



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ULKOISTAMINEN SUOMESTA PUOLAAN

TE -

Joonas Pitkäkangas

KIJÄ/T:

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Joonas Pitkäkangas			
Työn nimi Ulkostaminen Suomesta Puolaan			
Päiväys	28.5.2017	Sivumäärä/Liitteet	37
Ohjaaja(t) Virpi Oksanen, Pentti Markkanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
Tiivistelmä			
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ulkoistamista Suomesta Puolaan. Työssä selvitetään teoriaan pohjautuen erilaisia tapoja toteuttaa ulkoistaminen ja milloin ulkoistaminen kannattaa. Tutkimuksen loppupuolella käydään läpin tarkemmin suomalaisten yritysten mahdollisuuksia ulkoistaa Puolaan. Teorian avulla tutkitaan myös mitä ovat muun muassa due diligence, liikkeenluovutus, ja myöskin tarkastellaan ulkoistamisen juridisia puolia. Opinnäytetyössä on siis täten pyritty kuvaamaan ulkoistuksen prosessia pääasiassa suomalaisen yrityksen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksessa on keskitytty Puolaan ulkoistus, siksi, että eteenkin 2000-luvulla uset suuret suomalaisyritykset ovat ulkoistaneet enenevässä määrin palveluitaan Puolaan, tyypillisimpänä esimerkkinä taloushallinto ja IT-palvelut. Puolaan liittyvässä opinnäytetyö hyödyntää tutkimuksen tekijän kokemusta Puolassa asumisesta, ja puolalaisesta työelämästä.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen, ja se on tehty kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmateriaalina on käytetty kirjallisuutta ulkoistamisesta, verkkojulkaisuja ja verkkotutkimuksia.</p> <p>Toivottavaa on, että tutkimuksen tuloksia ja materiaalia voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa uusien tutkimusten teossa, tai tämän tutkimuksen tulosta voitaisiin käyttää vertailupohjana myöhemmissä tutkimuksissa liittyen ulkoistamiseen.</p>			
Avainsanat Ulkostaminen, Suomi, Puola, liikkeenluovutus, due diligence			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in International Business			
Author(s) Joonas Pitkäkangas			
Title of Thesis Outsourcing from Finland to Poland			
Date	1.5.2017	Pages/Appendices	37
Supervisor(s) Virpi Oksanen. Pentti Markkanen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>This thesis shows the process of outsourcing from Finland to Poland. Based on theory, the thesis clarifies different methods for outsourcing, and answers questions like when to outsource, what to outsource, and to where to outsource. The thesis also clarifies concepts such as due diligence, business transfer as well as outsourcing from the perspective of law. The investigation has been limited to mainly discuss the process of outsourcing from the view of Finnish companies, hopefully helping them in future.</p> <p>The thesis focuses on outsourcing from Finland to Poland, because in the early 2000's more and more Finnish companies have outsourced increasingly their business operations to Poland, or other Eastern European countries. The most common examples are IT-services, customer service and accounting services. The thesis exploits the author's approximately three year experience of living and working in Poland.</p> <p>The research is a theoretical review of publications based on literature and studies about outsourcing. This thesis gives guidelines on how to outsource from Finland to Poland, how to find a business partner, and on how to cope with local business partners.</p> <p>It is greatly hoped, that in the future other people interested in making research into this subject, will benefit from this thesis. Hopefully the conclusions made in this thesis, can be used as a base for comparison in the future researches.</p>			
Keywords Outsourcing, Finland, Poland, due diligence			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.	
2	ULKOISTAMISESTA APUA YRITYSTOIMINTAAN		7
	2.1 Oikeanlaisen yhteistyökumppanin etsiminen ja löytäminen		8
	2.2 Ulkoistamisen kulut ja edut.....		9
	2.3 Ulkoistamiseen vaikuttavat säädökset.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.	
3	LIIKKEENLUOVUTUS.....		13
	3.1 Tarvittavat sopimukset ja juridiikka		13
	3.2 Liikkeenluovutusprosessi		14
	3.3 Due diligence.....		15
	3.4 Ulkoistamisen tavoitteet ja strategiat.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.	
	3.5 Luovuttajan motiivit		17
4	PUOLA SUOMALAISEN NÄKÖKULMASTA		18
	4.1 Suomen ja Puolan välinen kauppa.....		19
	4.2 Potentiaalisia toimialoja suomalaisille yrityksille.....		20
	4.3 Myynti ja markkinointi		25
	4.4 Tapakulttuuri puolalaisessa työelämässä		28
	4.5 Suomalaiset, suomen kieli Puolassa, ja kulttuurisuhteet.....		29
5	ULKOISTAMISEN VAIHEET JA YDINASIAT ULKOISTAESSA SUOMESTA PUOLAAN		31
	5.1 Yhteistyökumppanien löytäminen		31
	5.2 Ydinasioita joita ottaa huomioon Puolasta.....		32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET		36
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT		37

1 JOHDANTO

Aihealue tässä opinnäytetyössä on ulkoistaminen Puolaan. Työssä käydään läpi Suomen ja Puolan välisiä kauppasuhteita nykyaikana ja historiassa, ja yleisesti ulkoistamista. Opinnot Puolan Katowicessa vuoden ajan vaihto-oppilaana sytytti työn tekijälle mielenkiinnon kyseiseen maahan, ja täten se näkyy myös tämän näyttötyön aiheessa. Aihetta valitessa 2015 keväällä, haluttiin myös laajentaa työn tekijän omaa tietouttani puolalaiseen työkuulttuuriin ja kaupankäyntiin.

Työ on tehty tutkijan roolissa, toisin sanoen etsien tietoa kirjallisuudesta ja internet-artikkeleista, ja raportoiden siitä tähän opinnäytetyöhön. Tavoitteena onkin, että tästä tulee kattava paketti tietoa ihmiselle jolla on kiinnostusta tietää taustoja aiheesta. Työtä voinee hyödyntää myös yritykset jotka ovat laajentamassa toimiaan Puolaan. Toki täysin kattavaa tietopakettia yrityksille tästä ei lähde alkujaankaan tekemään, mutta ihmiselle jolla ei ole tietämystä aiheesta, tämä on hyvä paketti tietoutta alkuun pääsemiseksi. Yhteiskumppaneita työlle ei ole.

Kuten aiemmin mainittua, menetelmänä tosiaan on pelkkä tiedon etsiminen ja kirjoittaminen. Työssä on pyritty löytämään erilaisia lähteitä, myös suomalaisia yrityksiä jotka toimivat Puolassa. Työhön ei erikoisia tiloja siis tarvitse, välillä käytetään kirjaston tiloja, josta löytyy aiheeseen sopivaa kirjallisuutta. Työn tekijän omakohtaista kokemusta Puolasta käytetään parhaan mukaan.

Puola on osoittautunut varsin mielenkiintoiseksi maaksi. Maassa yhdistyvät yrityksille varsin houkuttelevalla tavalla halvat tuotantokustannukset, ja osaava, hyvin koulutettu työvoima. Puolan talouskasvu on ollut todella voimakasta eteenkin vuoden 2004 jälkeen, eikä maan täyttää potentiaalia ole vielä kukaan käyttetty kokonaan.

Tämän taloudellisen puolen lisäksi Puolan maine mielenkiintoisena matkailumaana ja kulttuurikohteena on kasvussa jatkuvasti. Muun muassa Krakovassa tämä näkyy turistien todella suurena määränä, eteenkin amerikkalaiset ja britit ovat löytäneet Krakovan, mahdollisesti ensin rakastuttuaan itäiseen Eurooppaan Prahassa. Krakovaa onkin silloin tällöin kutsuttu Prahän pikkuveljeksi.

Myös puolalaiset ihmiset ovat varsin vieraanvaraisia, ja kiinnostuneita muista kulttuureista. Täten ei ole ihme, että koko ajan suurenevissa määrin ulkomaalaiset "expatit" asettuvat täysipäiväisesti Puolaan. Suomalaisia ei toistaiseksi erittäin paljon ole, mutta lukema sillä sarallakin on jatkuvasti kasvussa, kiitos esimerkiksi taloushallintojen ja IT-palveluiden ulkoistamisen Suomesta Puolaan, tästä tuleekin olemaan asiaa myöhemmässä vaiheessa tätä opinnäytetyötä.

Tässä opinnäytetyössä aluksi käsitellään ulkoistamista yleisesti. Käydään läpi sen etuja ja myös haittapuolia. Tämän jälkeen tarkastellaan lähemmin liikkeenluovutusta, joka lienee yleisin ulkoistamisen muoto. Lopuksi tutkitaan itse Puolaa tarkemmin, mitä yritysten pitäisi tietää Puolaan ulkoistamisesta, puolalaisista ihmisistä, ja maan työkulttuurista.

2 ULKOISTAMISESTA APUA LIIKETOIMINTAAN

Ulkoistamisella tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan osa-alueen ostamista, ja sen tuottamista ulkoisella palveluntarjoajalla. Palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on ulkoistuksessa sopimus. Kyseisessä sopimuksessa palveluntarjoaja sitoutuu vastaamaan asiakkaan ulkoistaman alueen toimintojen kehittämistä, sekä suorittamista. (Lumijärvi, 2007, 195)

Ensimmäiset askeleet ulkoistamisessa voivat ottaa paljon aikaa, mutta hyvällä suunnittelulla yrityksen rakentaminen ulkopuolisten ja esimerkiksi ulkomaalaisten ammattilaisten kanssa voi tuoda suurta edistystä yritykselle. Yrittäjät voivat ulkoistaa osia yrityksistä, jotka ovat välttämättömiä mutta kuitenkin tarpeettomia heidän itsensä tehdä. Pienet yritykset voivat haastaa suuria yrityksiä, ja jopa voittaa, kun heillä on käytössään koko maailman "ihmispooli". (Jackson, 2016)

Mutta milloin sitten kannattaa ulkoistaa? Jokaiselle yritykselle on tietenkin oma sopiva aikansa ulkoistamiselle. Esimerkiksi joillain yrityksillä voi olla jo työntekijöitä paljon hoitamassa jokapäiväisiä tehtäviä, mutta yritys voi tarvita lisäapuja uusien projektien alkaessa. Kun yritys ei enää voi hoitaa päivittäisiä tehtäviään nykyisellä kokoonpanollaan, voi olla ulkoistamisen aika. Pienille yrityksille voi olla hyvä aloittaa ulkoistaminen jo aikaisessa vaiheessa. Tyypillistä on esimerkiksi ulkoistaa kirjanpito, tai vaikkapa projektimanageri. (Jackson, 2016)

Mitä ulkoistaa? On hyvin tyypillistä tosiaan että eteenkin kirjanpidon tehtäviä on pienillä yrityksillä ulkoistettu. Nykypäivänä tosin melkein mikä tahansa osa yrityksestä voidaan ulkoistaa, koska ympäri maailmaa on koko ajan enemmän ja enemmän erinäisten alojen asiantuntijoita jotka ovat lopettaneet palvelunsa suurelle yritykselle, ja ovat siirtyneet freelancereiksi tai tietynlaisiksi aliurakoitsijoiksi. Mutta, toki on hyvä muistaa että se että voit ulkoistaa jotain, ei tarkoita että sinun pitäisi se tehdä. Esimerkiksi ei ole suositeltavaa ulkoistaa yrityksen ydinasioita. Muun muassa pienen yrityksen joka on erikoistunut tuotekehittämiseen, ei toki kannata ulkoistaa tuotekehittämistä ja tuotteen suunnittelua, tai oikeastaan mitään joka on yhteyksissä tuotekehitykseen. Tällöin yritys ei oikeastaan tarjoa mitään omaa, mitä asiakas ei voisi saada mistään muualta. Mutta eteenkin hyviä aloja ulkoistamiselle ovat esimerkiksi palkanlaskenta ja IT-osasto. (Jackson, 2016)

Taloushallinnosta asiakkaan ei tarvitse ulkoistaa välttämättä koko taloushallintoaan. Useimmiten eniten säästöjä rahallisesti ja ajallisesti tulee fiksusta yhteispelistä ja työnjaosta tilinointimiston ja asiakkaan kesken. Esimerkkeinä taloushallinnosta voi ulkoistaa esimerkiksi tilinpäätös ja verotustyöt, näissä virheitä ei saa tapahtua joten voi olla hyväksi ulkoistaa asia varmasti asian osaaville tahoille. (Roivainen, 2017)

Yleensä parhaat alat ulkoistamiselle voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:

- Asiantuntijapalvelut jotka vaativat paljon erityistaitoja. Esimerkiksi, yrittäjän ei välttämättä tarvitse palkata itselleen talousjohtajaa, vaan hän voi palkata talousjohtaja-tasoisin ihmisen tulemaan muutaman kerran kuussa tarjoamaan taloudellisen analyysin, ja varmistamaan että kirjanpitäjä tekee työnsä hyvin.
- Erittäin itseään toistavat työt. Inventaario, tietojen käsittely, kirjanpidon maksettavien osuus (Accounts payable). Hyvä esimerkki on myös tilausten käsittely. Eteenkin suuret yritykset usein ulkoistavat näitä tehtäviä. Ulkoistaminen Suomesta Puolaan käsittää usein juurikin näitä itseään toistavia töitä, jotka Puolassa voidaan teettää halvemmalla kuin Suomessa. Vaikkakin toki IT- ja kirjanpitoalalta löytyy myös haastavampia töitä.
- Erityisosaaminen. Hieman samanlainen kuin ensimmäinen kohta, mutta tässä tarkoittaen hieman alemman tason tehtäviä kuin esimerkiksi talousjohtaja. Tyypillinen tähän kategoriaan menevä ala on IT-ala. Eli toisin sanoen yrityksellä ei välttämättä ole varaa palkata kokonaan omaa IT-tukihenkilöä, joten on helpompaa ja halvempaa ulkoistaa IT-osaaminen muualle. (Jackson, 2016)

