

Antti Frantti

TALOUSHALLINNON SIIRTO ULKOMAILLE

TALOUSHALLINNON SIIRTO ULKOMAILLE

Antti Frantti
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, taloushallinto

Tekijä(t): Antti Frantti

Opinnäytetyön nimi: Taloushallinnon siirto ulkomaille

Työn ohjaaja: Ulla Reinikainen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 44 + 17

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata taloushallinnon ulkoistusta ulkomaille ja sen toteuttamisen eri vaiheet. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön keskeisimpänä tarkoituksena oli löytää hyvä malli toteuttaa taloushallinnon ulkoistus ulkomaille sekä tuottaa siitä oppimateriaalia hyödynnettäväksi taloushallinnon opetuksessa. Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastatteluun valikoitu kansainvälisen pörssi-yhtiössä työskentelevä projektipäällikkö, jolla on useiden vuosien kokemus kansainvälisistä ulkoistuksista.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan kaikenlaisia ulkomaille suuntautuvia ulkoistuksia, koska konsernin sisäisistä siirroista ja tytäryhtiöiden perustamisesta ei löytynyt tarpeeksi lähdekirjallisuutta. Työssä käytetty tietoperusta soveltuu myös kotimaassa tehtävien ulkoistusten toteuttamiseen. Opinnäytetyö suunnattiin kaikille ulkoistukseen osallistuneille, osallistuville, siitä kiinnostuneille sekä alan opiskelijoille, jotka haluavat laajentaa omaa osaamistaan.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: Miten toteuttaa onnistunut ulkoistus? Pääkysymystä täydennettiin apukysymyksillä: Mitä ongelmia ulkoistuksessa voi ilmetä? Miten ongelmia voidaan välttää ja ratkaista? Teoreettinen viitekehys koostui alan kirjallisuudesta, joka käsitteli ulkoistusta ja sen toteuttamista. Teoriassa keskityttiin juurikin ulkoistuksen toteuttamisen käytännönläheisyyteen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hyvä ulkoistusprosessi on hyvin suunniteltu ja resursseja vaativa, joita ei valitettavasti ole aina käytettävissä. Ulkoistukseen käytetty ylimääräinen raha tulee yleensä nopealla aikataululla takaisin, kun pystytään välttämään paljon ongelmia. Ulkoistamiseenkin pätee viisaus, että halpa ja nopea ei yleensä ole hyvä.

Ulkoistusprosessi voidaan tehdä hyvin monella eri tavalla, mutta jos siitä halutaan saada hyvä, tulee siinä kiinnittää erityistä huomiota suunnitteluun sekä kaiken mahdollisen huomioon ottamiseen. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla toteuttaa yritykselle kysely työntekijöille ulkoistuksen onnistumisesta ja siinä esiintyneistä haasteista.

Asiasanat: Taloushallinto, Ulkoistus, Transitio, Kilpailutus, Esiselvitys, Ulkomaat

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business economics, Financial administration

Author(s): Antti Frantti

Title of thesis: Offshoring of financial administration

Supervisor(s): Ulla Reinikainen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 44 + 17

The purpose of this thesis was to describe the outsourcing abroad and offshoring processes of the financial administration and its different stages. Thesis was assigned by Oulu University of Applied Sciences. The key purpose of the thesis was to find out good model to carry out outsourcing abroad and offshoring, also produce learning material to use on financial administration studies. The thesis is a qualitative case study which is conducted with semi-structured theme interviews. Project manager from international corporation with years of experience from outsourcing and offshoring tasks was selected as a interviewee.

The thesis was limited for both outsourcing abroad and offshoring because there weren't big enough bibliography about offshoring. The used knowledge basis is suitable for both outsourcing abroad and offshoring. The thesis is aimed for to people working with outsourcing or offshoring, people going to work with these or are interested of these and to students whom want to widen their knowledge.

The research problem of the thesis was: How to successfully offshore or outsource to abroad? To help with the main question couple of sub questions were used which were: What kind of problems can appear? How problems can be solved? Theoretical framework of the thesis consisted of literature which concerns offshoring and outsourcing abroad and its implementation. The main focus of the sources was on the practical side of outsourcing and offshoring.

Based on the results of the research, successful outsourcing and offshoring is thoroughly planned and it needs resources which aren't always available. Extra money used on outsourcing or offshoring pays itself back quickly because lot of problems can be avoided. Old wisdom applies also to outsourcing and offshoring that cheap and fast isn't always good.

Outsourcing or offshoring processes can be done in many ways, but if good quality is at scope should the planning be the main focus. The topic of further research could be conducting feedback questionnaire about outsourcing or offshoring and its success and challenges.

Keywords: Financial administration, Outsourcing, Offshoring, Transition, Abroad, Competitive tendering

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ULKOISTAMINEN	8
2.1	Ulkoistamisen syyt	8
2.2	Ulkoistusmarkkinat Suomessa	9
2.3	Ulkoistus ulkomaille	10
2.4	Erilaiset ulkoistukset	11
2.5	Ulkoistuksen riskit	12
3	ULKOISTUKSEN TOTEUTUS	14
3.1	Strategia	14
3.2	Esiselvitys	15
3.3	Kilpailutus	18
3.4	Hallintamalli	23
3.5	Transitio	25
3.6	Palveluvaihe	30
3.7	Palvelun päättäminen	32
4	TUOTOKSEN LAATIMISPROSESSI	34
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	34
4.2	Tuotoksen laatiminen	36
4.3	Johtopäätökset	36
5	POHDINTA	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö esittelee yrityksen taloushallinnon ulkoistamisen vaiheet sekä syyt sen toteuttamiseen. Tarkoituksena on tuottaa kurssimateriaalia taloushallinnon opetuksessa hyödynnettäväksi. Työ rajataan ulkomaille suuntautuvaan ulkoistukseen vaikka tarkoituksena on esitellä myös kotimaan mahdollisuus. Työssä käydään läpi koko taloushallinnon siirron prosessi kokonaisuudessaan, mutta keskitytään tarkemmin suunnittelu-, transitio- ja palveluvaiheisiin. Työssä pyritään taklaamaan ongelmia, joita eri vaiheissa syntyy tai on mahdollista syntyä.

Idea opinnäytetyöhön lähti, kun olin mukana kansainvälisen pörssiyrityksen ulkoistukseen ensin lähettävässä tiimissä ja sen jälkeen vastaanottavassa roolissa vieden töitä mukani ulkomaille. Opinnäytetyö tehdään Oulun Ammattikorkean koulun toimeksiannosta. Pidän aiheita erittäin mielenkiintoisena ja useita suomalaisyrityksiä koskevana, koska ulkoistamista tekevät niin pk-yritykset kuin isotkin. Aihe on lisäksi erittäin ajankohtainen. Maailmanlaajuisesti kaikista ulkoistuksista taloushallinnon ulkoistuksia on kahdeksan prosenttia ja 60 prosenttia ulkoistaneista yrityksistä on sen ulkoistanut. (Lewin & Peeters 2006, 228)

Opinnäytetyön varsinainen tutkimuskysymys on: Miten toteutetaan onnistunut ulkoistus? Apukysymyksiä ovat seuraavat: Mitä ongelmia ulkoistuksessa voi ilmetä? Miten ongelmia voidaan välttää ja ratkaista? Tutkimuksessa selvitetään miten erilaiset ulkoistukset eroavat toisistaan ja pyritään tarjoamaan ratkaisuja tietynlaisten yritysten ulkoistusstrategian luomiseksi.

Ulkoistus ulkomaille on ilmiönä ollut nouseva trendi viimeiset vuosikymmenet eikä sen globalisaation lisääntyessä ole ainakaan vähentymässä. Keskisuuret yritykset ulkoistavat huomattavasti vähemmän kuin pienet yritykset ja siellä piilee vielä paljon ulkoistettavia toimintoja, jotka on mahdollista siirtää ulkomaille. (Tilastokeskus 2008, viitattu 11.6.2018)

Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen tai organisaation toimintojen siirtämistä toteutettavaksi toisen toimijan toimesta. Se voidaan ostaa täysin alihankintana toiselta yritykseltä tai toteuttaa yhteistyössä konsernin toisessa yrityksessä. Ulkoistus voidaan tehdä usealla eri tavalla ja kotimaassa tai ulkomaille suuntautuvana. Ulkoistaminen on nykyään varsin keskeinen asia yritystoiminnassa. Sana ulkoistus on vakiinnuttanut paikkansa suomenkielessä ja sillä viitataan myös töiden siirtoon konsernin sisällä, vaikkei sitä aina ulkoistukseksi mielletäkään. Aivan

ulkoistamisen ilmestyessä siitä käytettiin vielä paljon termiä outsourcing, joka tulee englanninkielestä.

