muita tekijöitä yritys ottaa huomioon ja tavoittelee ulkoistaessaan?
 - Yrityksen tietotaidon tai ajan puute? (toiminta syö liikaa aikaa ydintoiminnalta?)
 - Onko yrityksen koolla vaikutusta ulkoistamispäätökseen?
 - Milloin ja miksi kannattaa ulkoistaa

2. Tavoitellaanko ulkoistamisella laadun ja palvelun parantamista?
 - Palveluntarjoajan tekemät virheet ja niiden vaikutukset yritykselle, niin rahalliset kuin muut
 - Vastuu?
 - Palveluntarjoajan ja yrityksen kommunikointi
 - Miten yritys valitsee kenelle ulkoistaa?

Ostoreskontran työntekijöiden haastattelukysymykset

Ensimmäiset kysymykset keskittyvät ulkoistamisen käyttöönottovuoteen

1. Mitä haasteita ulkomaille ulkoistettu ostoreskontra on tuonut työhösi?
(esimerkiksi kieli, kulttuuri, aikaero jne.)
2. Mitä muita mahdollisia ongelmia ulkomaille ulkoistettu ostoreskontra on aiheuttanut?
3. Onko ostoreskontran ulkoistaminen vaikuttanut yrityksen toimittaja-suh-
teisiin? Miten?
4. Miten nämä mahdolliset ulkoistamisesta johtuvat haasteet ovat vaikutta-
neet työhösi?
5. Onko työmääräsi vähentynyt/kasvanut/pysynyt samana?
6. Uskotko yritykselle koituneen rahallista säästöä ulkoistamisesta?
7. Mitä muuta hyötyä koet yrityksen saaneen ulkoistamisesta?
8. Mitä mahdollisia haittoja koet yrityksen kärsineen ulkoistamisesta?

Seuraavat kysymykset koskevat käyttöönottovuotta seuraavaa vuotta.

1. Onko tilanne muuttunut ajan kuluessa? (Verrattuna käyttöönottovuoden
haasteisiin ja ongelmiin)
2. Onko työmääräsi vähentynyt/kasvanut/pysynyt samana?
3. Uskotko yritykselle koituneen rahallista säästöä ulkoistamisesta?
4. Onko yritys mielestäsi hyötynyt tai kärsinyt ulkoistamisesta? Miten?
5. Verrattuna käyttöönottovuoden vaikutuksiin yrityksen toimittaja-suh-
teissa, onko tilanne muuttunut parempaan/huonompaan suuntaan? Mi-
ten?