2.1 Oikeanlaisen yhteistyökumppanin etsiminen ja löytäminen

Jotta omat asiakkaat eivät luovu yrityksen palveluksista, on kriittistä löytää ammattitaitoinen ja luotettava yhteistyökumppani. Yhteistyökumppanin tulisi mieluusti jakaa samat arvot, kuin mitä yrittäjän omassa yrityksessä noudatetaan. (Pursiainen, 2016)

Juuri oikean yhteistyökumppanin löytäminen ei välttämättä ole kuitenkaan helppoa. Teknologia on tehnyt yhteistyökumppanien kartoittamisesta helppoa, mutta valintaprosessi on siitä huolimatta erittäin tärkeä. Hyvä tapa aloittaa etsintä on oma yhteysverkosto. Eli yrittäjä voi kysellä muilta yrittäjiltä, tai esimerkiksi kirjanpitäjältään, lakimieholtään ym. josko he voisivat suositella jotain yrityksiä/ihmisiä yrityksen etsimään työhön. Internetissä olevat verkostot kuten eteenkin LinkedIn, ja jollain tasolla myös Twitter, ovat helppoja tapoja kasvattaa verkostoa ja myös kysyä suosituksia. (Jackson, 2016)

Jos yrittäjällä ei kuitenkaan ole hyviä suosituksia esimerkiksi ystäviltä, tai muilta yrittäjiltä, on muitakin tapoja. Yksi tapa on esimerkiksi laittaa mainoksia nettisivuille jotka ovat kotoa käsin tekevien freelancerien suosiossa. Suosituksia voi myös kysyä ammattiliitoilta. Tosin liitto ei yleensä voi suositella jotain tiettyä urakoitsijaa, ja tässä vaiheessa kannattaa kääntyä erinäisten yksityisten ryhmien ja liittojen puoleen, jotka toimivat alalla. Internetistä löytyy myös palveluita jotka toimivat ikään kuin markkinapaikkana aliurakoitsijoille ja yritysten omistajille virtuaalisena tapaamispaikkana. Tällaisia sivustoja ovat muun muassa oDesk BidModo ja eLance. (Jackson, 2016)

Valittaessa yhteistyökumppania on myös tärkeää identifoida mitkä asiat yritykselle ovat tärkeitä.

Tarkoitetaan tässä siis sitä, että tahtooko yrittäjä kenties nopeutta, vaikkakin laatu kärsii, taikka toisinpäin. Täten on hyvä selvittää millaista ideologiaa yhteistyökumppani harjoittaa. Avoin ja selkeä keskustelu yrityksen ja urakoitsija välillä on siis välttämätöntä. (Jackson, 2016)

Yhteistyökumppanin löydyttyä, työ ei kuitenkaan ole ohi. On erittäin suositeltavaa myös **kirjata sopimukseen tarkasti** mitä odottaa yhteistyökumppanilta. Yritys voi käyttää esimerkiksi jonkinlaisia kannustimia motivoidakseen aliurakoitsijaa keskittymään asioihin mitkä ovat tärkeitä juurikin yritykselle, eikä niinkään keskittymään asioihin jotka ovat heidän mielestään tärkeitä. (Jackson, 2016)

Yrittäjän on hyvä kertoa yhteistyökumppanille tarkasti, ja mieluiten ihan askeleittain, **miten haluaa työn hoituvan**. Hänen ei tule koskaan olettaa että yhteistyökumppani ajattelee samalla tavalla kuin hän itse. Yleensä jos työ on tehty virheellisesti, loppujen lopuksi yrittäjä voinee syyttää itseään, koska hänen ohjeistuksensa on ollut väärää tai vajanaista. Täten siis on todella tärkeää heti alussa tehdä odotukset selväksi, jotta mikään ei jää arvailujen varaan. Tämän lisäksi vaikka ohjeet olisivatkin erittäin hyvät ja selkeät, yhteistyökumppani tarvitsee hetken aikaa ”opetteluun”. Tässä tarvitaan hieman kärsivällisyyttä yrittäjän kohdalta, mutta yleensä kärsivällisyys palkitaan. (Jackson, 2016)

Viimeinen asia prosessissa onkin sitten oikeastaan ottaa askel taaksepäin, ja **antaa yhteistyökumppanin hoitaa työnsä**. Yrittäjän täytyy myös osoittaa luottamusta kumppaniinsa. Ja muutenkin, jos yrittäjä alkaa hallita aliurakoitsijansa töitä turhan tarkasti, se kuluttaa aikaa ja rahaa, joten koko ulkoistamisen idea säästöistä alkaa olemaan epätuottava. Jos yrittäjä on kuitenkin tottunut hoitamaan kaikki asiat itse, parasta olisi delegoida aliurakoitsijan hallinta jollekin muulle ihmiselle yrityksessä. (Jackson, 2016)

2.2 Ulkoistamisen kulut ja edut

Ensin voinee laskea hieman kuluja. Mitä yrittäjän tulisi maksaa urakoitsijalle, siitä että hän tekee yrityksestä paremman? Tämä toki riippuu monista asioista kuten minkälaista työtä ostetaan, työn vaatima taitotaso, ja sijainti. Jostain päin maailmaa yrittäjä voi varmastikin löytää jollekin työllensä tekijän jolle täytyy maksaa euro/tunti tasoista palkkaa. Mutta yleensä toki ”markalla saa markan tavaraa”. Kuitenkin esimerkiksi Puolasta löytyy varmasti samantasoisia asiantuntijoita ja työvoimaa kuin Suomesta, halvemmalla hinnalla. Kuitenkaan eteenkin kehitysmaissa ei kannata alkaa tinkimään liikaa. Yrittäjän kannattaa aina maksaa niin paljon kuin mikä on työntekijän arvo. (Jackson, 2016)

Kaikki siis vaikuttaa varsin kannattavalta esimerkiksi pienille yrityksille. Mutta eihän toki ulkoistaminen riskitöntä ole. Haasteita tulee tien varrella matkaan varmasti. Esimerkiksi jos yrittäjä ulkoistaa ulkomaille, kielimuuri ja aikaero voi osoittautua haasteelliseksi. Aikaero varmaan käynee hyvänä esimerkkinä ulkoistaessa Aasiaan. Esimerkiksi kirjanpidon ulkoistaminen Intiaan on tätä nykyä todella suosittua varsinkin suurissa yrityksissä. Puolaan ulkoistaessa tätä ongelmaa ei ole, mutta kielimuuri voi toki näytellä osaa. Mutta kielimuuri ei ole mikään ylitsepääsemätön haaste, täytyy vain tehdä töitä sanoman selkeyteen, että viesti menee perille. Tulkit ym. ovat myös mahdollisia. (Jackson,

2016)

Aikaerosta tosin voitaisiin mainita että sen voi ottaa myös positiiviselta kantilta. Esimerkiksi jos toinen toimisto sijaitsee Intiassa, ja toinen Suomessa, intialaiset aloittavat työt jo Suomen aikaa keskellä yötä, ja täten suomalaiset työntekijät voivat jatkaa heidän lähdettyään kotiin. Täten tuottavia tunteja tulee vuorokaudessa enemmän. Täten yrittäjä voi vaikka määrittää jonkin työn tehtäväksi illalla nukkumaan mennessä, ja herätessään aamulla asia on jo hoidettu. (Jackson, 2016)

Tyypillisiä haittapuolia ulkoistukselle ovat muun muassa mahdollinen kontrollin menettäminen yrityksestä, laadun heikkeneminen, ja pitkät vastausajat yhteistyökumppanilta. Tämän takia onkin ensiarvoisen tärkeää valita oikea yhteistyökumppani ja suunnitella ennen yhteistyön aloittamista kaikki tarkasti. (Flatworld Solutions Pvt. Ltd, 2017)

Kuten uuden työntekijän palkkaamisessa, myös ulkoistamisessa on tietyt riskinsä turvallisuuden ja liikesalaisuuksien ym. suhteen. Täten on siis tärkeää tehdä ulkoistaminen tavalla ettei mitään henkilökohtaisia tietoja tai asiakkaiden dataa anneta aliurakoitsijoille käteen. Tärkein askel yrittäjälle lie-nee tässä asiassa se, että hän tarjoaa urakoitsijalle absoluuttisen minimin tietoutta ja dataa, eli vain sen joka on tarpeellista urakoitsijalle työn tekemiseksi. (Jackson, 2016)

Jos riskejä toki on ulkoistamisessa, myös hyödyt voivat olla toki merkittäviä. Yrittäjä voi rakentaa yritystään osaavien asiantuntijoiden avulla, ilman että palkkaa heitä kokopäiväisiin töihin. Yrittäjän ei tarvitse myöskään vaivata mieltään töillä, jotka on mahdollista hoitaa hnen tietämättä asioista mitään, esim. kirjanpito. Ulkoistaminen onkin usein todettu edulliseksi ja toimivaksi strategiaksi yrityksen kasvattamiseksi, ilman että yrittäjän yksityiselämä menee täysin töiden tekemiseksi. Kun yrittäjä ulkoistaa osan tehtävistään muualle, hän voi keskittää aikansa ja huomionsa yrityksen ydintehtäviin, ja käyttää aikansa myös uusien maalien asettamiseen, ja tapojen löytämiseen jolla nämä maalit tavoitetaan. (Jackson, 2016)

2.3 Ulkoistamiseen vaikuttavat säädökset

Tässä työssä näkökulma ulkoistamiseen on organisaation sisäisiin lähtökohtiin perustuva ja liiketoiminnallinen. Sinällään ulkoistamisen oikeudelliseen prosessiin ei perehdytä tarkemmin, mutta on kuitenkin muistettava että lainsäädäntö kuuluu kiinteästi ulkoistamisen prosessin kaikkiin vaiheisiin. Sopimusten tekeminen ja ulkoistaminen vaativat tietoa useista laeista ja niiden säännöksistä. Lainsäädännössä luodaan ulkoistamisen toimintatapoja ja myös rajoitetaan niitä. Joistakin asioista voidaan sopia toisin laista poiketen yritysten keskinäisillä sopimuksilla. Pakottavia lakeja ei kuitenkaan voi syrjäyttää, muuttaa tai rajata keskinäiselle sopimukselle. Juridisten kysymysten unohtaminen aiheuttaa merkittäviä ongelmia. (Kaleva, Kauppinen, Pietilä ja Sundbäck, 2002, 24)

Oikeudellisten kysymysten hoitaminen ja siihen tarvittavat resurssit on suunniteltava osana ulkoistamisprosessia. Sopimusten laadintaan ja yrityksen toimintaan vaikuttavia lakeja, joiden vaikutukset ulkoistamiseen on tunnettava, ovat esimerkiksi: (Kaleva ym. 2002, 25)

”

- Työsopimuslaki (55/2001, muutettu 652/1988, 724/1988, 1195/1990, 590/1992,51/1993, 236/1993, 675/1995, 337/1996, 614/1996, 857/1996, 906/1996, 723/1997, 1138/1999, 67/2001, 478/2001)
 - Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (652/1988, muutettu 652/1988, 724/1988, 1195/1990, 590/1992, 51/1993, 236/1993, 675/1995, 337/1996, 614/1996, 857/1996, 906/1996, 723/1997, 1138/1999, 67/2001, 478/2001)
 - Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (651/1988, muutettu 1102/1990, 591/1992, 1238/1992, 1115/1994, 693/1995, 748/1996, 448/1997, 623/1999, 720/2000, 479/2001)
 - Kauppalaki (355/1987, muutettu 17/1994)
 - Kuluttajansuojalaki (38/1978)
 - Laki kansainvälisluontoiseen irtainten esineiden kauppaan sovellettavasta laista (387/1964, muutos 468/1988)
 - Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista (8228/1929, muutettu 956/198, 1260/1994, 810/1996, 818/1996, 449/1999)
 - Vahingonkorvauslaki (412/1974, muutettu 857/1978, 373/1979, 1423/1992, 61/1999)
 - Tuotevastuulaki (694/1990, muutettu 99/1993, 879/1993, 880/1998)
 - Laki välimiesmenettelystä (967/1992, muutettu 601/1993, 817/1996, 460/1999)
 - Korkolaki (633/1982, muutettu 943/1983, 974/1993, 544/1994, 284/1995, 675/1998, 997/1998)
 - Laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä (1062/1993)
 - Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978)
 - Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä (417/1992).
- Sukunimi, Etunimi. Ammattinimike. Työyhteisö/organisaatio/yritys. Sijainti. tai Yhteisön/yrityksen/tahon nimi. Sijainti. (Kaleva ym. 2002, 25) ”

Julkishallinnossa toimiintaedellytyksiä määrittää myös hankintalainsäädäntö. Hankintalainsäädäntö Suomessa perustuu Euroopan yhteistön lainsäädäntöön. Soveltimasala hankintalailla sisältää eräät oikeushenkilöt jotka kuuluvat julkishallintoon, sekä myö kuntien ja valtion viranomaiset. (Kaleva ym. 2002. 26)