Työssä käytetään suomenkielisiä termejä selkeyden vuoksi, mikäli sellainen on olemassa, vaikka alalla käytetty terminologia perustuukin englannin kieleen, jolla ne olisivat myös monesti tutumpia. Työssä käytetään selkeyden vuoksi myös ulkoistuksen osapuolista termejä ulkoistava yritys ja ulkoistuspalvelujen tarjoaja.

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, koska siinä tarkastellaan rajattua prosessia ja ilmiötä yhden esimerkki yrityksen kautta. Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja sen tietoperusta koostuu alan kirjallisuudesta sekä asiantuntijan haastattelusta. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoidulla/teema -haastattelulla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Ulkoistusprosessi kuvataan teoreettiselta pohjalta. Tutkimus itsessään toteutetaan haastattelemalla kansainvälisen pörssiyhtiön talousprosessien ja niiden kehityksen projektipäällikköä, joka on osallistunut useisiin ulkoistushankkeisiin. Haastattelun lisäksi käytän hyödyksi omaa kokemusta ulkoistukseen osallistumisesta. Teoria, oman empiria ja haastattelu yhdistämällä pyritään aikaansaamaan triangulaatio. Näiden perusteella laaditaan yhteenveto sekä luodaan kurssimateriaalia taloushallinnon opetuksessa hyödynnettäväksi.

Opinnäytetyö on tarkoitettu ulkoistukseen osallistuville, sitä suunniteleville tai siitä kiinnostuneille henkilöille. Opinnäytetyöstä on myös hyötyä alan opiskelijoille, jotka haluavat lisätietoa ulkoistuksesta ja sen toiminnasta. Työelämässä ulkoistettuihin palveluihin on melkein mahdotonta olla törmäämättä.

2 ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen on toimi, jossa työ siirretään tai delegoidaan toiselle ulkoiselle tai sisäiselle kokonaisuudelle, joka voi fyysisesti sijaita missä päin maailmaa tahansa. Se sisältää ennalta määrätyn työn tekemisen toisen yksikön toimesta tietyn ajan, tiettyyn hintaan ja tietyllä palvelutasolla. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks 2009, 4.)

2.1 Ulkoistamisen syyt

Ulkoistamisen syitä on useita, joista yleisin on kustannussäästöt. Tätä kyseenalaistetaan monesti, voiko toisen yrityksen tuottaman toimintojen kustannusten päälle vielä lisätyn oman katteen jälkeen jäädä kustannussäästöä. Palveluntarjoajan edullisuus perustuu joko sen parempaan tuottavuuteen tai alempiin tuotantotekijöihin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.)

Palveluntarjoaja, joka toimii omalla erikoisalallaan, on yleensä tehokkaampi ja laadukkaampi, kuin yritys, jossa palvelu tuotetaan vain yhtenä tukitoimena. Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys saavuttaa edut hyvällä johtamisella, standardoiduilla ja hiotuilla palveluilla sekä niitä tukevilla tietojärjestelmillä ja tuotekehityksellä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22.)

Henkilöstön palkkakustannukset ovat yleensä kustannuksiltaan merkittävien tuotantotekijä yritykselle. Rakenteellinen mittakaavaetu muodostuu, kun palveluntarjoajalla on useampia asiakkaita sen toiminta alueella. Itse tuotettuna työtä ei välttämättä riitä koko ajaksi, mutta palveluntarjoaja voi optimoida työntekijöiden määrän sekä sijainnin ja näin nostaa henkilöstön käyttöastetta. Palkkakustannuksia saadaan pienennettyä huomattavasti, jos palvelu pystytään tuottamaan edullisen kustannustason maissa, kuten Intia, Filippiinit tai Romania. Vaikka kyseisten maiden tuottavuus ei olekaan Suomen tasoa, reilu palkkaero kompensoi tuottavuuseroa. Muita yleisiä, mutta harvemmin ääneen lausuttuja tapoja ovat pitkäkestoisten työsuhteiden välttäminen sekä työehtoshoppailu. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22-24.)

Kustannussäästöt eivät ole ainoa syy ulkoistamiselle. Ydintoimintoihin keskittyminen on selvästi yleisin ei-taloudellinen peruste. Tätä käytetään monesti, jos ulkoistamisen oikeita perusteluja ei haluta kertoa. Taseen keventäminen, laadun parantaminen, toimintatapojen yhtenäistäminen,

yrittäjien sisäinen rekrytointikielto, kiinteiden kustannusten välttäminen, budjetin rajoitteiden kiertäminen, työvoiman tai osaamisen saatavuus sekä ongelmallinen työyhteisö ovat muita ulkoistamisen syitä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24-26.)

Ulkomaille suuntautuvilla ulkoistuksilla voi olla myös lisäetuja verrattuna kotimaassa tehtävään ulkoistukseen. Yrityksen tulos voi kasvaa, koska voidaan operoida paljon kevyemmin säädellyssä ja vähemmän rajoittavissa lakeissa omaavassa maassa. Tulos voi kasvaa myös valuuttakurssieroja hyödyntämällä. Yrityksen toiminta voi myös parantua, jos päästään käsiksi raaka-aineisiin, työvoimaan tai teknologiaan, jota kotimaassa ei ole tarjolla. Jos yritys toimii vielä vain kotimaassa voi ulkoistaminen ulkomaille tarjota arvokasta kokemusta kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta. Saadaan myös kehitettyä kotimaan markkinoita tehokkaammiksi, koska hyödynnetään halvempia kustannuksia. Joissain tapauksissa ulkoistuksella voidaan myös tarjota ulkomaiselle palveluntarjoajalle mahdollisuus toimia kansainvälisillä markkinoilla ilman sen siirtymistä kansainväliseksi ja näin helpottaa kyseisen yrityksen toimintaa. (Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005, 28.)

Lewin ja Peeters (2006, 226) esittävät tutkimuksessaan, että kolme suurinta syytä ulkomaille suuntautuville ulkoistuksille olisivat kustannussäästöt, joita haetaan 93 prosentissa ulkoistuksista, kilpailukykyisyys 69 prosentissa ja palvelutasojen haluttu parantaminen 56 prosentissa. Perässä seuraavat osaavan henkilöstön löytäminen, prosessien uudelleen suunnittelu ja uusille markkinoille pääseminen.

2.2 Ulkoistusmarkkinat Suomessa

Suomessa ulkoistusmarkkinat suhteellisen kypsät ja sen järjestäminen on arkipäiväistänyt. Tarjontaa löytyy ja se on vakiintunutta, mutta uudet toimijat aiheuttavat tervettä kilpailua. Yritysten kertomukset ulkoistuksesta viittaavat markkinoiden olevan ainakin osin heikkolaatuinen. Vakiintuneinta ulkoistukset ovat tilitoimisto-, palkka-, IT:n työasema- ja infrastruktuuri-, varastointi-, kuljetus-, siivous- ja ruokailupalveluissa. Muita yleisiä ulkoistettuja palveluita ovat kunnossapito-, huolto-, terveydenhoito-, markkinointipalvelut sekä puhelinvaihte- ja puhelinpalvelukeskukset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013 18-19, 28.)

Taloushallinnon ja palkkapalveluiden ulkoistus on alkanut toden teolla vasta tällä vuosituhannella. Vuonna 2010 teetetty Silta Oy:n tutkimuksen mukaan reilu kolmannes Suomen suurimmista yrityksistä oli ulkoistanut palkkahallintonsa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 28.)

Julkisen sektorin ulkoistukset eroavat monella tapaa yksityisen sektorin vastaavista. Erityisiä ongelmia julkisella puolella aiheuttavat ensimmäisen ulkoistuskerran vaikeus, kokemuksen puute, hankintalain jäykkyys, hallintamallin sopeuttaminen, työntekijäliitot sekä hankkeiden politisoituminen. Julkisen sektorin uudelleenjärjestely kasvattaa ulkoistusmarkkinaa Suomessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 28.)

2.3 Ulkoistus ulkomaille

Suomessa ulkoistetuissa palveluista merkittävä osa tuotetaan ulkomaille. Digitalisaatio, tietoliikenneyhteyksien kehitys ja Neuvostoliiton hajoaminen käynnistivät ulkomaille suuntautuneet ulkoistukset 1990-luvulla erityisesti liiketoimintaprosessien ja IT-palveluiden osalta. Tilastokeskuksen (2008) mukaan erityisesti uudet EU-maat ja Aasia ovat ulkoistuksen kohteita. Suuret yritykset ulkoistavat Suomen rajojen ulkopuolelle huomattavasti enemmän kuin pienet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29.)