Velvoitteita jotka on säädetty erityisillä säädöksillä, on noudatettava kynnysarvon ylitävissä hankkeissa. Lain mukaan hankinnoissa on hyväksikäytettävä kilpailumahdollisuudet jotka ovat jo olemassa, ja hankintoja harvoin saa tehdä ilman tarjouskilpailua. Täten ulkoistamisen yhteistyösuhteiden järjestelyiden kannalta kyseinen lainsäädäntö koetaan osittain hankalana. Hankinta tulee tehdä mahdollisimman edullisesti. (Kaleva ym. 2002, 26)

Markkinoiden ja lainsäädännön eroihin tulee kiinnittää huomiota haettaessa yhteistyökäytäntöjä muista maista Suomeen. Näiden vaikutus voi näkyä epäsuorastikin päätöksenteon taustoissa. Vaikutukset näissä asioissa voivat näkyä päätöksenteon taustoissa epäsuorastikin. Oikeudellisiin kysymyksiin ei tarkemmin kuitenkaan tässä opinnäytetyössä perehdytä. (Kaleva ym. 2002, 26)

3 LIIKKEENLUOVUTUS

Liikkeenluovutus on tyypillisin tapa toteuttaa ulkoistaminen. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa sitä, että luovutettavassa liiketoiminnassa työskentelevä henkilöstö siirtyy toisen työnantajan palvelukseen. Vaikka työnantaja vaihtuu, työsuhteet jatkuvat siten, että uusi työnantaja vastaa siirtohetkestä alkaen kaikista siirtyneiden henkilöiden työsuhteen oikeuksista ja velvoitteista. Niinpä esimerkiksi työnjohtovalta ja palkanmaksuvelvollisuus siirtyvät uudelle työnantajalle ilman uusien työ sopimusten solmimista. (Järvinen, Kyytsönen ja Olkkola 2011, 15)

3.1 Tarvittavat sopimukset ja juridiikka

Kun palvelu tai toiminta ulkoistetaan liikkeenluovutuksella, laaditaan yleensä kaksi sopimusta: pitkäaikaiseksi tarkoitettu palvelusopimus ja kertaluonteinen liikkeenluovutus sopimus jossa sovitaan henkilöstön, omaisuuden sekä muiden oikeuksien siirtymisestä. Sopimuksia laadittaessa on olennaista tunnistaa myös sopimusvapauden rajat; asioista ei voida sopia lakien vastaisesti. Liikkeenluovutus voi tosin toteutua myös ilman että asiasta on erikseen ja nimenomaisesti sovittu osapuolien välillä. Tämä johtuu työ sopimuslain 1 luvun 10 §:n säännöksestä, jossa on määritelty tapahtumaketju, jonka lopputulosta pidetään työoikeudellisena liikkeenluovutuksena. (Järvinen ym. 2011, 15-16)

Työnantajan liikkeenluovutuksella tarkoitetaan yrityksen tai sen toiminnallisen osan luovuttamista toiselle työnantajalle, mikäli luovutettava, pää- tai sivutoimisena harjoitettava, liike tai sen osa pysyy luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena. Yrityksen lisäksi samaa määritelmää sovelletaan yhteisöön tai säätiöön. (Järvinen ym. 2011, 16)

Liikkeen luovutustilanteissa ei kuitenkaan liikkeen luovutuksensaajalla, eikä liikkeen luovuttajalla ole enää erityistä irtisanomisoikeutta. Työntekijällä sen sijaan on tietyn perusteiden oikeus irtiasanoa työsuhteensa luovutuspäivästä lukien. Täten työntekijällä on mahdollisuus kieltäytymiseen jos hän ei halua siirtyä luovutuksensaajan palvelukseen. (Asianajotoimisto Finsta Oy, 2017)

Kyseinen työ sopimuslain säännös on poikkeus työ sopimuslain 1 luvun 7 §:ssä mainitussa pääsäännöstä, jonka mukaisesti työnantaja ja työntekijä eivät saa työ sopimuksesta johtuvien oikeuksien ja velvollisuuksien henkilökohtaisen luonteen takia siirtää niitä kolmannelle osapuolelle ilman toisen osapuolen suostumusta. Jotta tapahtumakulkua pidetään työoikeudellisena liikkeenluovutuksena, työnantajan vaihtumisen, osapuolten välillä vallinneen oikeudellisen yhteyden ja toiminnallisen kokonaisuuden luovutuksen tulee toteutua yhtäaikaaisesti: (Järvinen ym. 2011, 17)

- Työnantajan vaihtumisessa ratkaisevaa on työnantaja-aseman muuttuminen. Näin ollen esimerkiksi työnantajan nimen muutos ei aiheuta työnantaja-aseman muuttumista, eikä siten työnantajan vaihtumista.
- Osapuolten, luovuttajan ja vastaanottajan, välille syntyy suora sopimussuhde ja siten oikeudellinen yhteys. Näin on esimerkiksi osapuolten sopiessa siirtävänsä toisilleen käyttö- ja vaihto-

omaisuutta. Myös välillisempi sopimussuhde voi täyttää oikeudellisen yhteyden tunnusmerkistön: kierrättämällä esimerkiksi käyttö- ja vaihto-omaisuutta kolmannen osapuolen kautta ei voida välttää sopimussuhteen syntymistä.

- Toiminnallisen kokonaisuuden siirtymisestä on kyse, jos kohde voisi toimia itsenäisenä liiketoimintana. Pelkkä omaisuuden myyminen ei ole liikkeenluovutus. (Järvinen ym. 2011, 17)

Työnantajan vaihtumisen, osapuolten välillä vallinneen oikeudellisen yhteyden ja toiminnallisen kokonaisuuden luovutuksien vaateiden yhtäaikaisen täyttymisen lisäksi EY-tuomioistuin on antanut liikkeenluovutuksen tunnistamisessa merkitystä myös seuraaville asioille:

1. Yrityksen laatu
2. Yritykseen liittyvän omaisuuden siirtyminen tai siirtymättä jääminen
3. Aineettomien oikeuksien arvo luovutushetkellä
4. Onko enemmistö työntekijöistä siirtynyt vastaanottajan palvelukseen
5. Onko asiakaskunta siirtynyt luovutuksessa
6. Uuden liiketoiminnan samankaltaisuuden aste vanhaan toimintaan verrattuna
7. Liiketoiminnan mahdollisen keskeytyksen kestoaika

Nämä seikat ovat kuitenkin vain kokonaisarvion osatekijöitä, eikä niillä siten ole itsenäistä merkitystä. Samalla on huomattava, ettei työoikeudellinen liikkeenluovutuksen käsite vastaa täsmällisesti vero- tai yhtiöoikeudellisia käsitteitä. (Järvinen ym. 2011, 17)

Vaikka liikkeenluovutuksen määritelmä on laava, ei kaikkia yritystoiminnan muutostilanteita pidetä työoikeudellisina liikkeenluovutuksina. Liikkeenluovutuksena ei pidetä osakekauppaa, vaikka kaupan kohteena olisi yhtiön koko osakekanta, koska työnantaja ei vaihdu osakekaupan perusteella. Myöskään avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön yhtiöosuuden luovuttamisesta ei seuraa työnantajan vaihtuminen, eikä kyseessä tällöin ole liikkeenluovutus. Työnantajan kuolema tai konkurssi eivät nekään muodosta liikkeenluovutusta kuolin- tai konkurssipesän jatkaessa liiketoimintaa. Yhtiön sulautumis- ja jakautumistilanteet ovat osakeyhtiölaissa määriteltyjä yleisseurantotilanteita, joten niitäkään ei pidetä liikkeenluovutuksina: näissä tilanteissa työsuhteet siirtyvät automaattisesti entisiin ehdoin osana varojen ja velkojen siirtymistä. (Järvinen ym. 2011, 17-18)

3.2 Liikkeenluovutusprosessi

Liikkeenluovutusprosessi jakautuu yleensä seuraaviin vaiheisiin:

1. Kilpailutukseen liittyvä tarjouspyyntö
2. Neuvottelut luovuttajan ja kilpailutuksessa menestyneen vastaanottajan välillä
3. Aiesopimus liikkeenluovutuksesta ja mahdollisesta palvelusopimuksesta
4. Sopimusten perusteena olevien tietojen ja ehtojen tarkistus eli due diligence
5. Liikkeenluovutussopimuksen ja mahdollisen palvelusopimuksen allekirjoitus
6. Liikkeenluovutus, palvelutuotannon aloittaminen ja yt-neuvottelut (Järvinen ym. 2011, 22)

Tarjous- ja yhteistyöneuvotteluiden vaiheessa on syytä huomioida julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö. Kuntien kilpailuttaessa esimerkiksi tukipalveluidensa ulkoistamista hankintalain niin sanottu kansalliset kynnsarvot ylittyvät usein. Kansallisen kynnsarvon ylittyminen tarkoittaa, että kunnan on hankintalain mukaisesti kilpailutettava hankintansa. Tavara- ja palveluhankintojen osalta kynnsarvo on 1.6.2010 alkaen ollut 30 000 euroa. Sosiaali- ja terveyspalveluiden ja eräiden koulutuspalveluiden osalta sovelletaan korkeampaa 100 000 euron kynnsarvoa, ja rakennusurakoiden kynnsarvo on 150 000 euroa. Hankintalakia sovelletaan myös sellaisiin hankintoihin, joissa kunta ostaa palvelua yksityiseltä yritykseltä ja palvelua suorittava henkilöstö siirtyy kunnalta kyseisen yksityisen yrityksen palvelukseen. Tällöin liikkeenluovutusprosessi voi käynnistyä esimerkiksi tarjouspyyntöprosessilla. Samaa kilpailuttamiseen perustuvaa menettelyä sovelletaan usein myös yksityisen sektorin liikkeenluovutusprosesseissa, vaikka ne eivät olisikaan hankintalain piirissä. (Järvinen ym, 2011, 22)

Yksityisen sektorin toimijat ilmaisevat usein aiesopimuksella tahtonsa liikkeenluovutuksen toteuttamiseen. Tämä tarkoittaa, että aiesopimuksen osapuolet pidättäytyvät määrääjäksi valmistelemasta kilpailevien toimijoiden kanssa suunniteltua järjestelyä. Usein aiesopimuksessa myös aikataulutetaan suunniteltu liikkeenluovutus. Lisäksi siirtyminen luovutettavan liiketoiminnan arvonmääritys- eli due diligence –vaiheeseen tehdään mahdolliseksi esimerkiksi osapuolten välisin, liiketoimintakaupan kohdetta koskevia tietoja suojaaviin salassapitosopimuksin. (Järvinen ym, 2011, 23)

3.3 Due diligence

Due diligence on liike-elämässä vakiintunut käsite, jolla tarkoitetaan kaupan kohteena olevasta yhtiöstä tai liiketoiminnasta annettujen tietojen (ja muiden kaupan perusteiden) tarkastamista. Tämä on olennainen osa ammattimaista ja onnistunutta järjestelyä. Due diligence tarkoittaa asianmukaista huolellisuutta jota noudattaen riskejä ja vastuita kartoitetaan etukäteen. Due diligencen tavoitteena on parantaa järjestelyn tuottoa ja kannattavuutta sekä pienentää epäonnistumisen mahdollisuutta. Due diligence vaatii aina resursointia. Keskeistä onkin mitoittaa due diligence –prosessi järjestelyn kannalta keskeisiin osa-alueisiin riittävän syvällisesti mutta tehokkaasti. Erityisesti työvoimavaltaisessa palveluliiketoiminnassa henkilökohtaisen työsopimustasoisten ehtojen säilymisellä ennallaan voi olla huomattava vaikutus vastaanottajan toimintaedellytyksiin. Tämän vuoksi siirtyvän henkilöstön due diligence –vaihe on erittäin keskeinen, kun arvioidaan koko järjestelyn tuomaa arvonlisää ja liikkeenluovutushinnan ja mahdollisen palvelusopimuksen hinnanmuodostusta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi henkilöstörakenteen, työsopimustason ehtojen ja työehtosopimukseen liittyvien paikallisten sopimusten ja yritys kohtaisten käytäntöjen kustannusten analysointia. Koska myyjällä (luovuttaja) ei ole lakisääteistä velvoitetta kertoa ostajalle (vastaanottaja) esimerkiksi henkilöstön työsuhdetietoja, vastaanottajalla on vahva intressi riittävän huolellisen due diligencen suorittamiseen. Samoin ostajan tulisi liikkeenluovutussopimuksessa sopia toimintavoista, jos esimerkiksi luovuttajan työsuhdetiedoista antamat tiedot osoittautuvat virheelliseksi. (Järvinen ym, 2011, 23-24)

Tyypillisesti niin sanotut myyjän vakuutukset koskevatkin hänen antamiensa tietojen oikeellisuuden lisäksi sitä, ettei myyjällä ole tiedossa esimerkiksi avainhenkilöiden irtisanoutumisia tai uhkaavia yritystason tai liittotason erimielisyyksiä. Samoin myyjät yleensä vakuuttavat jatkavansa liiketoimintaa normaalisti kauppakirjan allekirjoittamisesta kaupan voimaantuloon. Tämä koskee erityisesti myyjän pidättäytymistä irtisanomasta siirtyväksi sovittua henkilöstö, muiden henkilöiden siirtämistä luovutettavaan liiketoimintaan tai sieltä pois sekä pidättäytymistä korottamasta siirtyväksi sovittun henkilöstön palkkoja. (Järvinen ym, 2011, 24)

Due diligence-prosessiin yleensä osallistuu pääostaja tai pääsijoittaja, kirjanpitäjä ja asianajaja. Kaikkein tärkeintä due diligence –prosessissa on ottaa huomioon erot raportoidun ja todellisuudessa tapahtuneen välillä. Yrittäjän tulee esittää paljon kysymyksiä, muiden osanottajien tulee antaa selkeitä vastauksia niin positiivisista kuin negatiivisista asioista. (Murray, 2016)

Due diligence –prosessissa on huomioitava myös henkilötietolain säännökset, jotka rajoittavat työnantajan oikeutta luovuttaa työntekijöitä ulkopuolisille. Oikeuskirjallisuudessa on esitetty, ettei liikkeenluovutusprosessissa tulisi liian aikaisessa vaiheessa luovuttaa liian paljon ja liian laajoja henkilötietoja. Usein periaatetason päätöksentekoa varten riittävätkin tilastolliset henkilötiedot; niitä ei voida kohdentaa yksittäiseen henkilöön, mutta järjestelyn kannalta tarpeelliset tiedot esimerkiksi työn teettämisen kustannuksista välittyvät silti. Henkilön suostumuksella voidaan myös yksilökohtaiset tiedot luovuttaa ostajaehdokkaalle jo ennen liikkeenluovutuksen toteutumista ja työnantajuuden vaihtumista. (Järvinen ym, 2011, 24)

3.4 Liikkeenluovutuksen tavoitteet ja strategiat

Toimialarationalisointiperusteisten liikkeenluovutusten tarkoituksena on työn ja toiminnan tuottavuuden parantaminen. Luovuttaja ja vastaanottaja pyrkivät erikoistumisella ja ydintoimintoihin keskittymisellä parantamaan toimintaansa, kustannustehokkuuttaan, kilpailukykyään, kannattavuuttaan mahdollisuuksiaan kiristyvässä kilpailussa ja tiukentuvassa taloudellisessa tilanteessa. Ulkoistamisen keskeiset perustelut ja tavoitteet ovat: . (Järvinen ym, 2011, 61)

- Joustavuus ydintoiminnan volyymin ja laatutarpeen muutoksiin; palveluntuottaja vastaa muutoksista ja palvelutarpeen mukaisesta toiminnasta.
- Palvelun tuottamiseen liittyvien skaalaetujen hyödyntäminen; palveluntuottajan toiminnan volyyymi mahdollistaa palvelun tuotantoon liittyvien synergiaetujen hyödyntämisen ja sen mukaisen palvelun hinnoittelun.
- Keskittyminen omaan ydintoimintaan parantaa työn tuottavuutta sekä ulkoistajan että palveluntuottajan toiminnassa.
- Palvelun tuottaja keskittyy omaan ydintoimintaansa ja varmistaa alan parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen ja kehittämisen.
- Ulkoistetun toiminnan välittömät ja välilliset kustannukset ovat edellä olevan perusteella matalammat kuin ei-ydintoimintona tuotettujen tukitoimintojen kustannukset.

- Vertaistaminen ja kilpailutus mahdollistavat luovuttajalle kulloinkin tarkoituksenmukaisimman ratkaisun hyödyntämisen, mikä edelleen lisää joustavuutta ja kustannustehokkuutta. (Järvinen ym. 2011, 61-62)

Ulkoistettujen palvelujen kustannus luovuttajalle viiden vuoden kuluttua ja entisellä laatutasolla on tyypillisesti ainakin 20 prosenttia matalampi kuin jos toimintoa olisi jatkettu ydintoiminnan rinnalla. Usein säästö on huomattavasti enemmän: esimerkiksi jos luovuttajan ja vastaanottajan työehtosopimuksissa on huomattavia eroja töiden järjestämisen, joustavuuden, lomapäivien määrän, ja palkkauksen osalta. Yhteenvetona voidaan todeta että merkittävimmät kustannuserot syntyvät noudatettavista työskentelytavoista, lomapäivistä, toteutuneista sairauspoissaoloista ja johtamisesta. (Järvinen ym, 2011, 62)

Suuri osa yksityisen sektorin yrityksistä on luopunut monista toiminnoista, prosesseista, resursseista ja organisaatiosta (sekä niissä työskentelvästä henkilökunnasta), joita ne eivät pidä ydintoimintonaan ja joiden osalta ne pitävät yllä vain osto-osaamista. Monilla toimialoilla erikoistuminen on edennyt jo erittäin pitkälle. Erikoistumisen kautta saavutettu tuottavuuden kehittyminen on ollut merkittävää ja parantanut kilpailukykyä niin kotimarkkinoilla kuin kansainvälisesti. Joillakin aloilla työmarkkinaratkaisut tosin vielä jarruttavat tätä kehitystä, mikä jossain määrin heijastuu näillä aloilla Suomessa toimivien yritysten kilpailukykyyn. Tällä on vaikutusta yritysten tehdessä päätöksiä investoinneistaan Suomeen taikka muualle. (Järvinen ym, 2011, 62-63)

Seuraavaksi käydään läpi motiiveja eri osapuolilta, eli mitkä ovatkaan "luovuttajan" motiivit ja tavoitteet, ja mitkä ovat vastaanottajan vastaavat.

3.5 Luovuttajan motiivit

Luovuttajan keskeisenä motiivina on keskittyminen ydintoimintaan ja ydinosaan ja vapautuminen muista toiminnoista, vaikka niitä tarvitaan osana kokonaisuutta. Ulkoistaessa tukitoimintojaan luovuttajan tavoitteena on että; (Järvinen ym, 2011, 69)

- Luovutettavan toiminnan kustannukset alenevat, kun toiminto ostetaan kyseessä olevan alan palveluyritykseltä.
- Palvelun kustannukset joustavat toiminnan volyymin ja laatutavoitteiden vaihtelun mukaisesti helpommin kuin oman organisaation kustannukset.
- Palvelun laadun ja kustannusten kilpailukykyä ja kehittymistä voidaan seurata vertailemalla niitä markkinoiden parhaisiin käytäntöihin ja kilpailuttamalla palvelusopimus sopivin väliajoin.
- Ei-ydintoimintaan kuuluvan toiminnan henkilökunnan hankinta ja johtaminen siirtyvät palveluntuottajalle.
- Toiminnan hallinnolliset kustannukset vähenevät. (Järvinen ym. 2011, 69-70)

Ydintoimintoihin keskittymisen ja toimialarationalisointiperusteisen liiketoiminnan luovutuksen käynnistää usein jokin toimintaan liittyvä epäjatkuvuuskohta. Usein kyse on taloudellisen tilanteen heikkenemisestä, kaluston ja laitteiston uusimisen aiheuttamasta investointitarpeesta tai muusta tehostamistarpeesta. Nämä syyt johtavat ydintoimintoihin keskittymiseen ja tukitoimintojen ostamiseen palveluina. Liikkeenluovutusprosessin voi käynnistää myös vaikeus kehittää luovutettavan toiminnon tuottavuutta, mikä johtuu usein henkilökunnan epäedullisesta ikärakenteesta tai työkyvyn ja osaa sen puutteesta; luovuttaja ei voi tai ei halua itse käynnistää tehostamistoimenpiteitä vaan siirtää tehostamistoimenpiteiden tekemisen vastaanottajalle. (Järvinen ym, 2011, 70)



KAAVIO 1, Ulkoistamisen tavoitteet ja luovuttajan motiivit (Järvinen ym., 2011)

Toimialarationalisointiperusteissa liikkeenluovutuksissa keskeisenä kriteerinä ovat useimmiten kustannukset ja niiden vähentäminen. Säästöt ovatkin miltei aina huomattavia, koska ydintoimintaan kuulumattomiin toimintoihin ei ole kiinnitetty samalla tavalla huomiota kuin ydintoimintoihin kilpailussa ympäristössä. Lisäksi palveluyritykset noudattavat usein työehtosopimusta, joka ottaa kyseessä olevan palvelun tuottamiseen liittyvät erityispiirteet paremmin huomioon kuin muita aloja koskevat työehtosopimukset. (Järvinen ym, 2011, 70)

Varsinaisten välittömien kustannusten lisäksi huomattavia säästöjä voidaan saavuttaa myös palkka- ja henkilöstötoiminnoissa, taloushallinnossa, tietotekniikassa ja niin edelleen. On kuitenkin todettava, että nämä säästöt eivät toteudu automaattisesti vaan edellyttävät tunnistamista, yksilöintiä ja mahdollisuuksien konkreettista hyödyntämistä välittömästi alihankintaan siirtymiseen tai liikkeenluovutuksen toteuttamisen yhteydessä. Ulkoistamisen motiiveja koskevissa tutkimuksissa kustannusten välittömän alentamisen rinnalle nousee toiminnan ja kustannusten joustavuus. Palvelusopimuksilla sovitaan tavallisesti, että ulkoistuksen vastaanottaja tai palvelun tuottaja toimittaa kulloinkin tarvittavan palvelun ja että ulkoistuksen luovuttaja maksaa vain toimitetusta palvelusta. Tällaisessa sopimuksessa ja yhteistyössä hyödynnetään palveluihin erikoistuneen organisaation toiminnan volyymin ja skaalaetua. (Järvinen ym, 2011, 71)

4 PUOLA SUOMALAISEN NÄKÖKULMASTA

Puola liittyi **Euroopan Unioniin 1.5.2004**. Jäsenyys toi Puolaan uuden aallon ulkomaisia sijoituksia, ja myöskin on tuonut mukanaan vakaan talouskasvun. Aiemmin Puolaan etabloituneet yritykset ovat myöskin avanneet uusia sivukonttoreita, ja ovat laajentaneet toimintaansa ympäri maata. (Wilén, 2010, 6)

Monia **julkisia infrastruktuurihankkeita** on käynnistynyt Euroopan Unionin rakennerahastojen ja koheesiorahaston tuella. Tuet on ohjattu eteenkin teiden kunnostamiseen ja rakentamiseen, ja ympäristöinvestointeihin. Näissä hankkeita riittää vielä vuosiksi eteenpäin. (Wilén, 2010, 6)

Puola on sijainniltaan oikein keskeisellä paikalla, Saksa lännessä, Venäjä ja Ukraina idässä, Baltia pohjoisessa. Tämä tekee Puolasta Suomen kannalta **tärkeän väylän meri- ja maateitse etelään**. Hangon ja Gdanskin välillä liikennöi nopea laivareitti. (Wilén, 2010, 6)

Pohjoisessa Puola rajoittuu itämereen, sekä Venäjän alaiseen Kaliningradin alueeseen, etelässä Slovakiaan ja Tsekkiiin. Idässä Puola jakaa rajaa Liettuan, Valko-Venäjän ja Ukrainan kanssa, lännessä Saksan. Pinnanmuodot maassa voi jakaa keskiosien kumpuilevaan alankoon, Baltian ylänköön joka on järvien täyttämä, sekä alavaan ja kapeaan rannikkoalueeseen. Pääkaupunki Varsova sijaitsee itäisessä keskiosassa. (Suomen YK-liitto 2017)

Tuotantokustannukset ovat Puolassa edelleen alhaiset, ja paikallista hyvin koulutettua työvoimaa löytyy helposti. Työvoiman tuottavuus on myöskin korkea. Uset ulkomaalaiset yritykset ovat saapuneet Puolaan maan hyvän kilpailukyvyn ansiosta. (Wilén, 2010, 6)

Englanti on yleistymässä kauppakielenä, mutta edelleen on huomioitava että puolan kielen merkitys on suuri. Puola myös toimii hyvänä sillanpääasemana yrityksille jotka tähtäävät Ukrainan markkinoille. Maana Puola on poliittisesti vakaa, ja kehittyvä markkintalousmaa taloudellisesti. Puola tarjoaa hyvän ympäristön ulkomaisille yrityksille ja investoijille. (Wilén, 2010, 6)

Vahvuudet täten kuulostavat varsin houkuttelevilta, mutta täytyy myös katsastaa heikkouksia. Ensinnäkin suurten kaupunkien ja maaseudun välillä on suomalaisen silmissä **todella suuret tuloerot**, maaseudulla on edelleen verrattain alhainen elintaso. Reaalinen bruttokansantuote on alle 60-prosenttia EU-maiden keskiarvosta. **Toisaalta tämä tarjoaa erittäin suuren kasvupotentiaalin**. (Wilén, 2010, 6)

Lainsäädäntö joka koskee liiketoimintaa kehittyy jatkuvasti. Liikkeenjohdon velvollisuudet ja vastuut täytyy tietää tarkkaan, tässä asiassa on suositeltavaa käyttää paikallista asiantuntijaa. Maanteiden kunto on edelleen huono, mikä hidastaa logistiikkaa, ja logistiikkapalveluiden kehitystä. Suuret tiehankkeet ovat toki meneillään joten tulevaisuudessa (arviolta 2020) ongelman pitäisi olla ratkaistu. (Wilén, 2010, 6)