Ulkomaille suuntautuvaa ulkoistusta suunniteltaessa on otettava huomioon mahdollisten eri kohteiden soveltuvuus kyseiseen ulkoistukseen. Tämän tarkastelun helpottamiseksi tehdäänkin yleensä ulkoisen ympäristön analyysi, jossa selvitetään kansainvälisen ulkoistuksen mahdollisuudet ja riskit. Analyysissä otetaan huomioon maiden kansantaloudelliset, poliittiset, kulttuurilliset ja väestötilastolliset tekijät. Kansantaloudelliset tekijöitä ovat esimerkiksi työvoiman määrä, hinta ja laatu, pääoman määrä, valuutan vakaus, fyysinen- ja tietoliikenneinfrastruktuuri, tekniikan taso ja saatavuus. Esimerkkejä poliittisista tekijöistä ovat hallituksen rakenne, vallalla oleva ideologia, hallituksen vakaus, verotus sekä lainsäädäntö. Kieli, uskonto, sukupuoliroolit sekä sosiaaliset normit ovat esimerkkejä kulttuuritekijöistä. Väestötilastolliset tekijöitä ovat esimerkiksi urbanisaatio ja sen levinneisyys sekä väestön ikä, terveystilanne, määrän muutosten suunta ja monimuotoisuus. (Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005, 36-38.)

Ulkoistukset voidaan jakaa kohteeseen perusteella kolmeen kategoriaan, jotka ovat Onshore-, Nearshore- ja Offshore-ulkoistus. Onshore-ulkoistus tapahtuu, kun ulkoistaminen pysyy maan

rajojen sisäpuolella. Siirretään tuotantoa esimerkiksi pääkaupunkiseudulta harvemmin asutuille alueille edullisimpien kustannusten perässä. Nearshore-termi on riippuvainen siitä, mistä maasta palvelua ollaan ulkoistamassa. Suomen tapauksessa se käsittää Euroopan maat, eteenkin Itä-Euroopan. Yhdysvalloista käsin tarkasteltaessa se tarkoittaisi Meksikoa ja Väli-Amerikkaa. Nearshore-maat ovat yleensä lähempänä lähtömaata niin maantieteellisesti, kuin kulttuurisestikin verrattuna offshore-maihin. Offshore-ulkoistuksessa palvelut tuotetaan selvästi kauempana kohdemaasta edullisen kustannustason maissa, kuten Suomen tapauksessa yleensä Aasiassa. Sekamalla, jossa sekoitetaan edellä mainittuja malleja, käytetään myös usein. (Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005, 8; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29-30.)

Kaksi muuta yleisesti käytettyä termiä ovat Onsite ja Reshoring. Onsite-ulkoistuksessa ulkoistettu palvelu tehdään edelleen ulkoistavan yrityksen tiloissa, mutta toisen yrityksen toimesta. Erityisesti termiä käytetään, jos ulkomailta saapuu henkilöitä tukemaan ulkomailla sijaitsevan isomman tiimin toimintaa. Aina ulkoistus ei kuitenkaan toimi odotusten mukaisesti vaan se palautetaan lähtömaahan, jolloin käytetään termiä reshoring. Esimerkiksi palkkakustannusten nousu ja laatuongelmat ovat syitä palautukseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 30.)

Ulkoistuksen kohdemaat vaihtelevat ulkoistuksen kohteena olevan palvelun mukaan. Suomesta liiketoimintaprosesseja, joihin taloushallintokin kuuluu, ulkoistetaan erityisesti Intiaan ja Itä-Eurooppaan. Latvia, Puola, Tšekin tasavalta sekä Romania ovat yleisiä kohteita Euroopassa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 31-32.)

Ulkoistuksen kohdepaikan valintaan vaikuttavat myös palvelun paikkasidonnaisuus, suomen kielen käytön ja erityisosaamisen tarve. Kaikkia palveluita ei voida tuottaa etänä. Sujuvaa suomen kielen osaamista ja esimerkiksi työlainsäädännön ja työehtosopimusten erityisosaamistavaativat työt toteutetaan pääosin Suomessa. Lainsäädäntö voi myös säädellä ulkoistuksen mahdollisuuksia, esimerkiksi henkilötietojen käsittelyn kohdalla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 32-33.)

2.4 Erilaiset ulkoistukset

Ulkoistus voidaan toteuttaa eri muotoisina. Ulkoistusta varten voidaan perustaa uusi yritys tai se voidaan ostaa valmiiksi palveluntarjoajalta. Jos ulkoistusta varten päätetään perustaa uusi yritys, on sillekin kaksi vaihtoehtoa, joita ovat täysin omassa omistuksessa oleva tytäryhtiö ja toisen yhtiön

kanssa perustettava yhteinen tytäryhtiö. Taloushallinnon ulkoistuksista 69 prosenttia tehdään tytäryhtiöiden kautta ja vain 31 prosenttia ulkoistetaan palveluntarjoajalle. (Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005, 7-8; Lewin & Peeters 2006, 231.)

Ensimmäinen ulkoistus on aina vaikein. Ulkoistajalla ei ole kokemusta, jolloin kohdetta ei osata välttämättä määritellä oikein eikä sille osata asettaa relevantteja tavoitteita. Vaarana on keskittyä vain hintaan, jolloin kilpailutusta hoideta kunnolla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 34.)

Henkilöstön siirron sisältävissä ulkoistuksissa on tärkeää kohdella siirtyviä henkilöitä mahdollisimman hyvin, koska ulkoistus aiheuttaa yleensä heissä vastareaktioita. Henkilöstöpolitiikka voi myös aiheuttaa asiakkaiden vähentymistä, jos se hoidetaan huonosti. Sama pätee myös muihin sidosryhmiin, kuten yhteistyökumppaneihin, alihankkijoihin ja palveluntarjoajiin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35.)

Liiketoimintaprosessien osien ulkoistus voi hajauttaa prosessit monelle eri toimijalle. Esimerkiksi osa taloushallinnosta voi olla ulkoistettu, mutta osa tehdään edelleen talon sisällä. Harvinaisempi tapaus on, että prosessit on pilkottu jopa viiteen tai useampaa osaan. Tällöin vastuut tulee olla selvitettyinä tarkasti sekä yhteistyön on oltava saumatonta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35-36.)

Omaisuuksien siirtyessä osana ulkoistusta keskeisintä on omaisuuden arvon määrittäminen. Arvon määrittämisessä tulee ottaa huomioon myös mahdollinen omaisuuden takaisinosto-oikeus ja arvon määrätymisperiaatteet, jos ulkoistanut yritys haluaa hankkia sen takaisin ulkoistuksen päätyttyä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 37-38.)

2.5 Ulkoistuksen riskit

Ulkoistus aiheuttaa myös monenlaisia riskejä. Kustannukset voivat kasvaa, jos joudutaan lähettämään paljon dokumentteja tai muuta fyysistä tavaraa vanhan ja uuden toimipaikan välillä, jos ulkoistussopimus joudutaan purkamaan tai ulkoistus muuten vain ei toteutakaan suunniteltuja säästöjä. Ulkoistus voi aiheuttaa myös kontrollin ja joustavuuden menetyksiä, jos tullaan liian riippuvaiseksi toimittajasta. Ulkoistuksen riskejä ovat myös työntekijöihin sekä asiakkaisiin heijastuva negatiivinen vaikutus, jonka yritys aiheuttaa mahdollisilla työntekijöiden siirroilla tai vähennyksillä. Asiakkaisiin ja muihin toimittajiin ulkoistus voi vaikuttaa negatiivisesti myös toimitus-

ja käsittelyaikojen pitenemisellä ainakin transiiovaiheen aikana. Ulkoistuksen hallitseminen ja suhteiden ylläpitäminen voi muodostaa myös riskin ulkoistuksen onnistumiselle, jos ei pystytä osoittamaan tarpeeksi selvästi sen etuja tai kommunikointi ei toimi ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä. Muita riskejä ovat esimerkiksi tietovuodot, ulkoistuksen peruuttaminen, palveluntarjoajan epäonnistuminen, huonon palveluntarjoajan heikentämä imago asiakkaissa sekä arvokkaiden taitojen ja tietojen menetys. (Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005, 29.)

Ulkoistus kansainvälisesti aiheuttaa vielä omat riskinsä edellä mainittujen lisäksi. Välimatkan pidentyessä myös tavaran sekä työntekijöiden kuljetusten kustannukset lisääntyvät. Kieliero ja kulttuurierot voivat aiheuttaa kommunikointi ongelmia sekä lisätä toisten loukkaamisen riskiä. Ulkomaiset lait ja säädökset voivat aiheuttaa liiketapahtumien hidastumista ja lisätä kustannuksia. Jopa eri aikavyöhykkeet luovat riskejä ulkoistuksen onnistumiselle, koska ne heikentävät sujuvaa kaupankäyntiä (Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005, 30.)

Lewinin & Peetersin (2006, 227) mukaan ulkoistavan yrityksen mielestä suurimmat riskit ovat huono laatuinen palvelu, kulttuurien yhteensopimattomuus sekä kontrollin menetys. Nämä olivat ainoat, jotka yli 50 prosenttia yrityksistä olivat nimenneet tärkeiksi riskeiksi. Näiden perässä seuraavat asiakkaiden hyväksymättömyys, tietoturvan riittämättömyys ja työntekijöiden heikentyvä motivaatio.