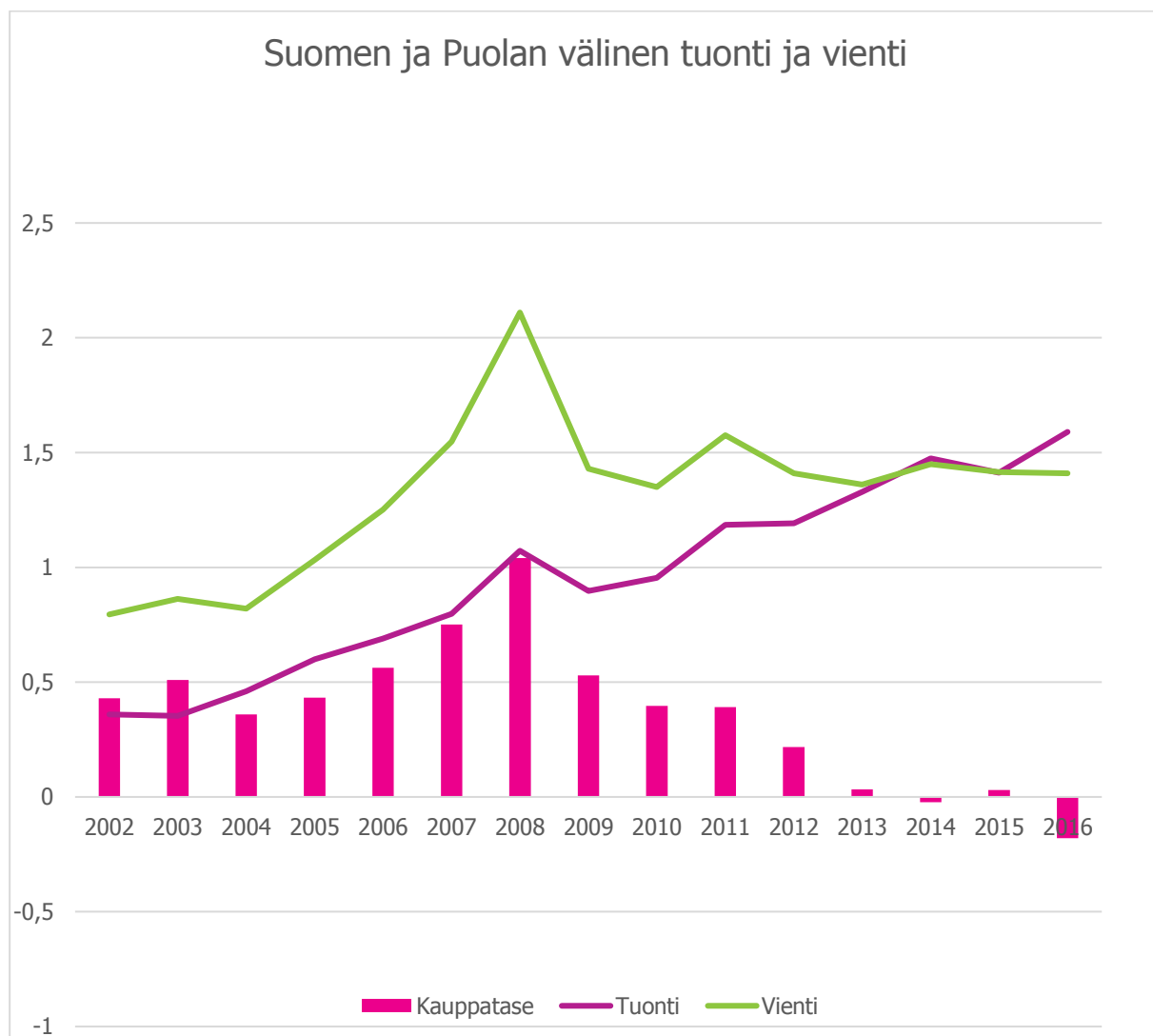
Yhtenä suuren asiana Suomeen tottuneille voinee mainita että **byrokratia vaatii paljon aikaa ja kärsivällisyyttä**. Tämä tulenee kaikkein vahvimpana negatiivisena asiana yrittäjille vastaan. Myöskin **luotettavaa markkinatietoa on hankala saada**, ja jopa viralliset luvut kannattaa tarkastaa muutamasta eri lähteestä tai haastatteluin. (Wilén, 2010, 6)

4.1 Suomen ja Puolan välinen kauppa

Esimerkiksi vuonna 2012 Puolan osuus koko Suomen ulkomaankaupassa kasvoi tuonnin, ja pieneni viennin osalta. Kokonaisuuksia katsoessa Puolan osuus Suomen tuonnista esimerkiksi vuonna 2012 oli 2 prosenttiyksikköä, ja viennistä 2,5 prosenttia. Tämä tekeekin Puolasta toiseksi tärkeimmän kauppakumppanin Baltian ja itäisen Keski-Euroopan maiden joukossa, heti Viron jälkeen. Puolan ja Suomen välisen kaupan kokonaisarvo oli 2596 miljoonaa euroa vuonna 2012. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

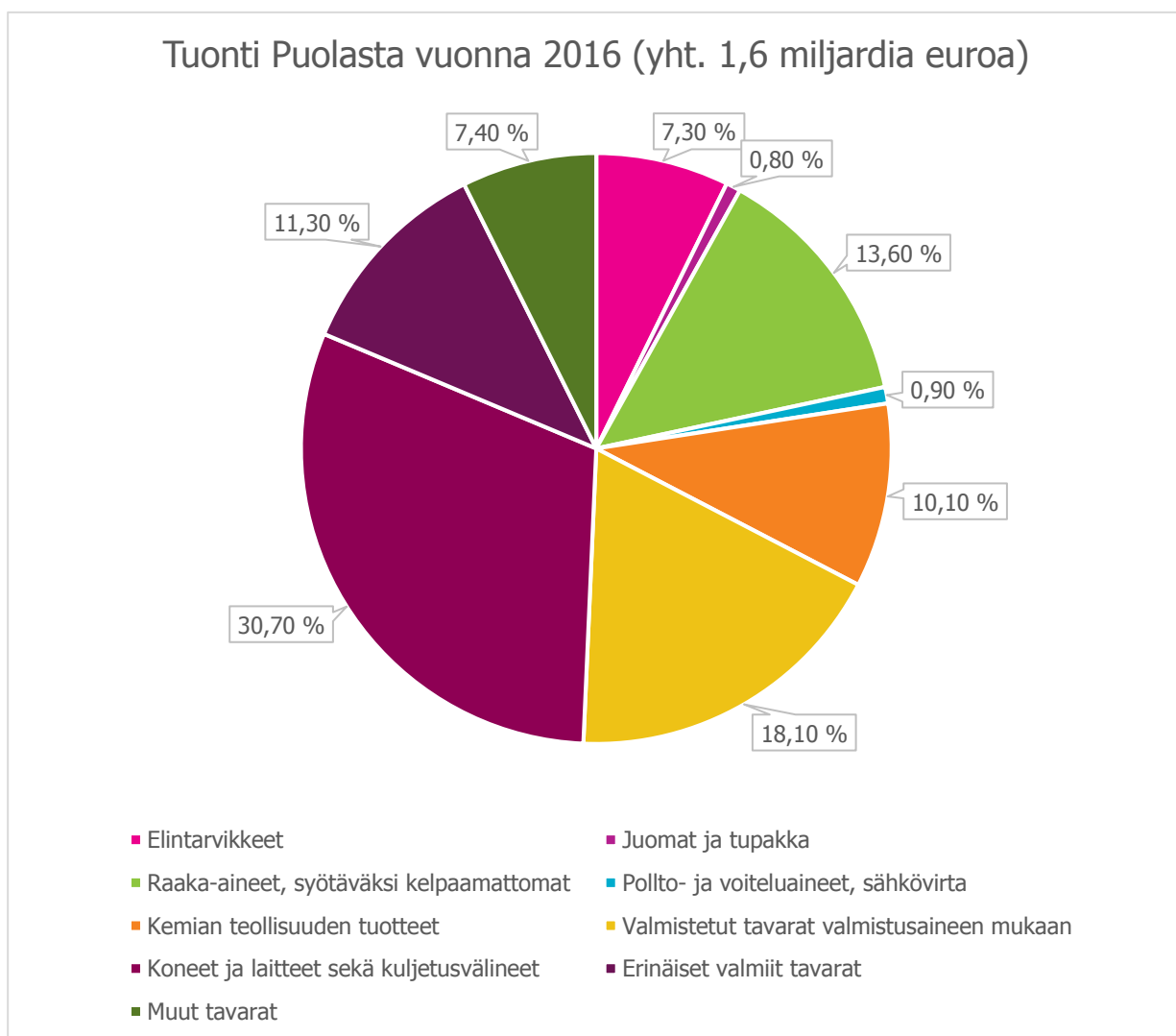
Kauppa Puolan kanssa on ollut Suomen kannalta ylijäämäistä viimeisten kymmenen vuoden aikana, poislukien vuodet 2014 ja 2016. Suunta on vahvasti menossa siihen suuntaan että tulevaisuudessa kauppataase tulee olemaan enemmän alijäämäinen Suomelle. Talouden alalla kuitenkin mahdollisuudet ovat merkittäviä, ja täyttä potentiaalia ei ole vielä käytetty. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

Seuraavassa joitain havainnoillistavia taulukoita tuonnista ja viennistä. Ensimmäisenä katsellaan tuontia ja vientiä kokonaisuuksina, ja sen jälkeen tarkastelua tavarakohtaisesti, sitä mistä nämä tuonti ja vienti koostuvat.



KUVIO 2, Vienti Puolaan Suomesta, tuonti Puolasta Suomeen ja Kauppatase (Rasta, 2017)

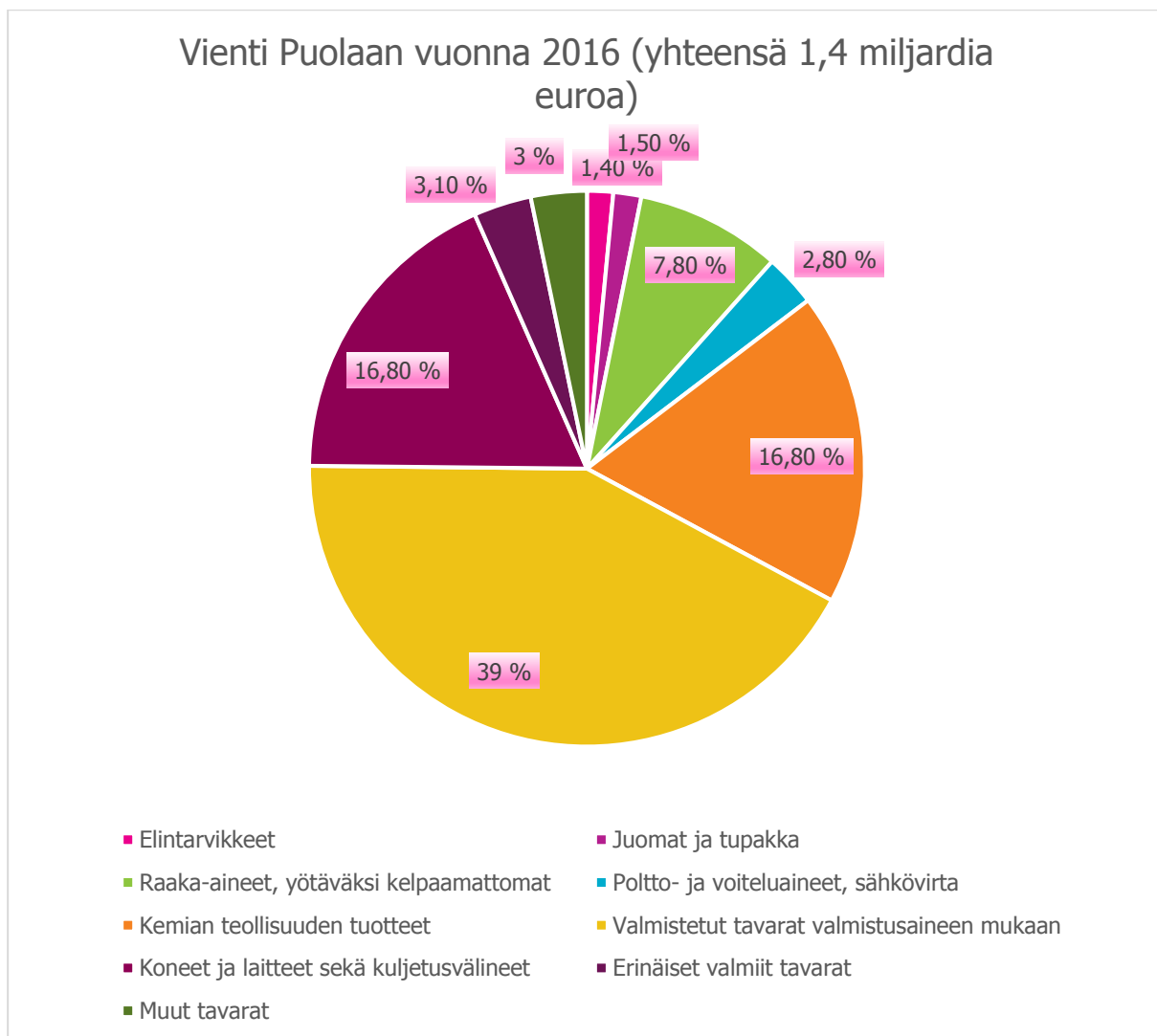
Tässä kuvattuna Suomen ja Puolan tuontia ja vientiä, myös tarkastelussa on kauppatase (luvut ovat miljardeja euroja). Suomelle kauppa tosiaan on ollut pitkään ylijäämäistä, mutta viime vuosina tilanne on tasoittunut, ja nyt tase alkaa olemaan jo Suomelle alijäämäistä. Seuraavassa taulukossa on tarkemmat numerot kyseiseen taulukkoon liittyen.



KUVIO 3. Tuonti Puolasta Suomeen (Rasta, 2017)

Tästä kuvasta siis voi huomata että eniten on tuotu koneita, laitteita, sekä kuljetusvälineitä. Kuten aiemmin on kerrottu, kyseisellä alalla löytyy Puolasta paljon osaavaa työvoimaa, ja täten myös paljon yrityksiä ovat ulkoistaneet Puolaan, ja täten maasta on alettu viemään paljon kyseisiä laitteita ja koneita. Seuraavassa kuvassa tulee olemaan tarkemmin viennistä, jota vertailtaessa voi huomata että eteenkin elintarvikkeita tuodaan Puolasta hyvin paljon enemmän Suomeen, kuin viedään Suomesta Puolaan.

Myös toki syötäväksi kelpaamattomat raaka-aineet ottavat suuren osan kokonaistuonnista, lähestulkoon tuplasti enemmän kuin mitä vienti on kyseisessä luokassa.



KUVIO 4, vienti Suomesta Puolaan (Rasta 2017)

Viennin puolella sen sijaan huomattavasti suurimmaksi viennin kohteeksi osoittautuu valmistetut tavarat valmistusaineen mukaan. Myös koneet, laitteet sekä kuljetusvälineet ovat suosiossa. Suomella on Puolassa maine laadukkaiden tavaroiden, koneiden ynnä muiden valmistajana, joten tästä syystä suomalaiset tavarat ovat suhteellisen suosittuja.

Huomattavaa on elintarvikkeiden hyvin pieni osuus viennistä. Suomalaiset tuotteet ovat toki laadukkaita ja puhtaita, mutta hintakilpailussa jäävät helposti toiseksi. Täten joitain erikoistuotteita, muun muassa gluteenittomia elintarvikkeita Suomesta, löytyy kauppojen hyllyiltä Puolassa, mutta muuten suomalaisia elintarvikkeita ei löydy läheskään samalla volyymillä kuin puolalaisia elintarvikkeita löytyy suomalaisista kaupoista.

4.2 Potentiaalisia toimialoja suomalaisille yrityksille

Suomalaisille yrityksille on varsin erinäisiä mahdollisuuksia Puolassa, seuraavaksi mainittakoon tyypillisimpiä sijoituskohteita. **Metalliteollisuuden alihankinnat ja konepajatuotanto**, myös asennusurakointi on hyvin tyypillinen kohde, ja eikä pelkästään suomalaisille yrityksillä vaan myös paljon muistakin ulkomaista on ulkoistettu Puolaan tällä saralla. Puolasta löytyy ammattitaitoista työvoimaa, matalat työvoimakustannukset ja keskeinen sijainti logistisesti. (Wilén, 2010, 7)

Puolan suurin yksittäinen teollisuusala on **elintarviketeollisuus**. Tullien poistaminen on avannut tien viennille EU-maihin. Alan yritykset ovat menestyneitä, ne investoivat voimakkaasti tuotannon kehittämiseen ja tehostamiseen, tuotteiden laatuun, turvallisuuteen, sekä ympäristöasioihin pitääkseen toimilupansa Euroopan Unionin sisämarkkinoilla. (Wilén, 2010, 7)

Maatalouden koneet ja laitteet ovat myöskin suosiossa. Puolassa on tällä hetkellä n. 1,5 miljoonaa maanviljelijää jotka saavat tukia Euroopan Unionilta. Kyseiset tuet nostavat yksittäisten maanviljelijöiden tulotasoa noin 35 prosenttia, ja täten eteenkin suuremmat tilat käyttävät rahojaan investointeihin. (Wilén, 2010, 7)

Rakentaminen ja julkiset hankinnat jotka Euroopan Unioni on rahoittanut. Suurimmat urakat menevät yleensä kansainvälisille suurille urakoitsijoille, mutta julkiset hankinnat avaavat useita mahdollisuuksia muun muassa laitetoimittajille, konsulteille ja aliurakoitsijoille. (Wilén, 2010, 7)

Ympäristöteknologia, esimerkiksi kiinteän jätteen käsittely. Puolassa suljetaan jatkuvasti vanhoja kaatopaikkoja. Samalla myöskin jatkuvasti perustetaan uusia Euroopan Unionin normit täyttäviä kaatopaikkoja, jotka tarvitsevat tekniikkaa esimerkiksi jätteiden lajitteluun, kierrätykseen, biokaasujen talteenottoon ja kompostointiin. (Wilén, 2010, 7)

Suomalaiset yritykset jotka toimivat jo Puolan markkinoilla, ovat listanneet asioita joita ottaa huomioon Puolassa: (Wilén, 2010, 7)

- Tee markkinaselvitys ja suunnitelmat huolellisesti. Oikoteiden käyttäminen johtaa suunnitteluvaiheessa helposti väärin oletuksiin ja huonoihin ratkaisuihin. Suurilla markkinoilla asiakassegmentointi ja kilpailijoiden tunteminen on tärkeää.
- Myyntiargumenttejen ja markkoinnin on oltava erittäin hyvällä tasolla. Kaikki päämiehet kilpailevat parhaista jakelijoista, joten tuotteen myyminen on tehtävä heille houkuttelevaksi. Markkinointiin panostaminen on täten ensiarvoisen tärkeää.
- Puola on suuri maa jota ei voi kattaa täysin yhdestä paikasta. Kannattaa täten miettiä mistä aloittaa ja varautua laajentamaan tarpeen tullen mahdollisesti nopeallakin aikataululla
- Varaudu siihen että hanke tulee viemään enemmän aikaa ja rahaa kuin mitä suunnittelit. Muun muassa byrokratia ja luottamuksen rakentaminen paikallisten partnereiden kanssa

vievät paljon aikaa. Toisaalta myös tulokset voivat hyvinkin olla odotettua paremmat. (Wilen, 2010, 7)

Vaikkakin Suomi ei ole suurimpia investoijia Puolassa, Puolan markkinat kiinnostavat suomalaisia. Vuoden 2012 loppuun mennessä, suomalaisyhtiöiden kumulatiiviset investoinnit olivat noin kaksi miljardia euroa. Tilastoja kyseisestä asiasta ei ole olemassa, joten tässä on kysymyksessä vain karkea arvio. Puolaan on etabloitunut yli 200 suomalaisyritystä, joista noin 70 harjoittaa tuotannollista toimintaa. Suomalaisyhtiöitä on etabloitunut Puolaan yli 200, niistä tuotannollista toimintaa harjoittaa noin 70 kappaletta. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

Viime aikojen suurimpia suomalaisinvestoijia ovat olleet:

- UPM Raflatacc (uusi paperinjalostustehdas tuottamaan tarralaminaattia). UPM:llä on myös toimisto Krakovassa, johon on ulkoistettu yrityksen taloushallinto.
- Stora Enso (uusi tuotantolinja pakkauspaperitehtaaseen, arvo noin 440 miljoonaa euroa)
- Eltel Networks (telekommunikaatio, voimansiirtoverkot)
- Fortum Heat and Power (kaukolämpö, voimalaitokset (Suomen suulähetystö, 2014)

Tämän lisäksi Metsä-Tissue aloitti vuonna 2011 investointiohjelman, jolla se muun muassa uudisti paperintuotantoaan. Investointiohjelma oli arvoltaan noin 55 miljoonaa euroa. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

Mainitsemisen arvoista on Puolassa myöskin Patrian toiminta. Yritys on solminut sopimuksen 900:n panssaroidun ajoneuvon rakentamisesta Puolan kanssa. Kauppa on suurin suomalaisen aseeteollisuuden historiassa, ja sen arvo nousee 1,2 miljardiin euroon. Kaupan arvo nousee noin 1,2 miljardiin euroon, ja täten se on historian suurin kauppa suomalaisessa aseeteollisuudessa. an tekemän panssaroitujen ajoneuvojen kaupan toivotaan lisäävän yhteistyötä Suomen ja Puolan välillä puolustustarviketeollisuuden, sekä teknologian alalla. Puolan ulkomaalaisinvestointeja hoitava virasto PAIIZ (Polish Information and Foreign Investment Agency) toivoo että suomalaisyritykset investoisivat Puolassa eteenkin korkeaan teknologiaan. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

Puolaisia investointeja ei Suomessa ainakaan toistaiseksi paljon ole. Ainoana puolalaisenta investointina Suomessa mainittakoon juomatölkkipakkausyritys Can-Pack S.A:n rakentaman tehtaan. Tehdas sijaitsee Hämeenlinnassa. Ensimmäiset tuotantolinjat käynnistyivät vuonna 2012 noin 150:n työntekijän voimin. Muita merkittäviä puolalaisinvestointeja ei Suomessa ole. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

4.3 Myynti ja markkinointi

Yrityksen markkinointi on yleensä mielletty yhdeksi osa-alueeksi liiketoiminnassa, josta huolehii erillinen markkinointiosasto tai -henkilö. Vuosien myötä markkinoinnin rooli on muuttunut kuitenkin koko yritystä koskevaksi arkipäivän asiaksi. Markkinointi koskettaa koko yrityksen toimintaa. (Markkinointisuunnitelma, 2017)

Myynti ja markkinointi kattavat useita eri osia, seuraavassa käydään läpi hinnoittelua, asiakastukea, mainostamista ym. Aloitetaan kuitenkin hinnoittelusta. Hinnoittelu on tärkeä osa myyntiä Puolassa. Puolalaisen reaalitulot ovat suunnilleen puolet suomalaisen tulosta, tai vähemmän, ja jopa suurillakin yrityksillä on pulaa käteisestä. (Wilén, 2010, 8)

Yritykset Puolassa ostavat tuotteita ja palveluita pitkän harkinnan jälkeen, ja hinnasta neuvotellaan useaan otteeseen. On täten tärkeää pitää Puolaan tuotavien tuotteiden tuontikustannukset niin alhaisina kuin mahdollista. Hinnat tulee aina ilmoittaa Puolan złoteissa. Vaihdeettavista valuutoista käytetään yleensä euroa. (Wilén, 2010, 8)

Seuraavaksi yrittäjän tulee miettiä asiakastukea. Puolassa asiakkaat vaativat myynnin jälkeisiä palveluita. Esimerkkinä jos laite menee rikki, nopeasta korjauksesta halutaan olla varmoja, ja mieluiten korjaamisen tulisi tapahtua paikan päällä. Parasta olisi jos korjaamisesta vastaisi oma tytäryhtiö jonka työntekijät olisi erityiskoulutettu kyseisiin työtehtäviin. (Wilén, 2010, 8)

Tuotemarkkinointi ja mainostaminen ovat Puolassa ensisijaisen tärkeitä. TV-kanavista suosituin on TVP1 jonka katsojaosuus on noin neljännes, kanavaa seuraavat TVP, Polsat ja TVN. Radio on myös edelleen tärkeä väline. Puolassa on kaksi kansallista radioasemaan ja yli 200 paikallisradiota. Suurimmat valtakunnalliset päivälehdet ovat Gazeta Wyborcza, Fakty, Rzeczypospolita, Zycie ja Trybuna. (Wilén, 2010, 8)

Markkinontiviestin läpimeno vaatii hyvin mietittyjä ja selkeitä myyntiargumentteja. Hyvin usein suomalaisten sanoma on teknisesti vahva, mutta loppuasiakkkaan edut jäävät ihmisiltä hämäräksi. Tärkeää on myös muistaa että Puolassa viestintä ja kirjeenvaihto tulee käydä puolan kielellä. (Wilén, 2010, 8)

Markkinoinnin toimenpiteiden mittaaminen on todella tärkeää. Ainoastaan mittaamalla markkinoinnin toimivuutta ja tehoja, saadaan oikea suhdeluku saadun hyödyn ja investoinnin välille. (Markkinointisuunnitelma, 2017)

Julkisen sektorin myynti voi olla myös hyvin tärkeää yritykselle. Julkisten hankintojen laki on nykyään harmonisoitu Euroopan unionin lain kanssa ja koskee lähestulkoon kaikkia keskus- ja paikallishallinnon yksiköitä, julkisia säätioitä, yhdistyksiä ja osuustoimintayrityksiä. Laki säätelee tavaroiden ja palveluiden ostoa, sekä rakentamishankkeita. Lain noudattamista valvoo puoliteeton valvontaorganisaatio tarkastaen kaikki suuret hankinnat yksityiskohtaisesti. Organisaatio tekee myös pistokokeita. Tämän uskotaan vähentävän oleellisesti julkisissa hallinnoissa aiemmin vallinnutta korruptiota. (Wilén, 2010, 8)

Paikallisen partneriverkoston tärkeyttäkin täytyy korostaa Puolassa. Varsovassa toimii aktiivinen suomalaisten liikemiesten kauppakilta (Finnish Trade Guild) joka on osa pohjoismaista kauppakamaria

(Scandinavian Polish Chamber of Commerce). Finpron Varsova-vientikeskus pitää yllä listaa suomalaisista yrityksistä Puolassa, ja partnerilistaa jolla on suomalaisten yritysten luotettavaksi ja hyväksi havaitsemien palveluntarjojen kuten laki- ja kirjanpito toimistojen, tilintarkastajien, rekrytoijien, ynnä muiden yhteystietoja. (Wilén, 2010, 8)