3 ULKOISTUKSEN TOTEUTUS

Ulkoistamiseen kuuluu useita prosesseja sen suunnittelusta lopetukseen asti. Prosessit ovat strategian valinta, esiselvitys, kilpailutus, transiio, palvelu vaihe ja palvelun päättäminen. Aina ennen kuin ulkoistaminen näkyy konkreettisesti missään, on se suunniteltava sekä siitä on tehtävä esiselvitys. Näillä pyritään välttämään mahdollisia ongelmia seuraavissa vaiheissa. Ulkoistamisen vaiheet on esitetty kuviossa 1. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 15.)



Kuvio 1. Ulkoistamisen vaiheet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43.)

3.1 Strategia

Ensimmäinen vaihe suunnittelussa on strategian valinta. Ulkoistusta suunniteltaessa sitä pitää tarkastella useasta eri näkökulmasta. Olennaisia kysymyksiä, joihin pitää kyetä vastaamaan ovat ainakin seuraavat. Onko syy ulkoistukselle kustannuksissa säästäminen, keskittyminen ydintoimintoihin, henkilöstön määrän tai kiinteiden kustannusten rajoittaminen, puuttuvan osaamisen hankinta tai jokin muu? Mitä toimintoja ollaan suunniteltu ulkoistettavan? Ovatko nykyiset sisäisesti tuotetut toiminnot kilpailukykyisiä? Onko kyseisille toimille vartenotettavia palvelun tuottajia? Millaisia ovat mahdolliset riskit? Onko ulkoistamatta jättämiseen liittyviä riskejä? Millaista hankintastrategiaa halutaan ja voidaan käyttää? (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43-45.)

Ulkoistamisstrategiasta on kannattavaa tehdä tarkka analyysi. Sitä toteuttamaan hankitaan mielellään ulkopuolinen riippumaton taho, jotta saadaan puolueeton vastaus. Jos analyysin toimittajalla on minkäänlaisia sidoksia analyysin kohteeseen, voidaan analyysissä esittää virheellisiä tietoja tai jättää esittämättä olennaisia tietoja. Analyysin lopputuloksen vaihtoehtona on oltava myös ulkoistuksen toteuttamatta jättäminen. Ulkoistukselle voidaan valita myös useampia eri strategioita eri funktioille. Liiallinen määrä eri strategiaa tai niistä poikkeaminen voi johtaa ei haluttuun tulokseen, jota joudutaan korjaamaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 45-47.)

Strategian suunnittelua voidaan kutsua myös arkkitehtivaiheeksi, kun käydään läpi kaikki mitä ulkoistukselta halutaan sekä sen tavoitteet. Vaiheessa tehtävässä analyysissä tulee kerätä mahdollisimman paljon tietoa ja näkemystä eksperteiltä ja kokeneilta yrityksiltä. Siinä pyritään myös kerätä tietoa markkinoiden tilanteesta, mahdollisista toimittajista sekä tutkitaan samanlaisten organisaatioiden tekemiä päätöksiä. Tässä vaiheessa on tarkoitus selvittää minkä osien ulkoistus olisi mahdollisesti yrityksen edun mukaista. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks 2009, 96.)

Strategian valinnan jälkeen on syytä tarkastella yrityksen nykyistä toimintamallia ja pyrkiä löytämään sieltä ongelmakohdat ja rajoitteet, jotta sitä voidaan kehittää huomioiden strategiset linjaukset. Toimintamallista käy ilmi, miten yritys ja sen osat toimivat. Uuden toimintamallin määrittämisestä voidaan tunnistaa ulkoistamista vaativia osia yrityksestä tai se voi tarjota, jopa valmiin pohjan ulkoistukselle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 47-48.)

Ulkoistuksen läpiviennille on mahdollista määritellä myös ylätason aikataulu – tiekartta. Siitä käy ilmi tavoiteltava tietyn ajan kuluttua sekä välietappien tavoitteet ja aikataulut. Ensimmäisenä toteutetaan yleensä osat, joilla on paras hyötysuhde, nopein aikataulu tai kyseistä osiota tarvitaan muiden osien ulkoistuksessa. Jos yrityksellä on pitkäaikainen kehityssuunnitelma, tiekartta voidaan myös liittää osaksi sitä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 49.)

3.2 Esiselvitys

Ulkoistuksen onnistumisen kannalta tärkeä vaihe, joka jää kuitenkin usein liian vähälle huomiolle on esiselvitys. Puutteellinen valmistelu onkin yksi suurimmista kompastuskivistä ulkoistuksessa. Esiselvityksessä tutkitaan yhtä mahdollisesti ulkoistettavaa toimintoa kerralla. Tässä vaiheessa mahdollinen ulkoistuksen kohde rajataan, sille asetetaan tavoitteet, määritellään toimintamalli,

selvitetään onko ulkoistukselle perusteet ja päätetään siirrytäänkö ylipäätään kilpailutus vaiheeseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50.)

Esiselvityksen toteuttaa tiimi, jolla on hyvä käsitys kohteena olevasta toiminnosta. Siihen kuuluu yleensä ne ylemmät ja alemmat johtajat joiden vastuualueelle ulkoistus kuuluu, operatiivisia johtajia ja/tai tiiminvetäjiä ulkoistettavasta toiminnosta, talousosasto ja konsultti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50.)

Kohteen rajaus aloitetaan ulkoistuksen isojen kokonaisuuksien hahmottamisella. Selvitetään millä tasolla ulkoistus ollaan tekemässä. Tehdäänkö se esimerkiksi koko konsernia vai vain tiettyjä yrityksiä koskevana. Tämän jälkeen kartoitetaan tarkemmin mitä ja keitä ulkoistus koskee. Jos toiminnot ovat olleet yrityksessä pitkän aikaa ja ne ovat kehittyneet ajan kuluessa, saattavat ne olla hajanaisia kokonaisuuksia, jolloin on tärkeää selvittää mitä kaikkea prosesseihin tarkalleen kuuluu, kuka ne tekee ja kuinka paljon aikaa ne vievät. Monesti näistä hajanaisista prosesseista ei ole olemassa minkäänlaista dokumentointia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50-51.)

Nykyisen kustannustason mittaaminen on olennainen osa esiselvitys prosessia, kun vertaillaan toiminnon kustannuksia ulkopuolisten tarjoamiin, jos päätös ulkoistuksesta aiotaan tehdä perusteltujen faktojen pohjalta. Usein ei tiedetä yksittäisen transaktion tai tehtäväkokonaisuuden hintaa, vaikka yrityksessä tiedettäisi yksikön kustannukset. Karkea esimerkki tästä on laskea kustannuksiksi vain työntekijöiden palkkakulut ja jättää kaikki muu laskelmien ulkopuolelle. Kuluja muodostuu myös muun muassa palkkojen sivukuluista, johdon palkasta, tukitoimista, kiinteistöistä, työvälineistä ja materiaaleista. Laskelmien perusteella pitäisi pystyä esittämään paljonko yhden suoritteen tekeminen maksaa yritykselle. Jotta laskelmista saadaan mahdollisimman paikkansapitäviä tulisi tehtävien raportoinnin olla ajan tasalla ja tarkkaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 52-53.)

Laskelmia tehtäessä kannattaa hyödyntää yrityksessä olevaa tietoa, taitoa ja kokemusperäistä viisautta, jotta uusien laskelmien perusteena olevat oletukset, liikevaihdon ja kulutuksen määritykset olisivat mahdollisimman tarkkoja. Laskelmat on suunniteltava niin, että kilpailutusvaiheessa saatavat tarjoukset ovat niiden kanssa vertailukelpoisia. Ilman vertailukelpoisuutta päätöksenteon pohja ei ole vakaa ja edellytyksiä hyvälle ja järkevälle päätökselle ei ole. Laskelmien virheellisyys voi aiheuttaa tuloksen heikkenemistä molempiin suuntiin. Ulkoistus voi vaikuttaa edullisemmalta, jos mukaan lasketaan liikaa omia kuluja, jolloin

voidaan ulkoistaa väärin perustein. Toisaalta ulkoistus vaikuttaa kalliimmalta, jos omia kuluja lasketaan liian vähän, jolloin ulkoistus voi jäädä toteuttamatta, vaikka se olisikin edullisempi vaihtoehto. (Vilkkumaa 2017, 130-131, 142.)

Toinen nykyinen taso, joka tulee määritellä, on laatutaso. Yrityksen sisällä tuotetun palvelun laatua ei yleensä mitata tai, jos mitataan niin se ei ole systemaattista. Riippuen yrityksen omaavasta datasta tiedot voidaan kerätä suoraan järjestelmistä ilman suurempaa työtä, erikokoisen projektien avulla tai se voidaan joutua keräämään täysin alusta perinteisemmin menetelmin. Mittarit täytyy valita siten, että ne mittaavat todellisesti palvelun laatua, eivätkä esimerkiksi pelkkää aikaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 55.)

Erityisesti palveluyritysten on tulisi kiinnittää huomiota laadun varmistamiseen, koska palvelun laatu on täysin ulkoistavan yrityksen vastuulla, kun katsotaan asiakkaan näkökulmasta. Jos palveluntarjoajan laatu on huonompaa kuin ulkoistavan yrityksen ja asiakas kokee saaneensa heikkolaatuista palvelua, ulkoistava yritys ei voi vedota palveluntarjoajan heikkoon laatuun. (Vilkkumaa 2017, 139.)

Syyt ja tavoitteet yksittäiselle ulkoistuksen osalle määritellään, kuten ulkoistusstrategiassa ne määritellään koko ulkoistukselle. Niiden tulee olla samassa linjassa, mutta erona se että ne ovat yksityiskohtaisempia ja konkreettisempia. Huono tavoitteiden asettelu ja siitä johdettu sopimus voivat aiheuttaa ulkoistetun toiminnon laadun kärsimiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 56-58.)

Esiselvityksen lopuksi laaditaan vielä alustava business case, jotta valitun strategian perusteluita voidaan arvioida, mutta esimerkiksi tarkat kustannukset määrittyvät vasta kilpailutusvaiheessa. Siinä käydään läpi hankkeen tuomat hyödyt ja siihen liittyvät riskit. Samalla varmistetaan myös sisäisen kehityksen potentiaali, päästäisiinkö tavoitteisiin ilman ulkoistusta. Hintaa voidaan vertailla käyttämällä tietoja nykyisistä palvelusopimuksista, julkisista hintatiedoista, muilta luotettavilta tahoilta saatavista hinnoista ja hintatiedustelun vastauksista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 59-60.)

Ulkoistuksen taloudellisten vaikutusten arvioinnissa on otettava huomioon yritykseltä vapautuva pääoma operatiivisista kustannuksista, koska se on sisällytettyinä palveluntarjoajan kustannuksissa, kuten sen kate ja transitiokustannukset. Ulkoistus aiheuttaa myös uusia ulkoistuksen hallinnoimiskuluja, jotka tulee ottaa huomioon. Nettoinvestoinnin määrä, joka aiheutuu ulkoistuksen alussa kertaluontoisena, tulee myös huomioida. Näitä ovat muun muassa kolmansien

osapuolien kulut, palveluntarjoajan investoinnit, jotka veloitetaan ulkoistavalta yritykseltä, alasajon kustannukset sekä ulkoistuksen edellyttämät parannukset nykyisiin tiloihin, järjestelmiin tai laitteistoon. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 61-62.)

Ulkoistus aiheuttaa aina myös ulkoisia vaikutuksia, jotka tulee huomioida päätöksen teossa. Tällaisia ovat esimerkiksi geopolittiset riskit, huonontunut julkisuuskuva irtisanomisten vuoksi, kulttuurierojen aiheuttama ero työtehokkuuteen ja palvelun laatuvaatimusten löystyminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 63-64.)

Esiselvityksen valmistuttua tehdään päätös siirtymisestä kilpailutusvaiheeseen tai ulkoistuksesta luopumisesta. Esiselvitystiimi tekee perustellun päätösehdotuksen yrityksen johdolle pohjautuen selvitettyihin tietoihin kohteesta, kustannus- ja laatutasosta, tavoitteesta sekä toimintamallista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 64.)

3.3 Kilpailutus

Kyseen ollessa konsernin sisäisestä ulkoistuksesta, kilpailutuksen olennaisin asia on löytää toimiva yhteistyökumppani ulkoistukselle. Kun perustetaan uusi tytäryhtiö, kilpailutusta ei järjestetä samalla tavalla kuin, jos oltaisiin ulkoistamassa toiselle yritykselle. Kilpailutus tapahtuukin lähinnä vain ulkoistukseen osallistuvan kumppanin valinnassa.

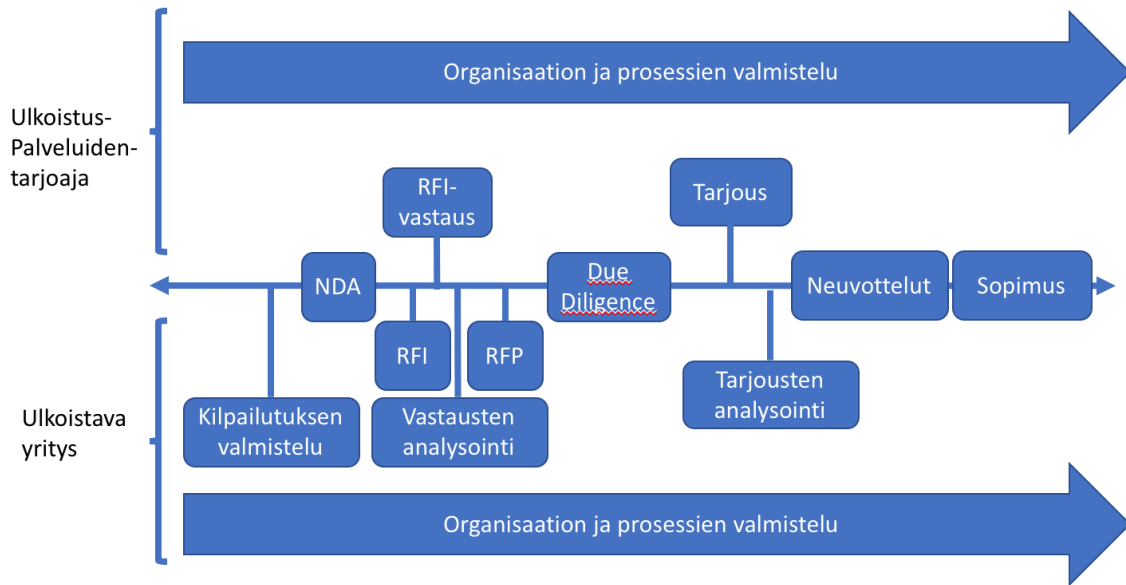
Kilpailutusvaiheesta voidaan käyttää myös nimitystä toimeenpano vaihe. Siinä lähdetään etsimään ulkoistukselle toteuttajaa edellisten vaiheiden mukaisella strategialla. Vaihe tähtää sopimuksen allekirjoittamiseen, mutta ennen sitä käydään läpi monta eri vaihetta, jotta löydetään sopiva kumppani. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks 2009, 97.)

Kilpailutuksen tavoitteena on löytää sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan paras mahdollinen ulkoistuspalvelu. Kun kilpailutus on laadukas, syntynyt sopimus vastaa molempien osapuolten, ulkoistavan yrityksen sekä palvelun tarjoajan tarpeita. Ulkoistukseen valittavan palveluntarjoajan tulee pystyä vastaamaan ulkoistavan yrityksen tarpeisiin. Sen on pystyttävä esimerkiksi rahoittamaan oma toiminta, tuottaa palvelu tarpeeksi laadukkaasti ja nopeasti, pystyttävä kehittämään toimintoja sekä omata tarvittava tietoturva, luotettavuus sekä joustavuus. Palveluntarjoajaa pyritään arvioimaan sen kyvyllä vastata ulkoistavan yrityksen tarpeisiin,

kustannuksiin, riskeihin, tietotaitoon, kokemuksen laajuuteen ja syvyyteen sekä taloudelliseen vahvuuteen. Sen on myös sitouduttava kehittämään laatua, asiakastyytyvää ja työskentelytapoja. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65-66; Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005, 56.)

Kilpailutukseen osallistuu molemmista osapuolista tiimit, jotka ovat avain menestykselle. Yleensä ulkoistavan yrityksen esiselvitystiimi jatkaa kilpailutustiimissä, mutta sitä laajennetaan. Tiimiin tarvitaan ainakin projektipäällikkö, yrityksen johtoa, sisältöosaajia, talouspäällikkö, HR-päällikkö, henkilöstöjuridiikan ymmärtävä juristi, ulkoistussopimukset tunteva juristi sekä viestintähenkilö. Ulkopuolisia henkilöitä on hyvä käyttää, jos yrityksestä ei löydy omia asiantuntijoita tai heillä on jo liikaa töitä. Palveluntarjoajan tiimi koostuu pitkälti samoista henkilöistä, mutta lisäksi tarvitaan myynnin, transitioprojektien erikoisosaajia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 66-68.)