4.4 Tapakulttuuri liike-elämässä

Ensimmäinen yhteydenotto paikallisiin yritysjohtajiin kannattaa aina tehdä puolan kielellä, johtajien englannin kielen osaaminen on suomalaisia huonompi, ja paikallisen kielen käyttöä pidetään muutenkin Puolassa kohteliaana. Tämä pätee eteenkin iäkkäämpiin johtajiin jotka eivät ole nuorena opiskelleet englantia lainkaan. Yleisesti kannattaa välttää myöskin venäjän kielen käyttöä, vaikkakin eteenkin vanhempi väestö sitä osaa melko todennäköisesti. (Wilén, 2010, 24)

Kohteliaisuus ja hyvät tavat ovat tärkeitä puolalaiselle, ja lienee suurin eriäväisyys suomalaiseen kulttuuriin. Tavatessa ja hyvästellessä kätellään, poskisuudelmät eivät kuitenkaan kuulu yleensä liiketapaamisiin vaikkakin ovat vapaa-ajalla varsin yleisiä. Iästä tai mistään muustakaan riippumatta muista ihmisistä on hyvä käyttää tittelä (esim. herra, johtaja, tohtori). Puolalaiset käyttävät arkisessa kielessäänkin herra/rouva titteleitä puhuessaan. (Wilén, 2010, 24)

Erona suomalaisiin voinee myös mainita että puolalaiset eivät ole yhtä täsmällisiä kuin suomalaiset. Kyseessä ei siltikään ole esimerkiksi Etelä-Euroopan maa jossa myöhästyminen on jopa normaalia, joten tapaamisiin kannattaa saapua ajoissa ja myöhästymisestä on hyvä ilmoittaa. Liikelahjat ovat arvostettuja Puolassa. Eteenkin kansainväliset parfyymimerkit, tai suomalaiset votkat ja liköörit ovat erinomainen liikelahja. (Wilén, 2010, 24)

Yrityksillä on hyvin usein melko vähän **käteisvaroja**, joten voittoa täytyy tehdä verrattain nopeasti. Tämä on toki häiritsevää tekijä vientikaupassa. Myöskin virkamiehet voivat vaikuttaa liiketoimintaan melko paljon. Virkamiehet muutenkin toimivat hitaasti. Virkamiehet ovat myös tottuneet yksityishenkilöiden, yrittäjien, ym. valituksiin, joten esimerkiksi uhkailu ei auta. Korruptiota esiintyy, mutta ei samassa mittakaavassa kuin esimerkiksi Venäjällä, ja muissa IVY-maissa. Laki toki myöskin kieltää virka-aseman virkakäytön. (Wilén, 2010, 24)

Puolalainen tyyli johtaa yritystä on edelleen melko hierarkkinen ja autoritaarinen, tarkoittaen sitä että toimitusjohtaja, seuranaan muutama muu johtaja tekevät hyvin pitkälle kaikki vähänkään tärkeät päätökset yrityksessä. Epämuodollisempi tyyli on tosin jatkuvasti näkyvä kasvavin määrin eteenkin nuorten keskuudessa. Vanhemmista ikäluokista voinee myös huomauttaa että sosialismin aikaan he oppivat tekemään työtä vain esimiehen käskystä, joten heitä saattaa joutua ohjaamaan enemmän kuin suomalaisia. (Wilén, 2010, 24)

Liikemiehellä sopiva asuste on puku, tai yhteensopiva irtotakki-housut-solmio yhdistelmä. Puku lienee parempi silloin kun tavataan kansainvälisen yrityksen edustajia, ja irtotakki-housut-solmio kelpaa tavatessa paikallisia pienyrittäjiä. (Wilén, 2010, 24)

Yleisesti puolalaisista voinee mainita että historiassa on joitain painolasteja maalle. Venäläiset pitivät Puolan itäosia hallussaan 1700-luvusta aina Neuvostoliiton perustamiseen saakka, eli vuoteen 1917. Toisen maailmansodan jälkeen Puola oli Neuvostoliiton nukkevaltio, jossa puolalaisten kapinat taltutettiin verisesti. Tästä syystä suhtautuminen Venäjään, ja muihin IVY-maihin on usein melko nihkeää. Suurin osa puolalaisista on katolisia, ja arviolta puolet väestöstä uskoo oppiin todella, tämä on myös hyvä panna merkille. Yleisesti puolalaiset ovat ylpeitä maastaan ja itsestään. Täten on tärkeää olla loukkaamatta heidän omanarvontuntoaan ainakaan tietoisesti. (Wilén, 2010, 24)

4.5 Suomalaiset, suomen kieli Puolassa, ja kulttuurisuhteet

Puolalaisia työntekijöitä tosiaan asuu Suomessa muutamia tuhansia, Puolassa asuvia suomalaisia on vähän, arviolta noin 300 ihmistä. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

Suomen kielen asema Puolassa on kuitenkin suhteelliseen hyvä. Varsovassa ja Poznanissa voi opiskella suomen kieltä pääaineenakin. Yksityiset kielikoulut, yliopistot, ja Suomi-Puola-ystävyyssseura vastaavat jatkuvasti kasvavaan kiinnostukseen Suomea ja suomen kieltä kohtaan. Vertailun vuoksi voinee lisätä että Suomessa puolan kieltä voi opiskella pääaineena vain Helsingin yliopistossa, ja sielläkin uusia opiskelijoita otetaan sisään vain joka toinen vuosi. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

Suurin osa Suomen ja Puolan kulttuuriyhteistyöstä muodostuu maiden kulttuurilaitosten ja –organisaatioiden suorista yhteyksistä. Suomalaiset muusikot esiintyvät puolalaisyleisölle, ja joillain suomalaisilla muusikoilla on paljon fanipohjaa Puolassa, kirjallisuutta käännetään aktiivisesti ja suomalaisten kuvataiteilijoiden töitä on silloin tällöin näytteillä Puolassa. Erilaisia Suomeen liittyviä teematahtumia järjestetään Puolassa ajoittain, esimerkiksi musiikkitapahtumia, kirjailijatapaamisia, ja elokuvaviikkoja. Puolassa toimii myös aktiivinen Puola-Suomi-seura, joka toimii Skandinavia-Puola-seuran yhteydessä. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

Suomalaista kulttuuria ylipäätään tunnetaan Puolassa melko hyvin. Muun muassa Aki Kaurismäen elokuvat ovat kulttisuosiossa, ja ovat laajalti tunnettuja Musiikin puolella klassinen musiikki kulkee eturintamassa, klassisen musiikin asema kun Puolassa on korkealla. Esimerkkeinä Keski-Pohjanmaan kamariorkesteri, Sinfonia Lahti ja Mieskuoro Huutajat ovat esiintyneet Puolassa. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

Pop-musiikin osalta Puolassa tunnetaan useita suomalaisyhtyeitä hyvin, kuten muuallakin Keski-Euroopassa. Tunnetuimpia bändejä ovat HIM, Nightwish, The Rasmus, Sunrise Avenue ja Killer. Kuitenkin useissa tapauksissa kuulijat eivät välttämättä tiedä kyseisten bändien olevan Suomesta, koska yhtyeet esiintyvät englannin kielellä. Tyypillisin uskomus on että useimmat yllä mainituista bändeistä ovat saksalaisia. Myö erityisesti Puolassa on mainittava että muun muassa Korpiklaani on yllättävän suosittu yhtye Puolassa. Erinäiset metallibändit myöskin nauttivat suosiota paikallisissa ”piireissä”.

Suomalaisten taiteilijoiden juhlavuositapahtumat ja kiertueet ovat tärkeässä roolissa suomalaisen kulttuurin tunnettavuuden parantamisen suhteen Puolassa. Hyvänä esimerkkinä tästä voi mainita vuonna 2014 järjestetyn Tove Janssonin juhlavuoden Muumi-kiertueen ympäri Puolaa. Toinen saman tyyppinen hyvä esimerkki on vuoden 2015 Jean Sibelius-juhlavuosi, joka herätti erittäin laajaa kiinnostusta puolalaisyleisössä. Sibelius on Puolassa arvostettu säveltäjä, klassinen musiikki kun on lähellä monen puolalaisen sydäntä. Puolassa järjestettiin vuonna 2015 myöskin taiteellis-etnografinen näyttely ”Millaisia suomalaiset ovat”, joka käsitteli Suomea ja suomalaisia. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

Kulttuuriyhteistyösopimuksen pohjalta muun muassa myönnetään tutkijoille ja opiskelijoille apurahoja tutkimukseen ja opiskeluun sekä Puolassa että Suomessa, ja vaihdetaan kieltenopettajia, ja muitakin opettajia, yliopistojen välillä. Puolalaisnuorista voi sanoa että he ovat kasvavissa määrin kiinnostuneita opiskelemaan Suomessa. Suurin osa tästä opiskelijavaihdosta tapahtuu Euroopan Unionin ohjelmien kautta. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2014)

5 ULKOISTAMISEN VAIHEET JA YDINASIAT ULKOISTAMISESSA SUOMESTA PUOLAAN

Aivan alkuun yrittäjän täytyy miettiä onko aika oikea ulkoistamiselle. Tyypillisin tilanne tälle on kun yritys ei enää suoriudu päivittäisistä tehtävistään ilman apua. Suomesta Puolaan ulkoistamisessa suurin motivaatiotekijä lienee kuitenkin raha. Yritys voisi pärjätä Suomessakin, mutta säästöyistä kannattaa ulkoistaa esimerkiksi taloushallinto Puolaan. Säästöt todella voivat olla suuret, puolalaiselle työntekijälle Puolassa kun täytyy maksaa noin puolet siitä mitä suomalaiselle työntekijälle Suomessa. Puolan päähän voi myös palkata suomenkielisiä ihmisiä koska on hyvä olla muutamia natiivipuhujia, kieliongelmiä voi kuitenkin esiintyä paikoitellen. Mutta toki myöskään suomalaisille ei tarvitse maksaa läheskään samanlaista palkkaa kuin Suomessa, silloin kun he asuvat Puolassa koska elinkustannukset ovat Suomea pienemmät.

Taloushallinto onkin tyypillinen ala yritykselle ulkoistaa, ja nimenomaan tämä on toteunut Suomen ja Puolan välisessä ulkoistamisessa. IT-ala on maailmalla hyvin suosittu ala ulkoistamiselle, ja tämä myöskin on ollut todella suosittu ala ulkoistaa Suomesta Viroon, Puolaan taikka Tsekiin. Tämä toki menee hieman ohi aiheesta mutta voinee todeta että Puolan naapurimaa Tsekissä on myöskin todella paljon kirjanpitäjiä ja IT-alan ammattilaisia Suomesta. Käydään kuitenkin tässä työssä läpi enemmän taloushallinnon näkökulmasta asiaa.

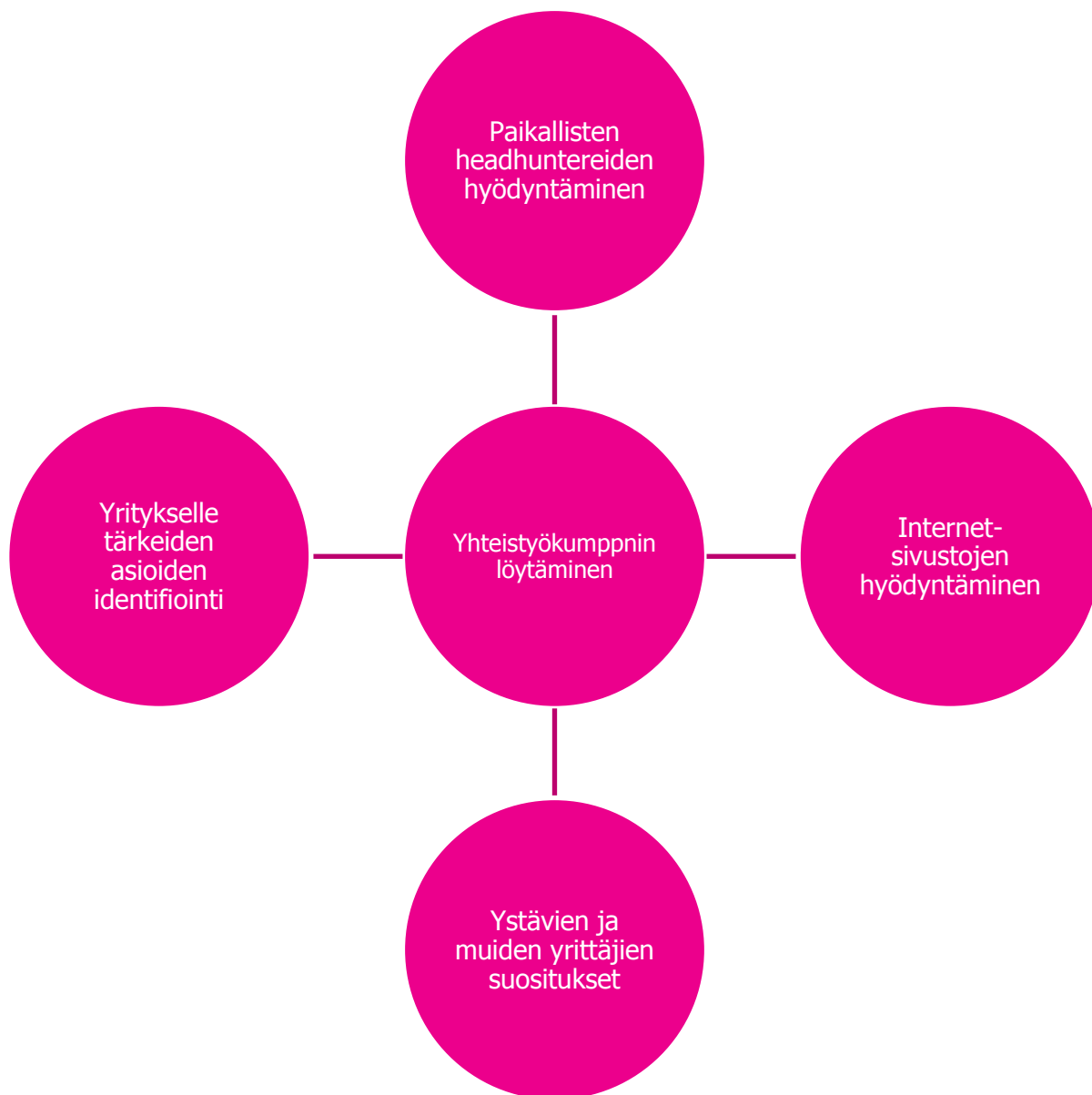
Kirjanpito lienee Suomenkin sisällä suosituin ulkoistuksen kohde. Pienyrityksille on paljon parempi valinta ulkoistaa kirjanpito osaavalle ammattilaiselle, kuin itse alkaa opettelemaan kaikkia kirjanpidon koukeroita. Ja vaikka yrittäjä opettelisikin kirjanpidon taidon, tämä vie aikaa yrittäjän ”oikealta työltä”, joten useimmiten voinee sanoa että on parempi ulkoistaa tämä osa yrityksestä, jotta yrittäjällä jää aikaa kehittää omaa ydintuotettaan, tai ydinpalveluaan.