Kilpailutusvaiheet ovat samanlaisia riippumatta sen kohteesta. Ainoastaan kesto ja laajuus vaihtelevat ulkoistuksittain. Tyypillinen kilpailutusprosessin eteneminen on esitetty kuviossa 2. Kaikille eri vaiheille kannattaa määritellä ajoissa realistinen deadline, jotta projekti etenee aikataulussa. Näin myös palvelun tarjoajat voivat varautua niihin, jolloin saadaan aikaan laadukkaampi sekä tehokkaampi kilpailutus ja paras mahdollinen sopimus. Projektin kesto riippuu monesta tekijästä. Palvelun monimutkaisuus, dokumentaatiotaso, resurssit ja kokemus ovat niistä vaikutukseltaan suurimpia. Prosessin alkuvaiheisiin on syytä perehtyä tarkoin, jotta loppuvaiheessa saadaan sopimus aikaiseksi mahdollisimman vähällä neuvottelulla. Mahdollisimman avoin viestintä auttaa saavuttamaan tämän tavoitteen. Erityisen tärkeää on huomioida henkilöstöön kohdistuvien vaikutusten tiedottaminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 69-72.)



Kuvio 2. Yksityisen sektorin kilpailutusprosessi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 70.)

Kilpailutuksen valmistelu kannattaa aloittaa vasta esiselvityksen valmistuttua, koska aiemmin ei tiedetä kannattaako ulkoistusta edes toteuttaa. Kandidaatteja kilpailutuksen ensimmäiselle kierrokselle kannattaa valita kolmesta kuuteen kappaletta. Liiallinen määrä tietää turhaa työtä sekä palveluntarjoajille, että ulkoistavalle yritykselle ja liian vähäinen määrä koko kilpailutuksen idean vesittymistä. Valinnassa on otettava huomioon palveluntarjoajien kapasiteetti sekä yhteistyön kiinnostavuus. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 74.)

Ulkoistuksen toteutuksessa käytetään useanlaisia hinnoittelumalleja ja ne voidaan määritellä kilpailutuksessa jo etukäteen tai antaa kilpailijoiden ehdottaa niitä osana tarjousta. Hinnoittelumalleja on resurssi-, suorite- ja arvopohjaisia sekä näiden yhdistelmiä. Malleja, joissa hinta perustuu käytettyjen resurssien määrään, kutsutaan resurssipohjaisiksi. Näistä esimerkkejä ovat tunteihin, henkilöiden lukumäärään tai toteutuneisiin kustannuksiin perustuvat hinnoittelut. Suoritepohjaisissa malleissa hinnoittelu perustuu tehtyjen suoritteiden määrään, esimerkiksi ratkaistuihin ongelmiin tai kirjattuihin laskuihin. Arvopohjaisten mallien hinta muodostuu yritykselle tuotetusta arvosta tai hyödystä, kuten puhelinmyynnissä saatuihin kauppoihin soitettujen puheluiden määrän sijasta. Malli on harvoin käytössä yksin, vaan se yhdistetään yleensä toisten mallien kanssa. Valuutalla ja inflaatiolla voi olla suuri vaikutus hinnoitteluun, joten siihen on syytä kiinnittää huomiota erityisesti, kun ulkoistetaan ulkomaille. Hinnoittelumallin valinnassa on otettava huomioon, että sitä voidaan kontrolloida. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 75-81.)

Palvelutasosopimus (SLA – Service level agreement) sekä palvelun tason mittaaminen on hyvä hahmotella jo kilpailutusvaiheessa. Ne määrittelevät palvelulta vaadittavan tason sekä ohjaavat palveluntarjoajaa ja auttavat täyttämään ulkoistavan yrityksen tavoitteet. Yleensä niihin yhdistetään kohtuullinen sopimussakko vaikutuksen varmistamiseksi. Vastapainona sakoille on bonukset, jos palveluntarjoaja ylittää odotukset. Tasomittarit vaihtelevat paljon, mutta esimerkiksi taloushallinnossa ne voivat olla virheettömien laskujen osuus tai aikataulussa maksettujen laskujen osuus kaikista laskuista. Hyvä mittari on tarkoin määritelty, mutta silti yksinkertainen ja sen kiertäminen on tehty hankalaksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 81-84.)

Keskeiset sopimusehdot kannattaa määrittellä Term Sheet -dokumenttiin jo kilpailutuksen alkuvaiheessa, koska se vähentää huomattavasti loppuvaiheessa neuvotteluihin käytettävää aikaa. Mitä monimutkaisempi ulkoistus sitä tärkeämpää Term Sheetin teko on. Osa siinä kerrotuista ehdoista päättyy sopimukseen sellaisenaan ja osaa joudutaan hieman muokkaamaan tai päivittämään. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 86-87.)

Salassapitosopimus (NDA – Non Disclosure Agreement) suositellaan allekirjoitettavaksi poikkeuksetta ennen kilpailutuksen varsinaista alkua, eli ennen kuin luottamuksellista tietoa jaetaan palveluntarjoajille. NDA kannattaa muotoilla itse, eikä käyttää palveluntarjoajien valmiita malleja. Tällä varmistetaan tavoitteiden vastaavuus ulkoistavalle yritykselle, sekä nähdään kenen kanssa asiointi on sujuvaa. NDA:n allekirjoitus viestii myös palveluntarjoajille tarjousprosessin alkamisesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 89-90.)

Seuraavana vuorossa on lähettää tietopyyntö (RFI – Request for Information). Sen tavoitteena on seuloa ulkoistukseen parhaiten sopivat palveluntarjoajat. Tietopyynnössä yleensä esitellään yritys, ulkoistukselle asetetut tavoitteet, aikataulu, ulkoistuksen kohde, rajaukset, keskeiset vaatimukset, kysymykset palveluntarjoajalle, Term Sheet, alustava sopimusrakenne sekä tietopyyntö vastausta koskevat ohjeet. Tietopyyntö vastauksen saapuessa palveluntarjoajilta täytyy ne analysoida ja etsiä joukosta parhaiten ulkoistukseen sopivat palveluntarjoajat. Asiasisällön lisäksi huomio kiinnittyy vastausten muodostamaan filikseen, koska se vaikuttaa yritysten keskinäisen kommunikoinnin onnistumiseen. Vastaukset arvioidaan yleensä analysointitaulukon avulla, jonka perusteella projektin johtoryhmä tekee päätöksen seuraavaan vaiheeseen valituista kandidaateista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 90-94.)

Tarjouspyyntö (RFP – Request for Proposal) lähetetään Short List'ille valituille palveluntarjoajille. Tarjouspyyntö sisältää yleensä samat tiedot kuin tietopyyntö, mutta tarkemmalla tasolla. Esimerkiksi Term Sheet toimitetaan nyt sopimusmuodossa ja sopimusrakenne täytyy olla nyt mukana, jollei se ollut jo tietopyynnön mukana. Tarjouspyyntö on täten myös sivumäärällisesti huomattavasti laajempi kuin tietopyyntö, joten sen tekeminen ja siihen vastaaminen tarjouksen muodossa ovatkin kilpailutusvaiheen kiireisimpiä. Tarjouspyyntö vastausten analysointi tehdään myös tarkemmalla tasolla kuin tietopyyntö vastausten. Tätä helpottaakseen palveluntarjoajille voidaan toimittaa tarjousdokumenttipohja, se nopeuttaa analysointia ja parantaa tarjousten laatua sekä vähentää neuvottelun tarvetta sopimusneuvotteluissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 94-95.)

Due Diligence, jolle ei ole vakiintunutta suomenkielistä vastinetta, on vaihe, jossa tarkistetaan kohde ja siihen liittyvät tekijät erityisellä huolellisuudella. Tämä vaihe ajoittuu tarjouspyynnön lähetyksen ja tarjouksen tekemisen väliin. Ulkoistuksessa korostuvat eteenkin kustannuserien koko ja siirtyvien erien arvostusperusteet. Due Diligence on yleensä hyvin tarkoin valvottu, koska siinä ulkopuoliset pääsevät käsiksi yrityksen luottamuksellisiin tietoihin. Due Diligence on erityisen tärkeä, jos ulkoistuksessa siirtyy liiketoimintaa ja siihen kuuluvaa henkilöstöä sekä omaisuutta. Tällöin henkilöstöstä arvioidaan sen osaaminen, työkyky ja kustannustaso viimeistä pitämätöntä lomapäivää myöden sekä arvioidaan heidän käyttökelpoisuus uudessa organisaatiossa. Omaisuus arvioidaan myös mahdollisimman tarkasti käyttökelpoisuuden kannalta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 97-98, 277-278.)

Tarjouksen tekeminen on haastavin vaihe kilpailutusprosessissa. Tarjoukseen vastataan yleensä juuri niin kuin on pyydetty, vaikka rohkeasti voitaisi lähteä tarjoamaan lisäarvoa tuovaa pakettia. Vaikka siihen ehdittäisi varautua hyvissä ajoin, yleensä tarjouksiin tulee aina kiire. Koko projektin elinkaari käydään läpi, se pitää suunnitella, resursoida, toteuttaa, laatu tarkistaa ja toteuttaa yleensä parissa viikossa. Jotta tarjouksesta saadaan ehjä ja myyvä paketti, siihen valitaan yleensä kokenut vetäjä. Tarjousten analysointi kannattaa aloittaa heti ensimmäisten saavuttua, sillä osa tarjouksista voi tulla myöhässä. Tavoitteena on analysoida ne mahdollisimman puolueettomasti ja monipuolisesti. Kilpailustiimi tekee analysoinnista päätösehdotuksen projektin johtoryhmälle, joka tekee lopullisen päätöksen. Tässäkin vaiheessa ulkoistus voidaan vielä hylätä ja jättää tekemättä. Yleensä seuraavaan eli neuvotteluvaiheeseen kannattaa valita kaksi parhaiten sopivaa kandidaattia. Palveluntarjoajat voivat tarjota allekirjoitettavaksi aiesopimuksen (LOI – Letter of Intent). Tämän allekirjoittamalla ulkoistava yritys astuu ansaan ja menettää neuvotteluasemansa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 99-104.)

Tarjouksissa voi olla suuriakin hintaeroja, jolloin on mahdollista, etteivät ne ole vertailukelpoisia keskenään tai omien laskelmien kanssa. Yleinen sääntö on, että jos ulkoistaminen näyttää selvästi halvemmalta vaihtoehdolta, on toisessa laskelmassa suurella todennäköisyydellä virhe. Tämä perustuu palveluntarjoajan katteeseen, joka lisätään vielä kulujen päälle. Yksikään yritys ei harrasta hyväntekeväisyyttä, joten jos kulut ja kate yhteenlaskettuina ovat vielä selvästi alle ulkoistavan yrityksen kulujen, täytyy laskelmien vertailukelpoisuutta epäillä. (Vilkkumaa 2017, 135-136.)

Neuvotteluvaiheen tavoitteena on nyt viimeistään ymmärtää täysin tarjotun palvelun sisältö, hinnoittelu ja sen perusteet. Erot eivät enää tässä vaiheessa ole kovin suuria, mutta pieniä eroja jää aina. Keskinäiset vastuut tulee selvittää viimeistään tässä vaiheessa. Neuvotteluvaiheen lopuksi kilpailutustiimi ehdottaa johtoryhmälle lopullista sopimuksen sisältöä ja sopimuskumppania. Sopimusvaihe on viimeinen kilpailutuksen osa. Tarkoitus on muodostaa sopimus, joka miellyttää molempia osapuolia. Sopimukset ovat yleensä määräaikaisia, mutta toistaiseksi voimassaolevia sopimuksia esiintyy esimerkiksi tiloimistojen kanssa. Sopimusvaiheessa ei pitäisi enää neuvotella, vaikka näin käykin hyvin useasti. Sopimus- ja neuvotteluvaihe voidaan toteuttaa yhdessä, jos tarjousten perusteella ollaan jo lähellä yksimielisyyttä ja sopimusta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 104-109.)

3.4 Hallintamalli

Yrityksen ulkoistaessa palveluita syntyy tarve johtaa ja hallinnoida ulkoistettua palvelua sekä sen tekemää palveluorganisaatiota. Optimitilanteessa tämä muodostetaan jo ennen transitiivaihetta, jolloin sitäkin saadaan testattua. Palveluntarjoaja ehdottaa yleensä myös omasta mielestä toimivaa hallintamallia. Hyvä hallintamalli ottaa huomioon palvelun jatkuvan tuottamisen sekä sen kehittämisen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 111-112.)

Hallintamalleja on olemassa useita, mutta yleisin niistä on kolmitasoinen hallintamalli. Siinä yhteistyötä kuvataan strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Päivittäisen oman työn lisäksi palvelua pyritään kehittämään jokaisella kolmella tasolla. Operatiivisella tasolla kehitys kohdentuu jatkuviin palveluihin ja meneillä oleviin kehitysprojekteihin. Operatiivisiin toimiin osallistuvat kokoontuvat yleensä kuukausittain. Taktinen yhteistyöorganisaatio kokoontuu harvemmin,

esimerkiksi kvartaaleittain, hoitamaan palvelun valvontaan, kehityssuunnitelmiin ja sopimusmuutoksiin liittyviä asioita. Vielä harvemmin kokoontuu Strategisen yhteistyön tiimi, yleensä vain 1-2 kertaa vuodessa. Sen tehtävänä on asettaa pitkän aikavälin tavoitteet ja strategiset linjaukset sekä muuttaa palvelua liiketoiminnan muuttuessa. Jokaisesta on syytä tehdä kokousmuistiot ja hyväksyttää ne molemmilla osapuolilla, jotta myöhemmin voidaan todentaa kokouksessa läpi käydyt ja sovitut asiat. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 112-114.)

Ulkoistetun palvelun johtaminen on yleensä asteen haastavampaa verrattuna samassa organisaatiossa toimivan yksikön johtamiseen. Johtajien osaaminen täytyy olla parempaa, jotta vältytään ylimääräisten henkilöiden palkkaamiselta. Tätä eroa voidaan kaventaa mahdollisimman hyvin toteutetulla sopimuksella ja sen liitteillä. Kolmitasoisen hallintamallin ollessa yleisin, ei sitäkään aina tarvita, vaan voidaan käyttää kaksitasoista hallintamallia. Siinä strateginen taso jätetään huomiotta. Tätä voidaan soveltaa parhaiten, kun palvelu on pitkälle standardoitunutta tai niin sanottua bulkkipalvelua. Hallintamallia ei kannata ali- tai ylimitoittaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 114-116.)

Ulkoistavan yrityksen on hyvä tuoteistaa palvelut mahdollisimman pitkälle sekä pitää huolta, että kommunikaatio toimii kaikkiin suuntiin. Ulkoistavassa yrityksessä palvelulle määritellään yleensä palvelupääällikkö, joka toimii operatiivisella tasolla sekä palvelun omistaja taktisen tason toimintojen kontrollointiin. Palveluntarjoajalla voi olla palveluorganisaatio jo valmiina toisille asiakkaille toteutetun palvelun johdosta, joten se tarvitsee yleensä vähemmän suunnittelua. Palvelupääällikkö ja asiakasvastuullinen toimivat yleensä myös useampien asiakkaiden kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 115-120.)

Jos ulkoistettuja palveluita on useampia ja niitä tuottavat eri palveluntarjoajat, silloin toimitaan monitoimittajaympäristössä. Palveluiden johtaminen korostuu merkittävästi tällaisessa tilanteessa, kun myös eri toimittajien on pystyttävä toimimaan yhteistyössä. Vastuut prosessien eri vaiheissa sekä niiden rajapinnat on määriteltävä tarkasti, jotta kaikki tietävät omansa ja ongelmatilanteet voidaan hoitaa mallikkaasti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 120-122.)

Palvelu johtaminen voidaan myös ostaa ulkopuolelta, mutta tähän ollaan harvoin tyytyväisiä kummassakaan osapuolella. On molempien osapuolten edunmukaista, jos palveluntarjoaja toimii enemmän strategisena tai taktisena kumppanina kuin pelkkänä alihankkijana. Eteenkin palveluntarjoaja pyrkii tähän asemaan. Alihankkija roolissa palveluntarjoaja ei tarjoa minkäänlaista

lisäarvoa, mutta kumppanina sillä on ainakin mahdollisuus siihen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 122-123.)

3.5 Transitio

Ulkoistus alkaa näkyä projektin ulkopuolella toden teolla vasta transitio eli käyttöönottovaiheen alkaessa. Transitiossa palvelu siirretään uudelle palveluntarjoajalle sekä luodaan ja hankitaan palvelun toteuttamisessa vaadittavat resurssit. Toisin sanoen laitetaan kilpailutusvaiheessa muodostettu sopimus käytäntöön. Transition yhteydessä voidaan tehdä myös transformaatiota eli palvelun uudelleen suunnittelua ja järjestämistä, jotta siitä saadaan enemmän irti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125-126.)

Transitiosta voidaankin käyttää myös nimeä toiminta vaihe. Sen tavoitteena on viedä tehokkaasti ja sujuvasti läpi prosessien luovutus palveluntarjoajalle. Tärkeimmät tehtävät, jotka vaiheen aikana tehdään ovat projektisuunnitelmien viimeistely sisältäen transitiovaiheen resursoinnin, henkilöstön sekä sen siirron hallinta ja tiedonsiirto. Siinä luodaan myös tarvittavat kommunikaatio kanavat, seurataan työmääriä sekä toteutetaan mahdollisesti toimeenpanon jälkeiset haastattelut. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks 2009, 98-99.)