Tämän työn alkupuolella on mainittu myös asiantuntijapalveluista, ne ovat yleisesti suosittu ja hyvä kohde ulkoistukselle. Sanottakoon että kuitenkin Puolaan ei ole tyypillistä ulkoistaa asiantuntijapalveluita. Tämä ei siis tarkoita etteikö Puolasta löytyisi asiantuntijuutta erinäisille aloille, mutta yleisesti ulkoistaminen Puolaan tapahtuu nimenomaan säästöyistä. Suuret yritykset ulkoistavat eteenkin kaikki itseään toistavat työt halvempien tuotantokustannuksien maihin, joihin Puola Euroopassa kuuluu. Tosin nykypäivänä trendi alkaa jo olemaan että Puolasta aletaan siirtää toimistoja Intiaan, vieläkin halvemmän työvoiman vuoksi. Intiaan ulkoistamisessa on kuitenkin myös suuremmat riskit kuin Puolaan ulkoistamisessa, joten sitä kannattanee harkita vielä tässä vaiheessa pidempään. Tässä työssä ei kuitenkaan lähdetä tarkemmin valottamaan Intiaan ulkoistamiseen liittyviä asioita.

5.1 Yhteistyökumppanien löytäminen

Kun valmistelut ja suunnitelma on saatu pakettiin, tulee yhteistyökumppanin löytäminen ja heidän kanssaan yhteistyön aloittaminen. Yrittäjä voi käyttää erinäisiä internet-sivustoja tässä asiassa, LinkedIn lienee yleisin vaihtoehto tälle. Puolaan tähdittäessä lienee kuitenkin parasta etsiä joku luotettava paikallinen kontakti Puolasta, joka voi yrittäjälle metsästä sopivia yhteistyökumppaneita.

Eteenkin puolan kieltä taitamattomalle yrittäjälle on riskialtista lähteä yksinään etsimään yhteistyökumppaneita Puolasta.



KUVIO 5 Yhteistyökumppnin löytämisessä käytettäviä työkaluja (Jackson, 2016)

5.2. Ydinasioita joita ottaa huomioon Puolasta

Ensimmäiseksi on muistettava että Puolassa puhutaan puolan kieltä. Nuorempi koulutettu väestö toki osaa englantia ja yleensä myös jotain toista ulkomaista kieltä, yleisimmin saksaa tai ranskaa. Mutta eteenkin vanhemman väestön kanssa ei kannata olettaa että he osaisivat englantia. Täten jos yrittäjällä ei ole puolan kielen taitoa, on parempi olla luotettava tulkki hoitamassa asioita yrittäjän

kanssa. Vanhempi väestö toki voi osata saksaa, ja eteenkin venäjää, mutta venäjän käyttäminen ei ole suositeltavaa ainakaan oletuskielenä.

Puolalaisen yhteistyökumppanin kanssa kannattaa myös puhua jopa ylikorostetun kohteliaasti, ainakin kunnes kumppani on tullut paremmin tutuksi. Puolalaiset käyttävät suomalaisiin verrattuna erittäin muodollista ja kohteliasta puhetta muun muassa tuntemattomien ihmisten kanssa puhuessaan. Tittleiden kuten herra/rouva käyttö on täysin arkipäiväistä puolalaisten puheessa, ainakin heidän puhuessa puolaa. Tämä kuitenkin usein myös heijastuu kohteliaana puhetapana heidän puhuessaan englantia.

Pukeutumiseen kannattaa myöskin suomalaisen kiinnittää hieman huomiota. Puolassa tavataan pukeutua hieman muodollisemmin töihin kuin Suomessa, ja eteenkin liiketapaamisissa kannattaa olla ainakin irtotakki-housut-solmio yhdistelmä. Tämä yhdistelmä toimii eteenkin tavattaessa pienyrittäjiä, suurempien yritysten kanssa tapaamisiin on parempi valita puku.

Mikäli yrityksellä on tarvetta liikuttaa tavaraa maan sisällä, on hyvä huomioida että edelleen melko huonossa kunnossa paikoitellen olevat tiet voivat tuottaa ongelmia logistiikalle. Myös liikkuminen maata pitkin maan sisällä on hieman aikaa vievää. Kuitenkin hyvänä esimerkkinä voinee kertoa että yhteydet lähestulkoon koko maasta Varsovaan pelaavat hyvin. Nopea junayhteys löytyy lähestulkoon mistä tahansa Varsovaan. Mutta muiden kaupunkien välillä liikkuminen voi edelleen olla hieman tuskasta. Esimerkkinä voisin käyttää kahta erilaista reittiä. Krakova-Poznan ja Krakova-Varsova ovat maantieteellisesti suurinpiirtein yhtä pitkät välimatkat. Silti Krakova-Varsova juna vie ajallisesti reilu kaksi tuntia, siinä missä Krakovasta Poznaniin ei pääse alle seitsemässä tunnissa. Myös huomattavaa on, ettei Krakovan ja Varsovan, jotka Puolan suurimmat keskukset ovat, välillä kulje moottoritietä ja esimerkiksi bussilla kulkeminen kestää yli viisi tuntia.

Byrokratia on Puolassa todella aikaa vievää. Sitä tuskin voinee tarpeeksi paljon tässä työssä kerrata, mutta byrokratia Puolassa yleensä turhauttaa suomalaisia yrittäjiä joten se nousee väkisinkin esiin tarkasteltaessa ulkoistamista Puolaan. Virkamiehet yleisesti toimivat erittäin hitaasti, eikä oikeastaan yrittäjällä ole paljon keinoja saada virkamiehiä toimimaan nopeammin, ainakaan uhkailu ei tule auttamaan ollenkaan virkamiehet kun ovat uhkailuun tottuneet. Lahjontaa esiintyy toki virkamiesten osalta jonkin verran, mutta tässä työssä ei neuvota käyttämään tällaisia kyseenalaisia keinoja työn jouduttamiseksi, tai mihinkään muuhunkaan.



KUVIO 6 , Huomioitavat asiat puolalaisen yhteistyökumppanin kanssa toimiessa (Wilén, 2010, 24)

Ylläolevaan kuvaan koostettu kolme tärkeintä asiaa yhteistyökumppanin kanssa toimimiseen. Kieli-asiolla tarkoitetaan sitä, että vaikka Englanti onkin yleistynyt kauppakielenä, yrittäjän tulee valmistautua siihen että Puolan kielen taitoa tarvitaan, esimerkiksi tulkin avulla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä ulkoistamista käsiteltiin monilta kanteilta, ja otettiin loppuvaiheessa ulkoistaminen Puolaan lähempään tarkasteluun. Työ on tehty hyvin pitkälle sen takia että tekijä kiinnostunut Puolasta maana, ja sen antamista mahdollisuuksista ulkoistamiseen. Aihe kuitenkin osoittautui jokseenkin hankalaksi, esimerkiksi kirjallisuutta juuri Puolaan ulkoistamisesta on paikoin erittäin hankala löytää. Onneksi kuitenkin internetistä löytyi paljon tietoutta loppujen lopuksi aiheesta. Työ venyi todella pitkälle aikavälille, näin jälkikäteen on toki helppo ajatella että olisi pitänyt jo aiemmin saada työ kasaan.

Jos mietitään mikä oli helppoa ja mikä vaikeaa tässä työssä, niin helpoksi ainakin voisi sanoa yleisten asioiden kirjoittelu Puolasta maana, ja puolalaisista ihmisistä. Tässä työn loppuvaiheessi kirjoittajalla oli jo lähes kolmen vuoden kokemus Puolassa asumisesta, joten tiesin kyllä ongelmakohtia arkipäiväisestä elämästä, joten hieman sitäkin on pyritty hyödyntämään. Vaikeinta oli varmaankin hyvien lähteiden löytäminen. Loppujen lopuksi kuitenkin suurlähetystön ym. sivustoilta alkoi löytymään hyvää tietoutta Puolasta.

Työn validiteetti on mielestäni hyvä. Työhön on koostettu suhteellisen hyvä tietopaketti ulkoistamiseen liittyvistä asioista. Toki kyseiseen aiheeseen voi syventyä paljon syvemmällekin, ja sitä laajentaa, mutta tällaisessä opinnäytetyössä ei ole järkevää alkaa tekemään liian laajaa esitelmää. Realibiliteetti on myöskin hyvä, tietoutta on kerätty luotettavista lähteistä, ja tekijän omat kokemukset toki myös huomioiden.

Loppuun vielä ehdotuksia jatkotutkimuksia ajatellen. Aiheeseen tosiaan voi mennä vielä paljon syvemmällekin, tutkia esimerkiksi vain yhden alan ulkoistamista, ja vain tiettyyn osaan Puolaa. Voisi olla esimerkiksi mielenkiintoista lukea tarkempaa tutkimusta minkälaisia mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille on pohjois-Puolan rannikkokaupungeissa, Gdansk suurimpana kohteena. Pohjoisesta löytyy jo paljon suomalaisia yrityksiä, ja se onkin ollut pääkohde suomalaisille. Ja sanoisin myös ettei ole syytä lähteä keskittymään etelä-Puolaan, vaan syventyä pohjois-Puolan alueelle.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ASIANAJOTOIMISTA FINSTA OY, Liikkeen luovutus, [Viitattu 2017-05-17] Saatavilla: <http://www.tyosopimuslaki.fi/tietoa/kasitteita/Liikkeen+luovutus>

FLATWORLD SOLUTIONS PVT. LTD, 2017 [Viitattu 2017-05-17] Saatavilla: <https://www.flatworldsolutions.com/articles/pros-cons-outsourcing.php>

JACKSON, Nancy. 2016, How to build a better business with outsourcing. [Viitattu 2017-03-29.] Saatavissa: <https://www.entrepreneur.com/ARTICLE/204652>

JÄRVINEN, Tapio, KYYSÖNEN, Matti, OLKKOLA Juhana; Ulkoistaminen ja yhteistoiminta - Luottamus pääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä.

KALEVA, Hanna, KAUPPINEN, Anna-Kaisa, PIEITILÄ, Paula, SUNDBÄCK, Liisa. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Saatavilla <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2126.pdf>

LUMIJÄRVI, Olli-Pekka, Huipulla – miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan, 2007

MURRAY, Jean, The Importance of ue diligence when buying a business, 2016 [Viitattu 2017-05-17], Saatavilla: <https://www.thebalance.com/how-due-diligence-is-used-in-a-business-purchase-397778>

PURSIAINEN, Pia, Voiko asiakaskokemus parantua ulkoistamalla?, [Viitattu 2017-05-17], Saatavilla: <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/voiko-asiakaskokemus-parantua-ulkoistamalla/>

RASTA, Kari, Tuonti Puolasta, vienti Puolaan, ulkomaankauppa ja kauppataase vuosina 2002-2016, 2017 [Viitattu 2017-04-01] Saatavilla http://rastka.com/ulkomaankauppa/PL_ytb.html

ROIVAINEN, Aino, Mitä yrittäjän kannattaa ulkoistaa taloushallinnostaan, [Viitattu 2017-05-17] Saatavilla: <https://www.talousverkko.fi/mita-yrittajan-kannattaa-ulkoistaa-taloushallinnostaan/>

SUOMEN SUURLÄHETYSTÖ, 2014, Maatiedosto Puola, Kahdenväliset suhteet, Suomen suurlähetystö Varsova [Viitattu 2017-03-15 Saatavissa: <http://www.finland.pl/public/default.aspx?nodeid=40927&contentlan=1&culture=fi-FI>

SUOMEN YK-LIITTO, Puolan maaprofiili, 2017 [Viitattu 2017-05-17], Saatavilla: <http://www.globals.fi/Maat/Puola>

WILEN, Juha, Puolan maaraportti, Finpro, 2010. [Viitattu 2017-05-01] Saatavilla (http://www.finpro.fi/documents/10304/16101/FinproPolandcountryreport_100531_JWI1.pdf)