Transition osallistuvat sekä ulkoistava yritys että palveluntarjoaja. Mukana voi olla myös ulkopuolinen konsulttifirma ohjeistamassa transition läpivientiä. Ulkoistava yritys tukee palveluntarjoajaa siirron tekemistä sekä valmistaa omaa organisaatiota uuteen järjestelyyn. Sen keston ja sisällön skaala on suuri. Haastavimmissa tapauksissa vaaditaan suuria infrastruktuuri- ja henkilöstöinvestointeja, mutta yksinkertaisimmillaan transitio on vain henkilöstön siirto palveluntarjoajan palvelukseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 126-127.)

Transition suunnittelu perustuu ulkoistussopimukseen sekä siinä asetettuihin aikataulu- ja sisältövaatimuksiin. Projektisuunnitelma olisinkin hyvä olla jo sopimuksen liitteenä. Suunnitelman tulee sisältää vaatimukset molemmille osapuolille ja niiden väliset riippuvuudet. Suunnitelmaa ei suositella salattavaksi liikaa. Vaarana tässä on, että tavoitteita ei voida varmuudella täyttää. Sopimuksen ulkopuolelle jääneet tavoitteetkin on hyvä sisällyttää projektisuunnitelmaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 128-129.)

Resursointi on yleensä sovittu sopimuksessa, jonka mukaan molemmat nimittävät projektipäällikön, aloprojektipäälliköt sekä muun projektiorganisaation. Alaprojekteja, joihin määritellään oma vastuhenkilö, voivat olla esimerkiksi, sopimus ja kaupalliset ehdot, kustannuslaskenta ja laskutus, viestintä, henkilöstö, palvelutoiminnot, toimitilat, järjestelmät ja hallintamalli. Transitiolla on oltava myös johtoryhmä, joka koostuu molempien organisaatioiden jäsenistä. Sen aktiivisuus vaikuttaa hankkeen onnistumiseen suuresti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 129-130.)

Ulkoistukseen valittu hallintamalli on hyvä ottaa käyttöön jo transiiovaiheessa, joskin kokouksia on yleensä pidettävä tiheämmin. Transitiota johdetaan yhtenä kokonaisuutena, joten eri alaprojektien on toimittava tiiviissä yhteistyössä. Transiiovaiheessa vastaan tulee helposti yllätyksiä esimerkiksi henkilöstön reaktioista. Siksi onkin tärkeää järjestää kick-off tilaisuus, johon osallistuu kaikki ulkoistukseen osallistuvat. Siinä käydään läpi kaikki projektin tärkeimmät asiat sekä vastataan avoimiin kysymyksiin. Johdon osallistuminen tähän vaiheeseen on tärkeää, jotta ulkoistukselle saadaan vahva mandaatti. Tilaisuus on erinomainen mahdollisuus tutustuttaa eri tiimien jäsenet toisiinsa. Se auttaa viestinnässä sekä muussa kanssakäymisessä eteenkin kansainvälisissä hankkeissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 130.)

Transition tärkein alaprojekti on henkilöstö. Siihen liittyy transitiossa useita aspekteja, jotka tulee ottaa huomioon. Näitä ovat esimerkiksi resursointi, muutokset, lainsäädäntö, työehtosopimus, tiedotus, koulutus sekä mahdolliset ongelmat. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 131.)

Henkilöstön resursointia joudutaan suunnittelemaan molemmissa organisaatioissa, niin palveluntarjoajassa kuin ulkoistavassa yrityksessäkin. Palveluntarjoajalla on monta mahdollista tapaa järjestää tarvittava henkilöstö. Se voidaan siirtää ulkoistavasta yrityksestä, vanhalta palveluntarjoajalta, omasta organisaatiosta, palkata kokonaan uusi, alihankinta tai näiden yhdistelmä. Osana henkilöstön hallintaa tehdään resursointisuunnitelma, jossa määritellään henkilöstön tarve ja sen muutokset vaiheiden mukaan, resursointitapa sekä nettomuutos. Ulkoistavan yrityksen henkilöstö voi siirtyä palveluntarjoajalle, jatkaa edelleen yrityksessä, joko ulkoistukseen liittyvissä tai muissa tehtävissä tai se voidaan irtisanoa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 131-135.)

Henkilöstön resursointi tulee tehdä rooli ja sijaintitasoilla, sekä siinä tulee ottaa huomioon töiden osa-aikaisuus tai täysipäiväisyys. Tuottavuuserot voivat aiheuttaa resursointiin ongelman. Jos

työntekijät korvataan yksi yhteen ilman tarkempaa selvitystä, joudutaan heitä usein joko lisäämään tai vähentämään. Ongelmaksi voi muodostua myös, että rekrytointia ei uskalleta aloittaa ennen sopimuksen allekirjoittamista, vaikka henkilöstöä tarvittaisi valmiina aloittamaan heti sen jälkeen. Tähän ongelmaan voidaan tuoda apua aiesopimuksella. Henkilöstön vaihtuvuus siitä aiheutuva ylikuormitus tulee myös huomioida osana resursointia, jota voidaan paikata esimerkiksi 5-25% ylimiehityksellä. Täten saadaan aikaa uusien työntekijöiden koulutukselle ja dokumentaatiolle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 133-135.)

Lainsäädäntö säätelee ulkoistuksessa tapahtuvia henkilöstöä koskevia muutoksia. Suomesta ulkoistettaessa sovelletaan Suomen lakeja ja ulkomailta sen maan paikallista lainsäädäntöä. Tärkeää on se, että asiat on mietitty kunnolla jo esiselvitys ja kilpailutusvaiheissa. Henkilöstön siirtymiseen vaikuttaa paljon muodostaako ulkoistus liikkeen luovutuksen. Jos se muodostuu, niin henkilöstö siirtyy palveluntarjoajalle samoilla ehdoilla kuin ennenkin. Suomessa siirtyminen on yleistä, EU:n sisällä joku voi siirtyä, mutta EU:n ulkopuolelle ei siirrytä käytännössä ollenkaan. Liikkeen luovutuksen yhteydessä on tärkeää varmistaa, että avainhenkilöt eivät irtisanoudu tehtävistä heti ulkoistuksen julkistamisen jälkeen. Jos ulkoistuksessa tapahtuu irtisanomisia tai se on ulkoistuksen vaiettu syy, on niistä aiheutuvat kustannukset ja imagohaitat sisällytettynä palvelun hintaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 136-138.)

Henkilöstölle kommunikointi ja viestintä ulkoistuksesta tulee suunnitella huolella, jotta se ei aiheuta ylimääräisiä vaikeuksia. Tiedotus hoidetaan yleensä vasta, kun sopimus tai aiesopimus on allekirjoitettu, jotta saadaan estettyä avainhenkilöiden lähteminen. Toinen vaihtoehto on kertoa jo aikaisessa vaiheessa yrityksen ulkoistus suunnitelmista. Henkilöstö arvostaa tätä tapaa ja sillä vältetään huhupuheiden aikaan saamat väärinkäsitykset. Jokainen ulkoistusvaarassa oleva työntekijä reagoi uhkaan omalla tavallaan, mutta hyvin usein se reaktio on negatiivinen ja huolestunut. Myös ulkoistavan yrityksen muulle henkilöstölle on viestittävä tulevista tapahtumista. Tyytyväisempi henkilöstö johtaa parempaan ulkoistukseen sekä jäävien työntekijöiden parempaan luottamukseen ulkoistavaan yritykseen. Epäonnistunut henkilöstölle informointi onkin yksi suurimmista syistä koko ulkoistuksen epäonnistumiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 138-140; Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005, 55.)

Palvelun jatkuvuuden kannalta transition kaksi tärkeintä hetkeä ovat henkilöstölle tiedottaminen ja vastuun siirto palveluntarjoajalle. Avainhenkilöiden lähteminen tai siirtymättä jättäminen aiheuttaisi

näissä vaiheissa suuria ongelmia. Siksi sitä pyritäänkin estämään erilaisilla bonuksilla transition onnistumisesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 140-141.)

Palveluntarjoaja määrittelee henkilöstölle osaamisvaatimukset, jotta se voi tuottaa palvelua vaadittavalla tavalla. Ulkoistettavan toiminnon substanssiosaaminen on tietenkin tärkein, mutta muita yleisiä vaatimuksia ovat kielitaito, tietotekninen osaaminen ja eteenkin ulkomaille suuntautuvassa ulkoistuksessa kokemus monikulttuurisessa työympäristössä työskentelystä. Kouluttamalla työntekijät itse voidaan saada kustannuksia alemmas, kun tarjonta lisääntyy, mutta silloin vaarana on työntekijöiden poistuminen paremmin palkattuihin töihin koulutuksen saatuaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 141.)

Osaamisen siirto on yksi transition keskeisimmistä vaiheista. Palveluntarjoajan tulee varmistua työntekijöiden osaamisesta omassa roolissaan sekä siihen liittyvän dokumentaation luovutuksesta. Osaamisen siirron luonne riippuu palvelun muutostarpeista, henkilöstön hankintatavasta ja palvelutuotannon sijainnista. Perehdytys uusiin tehtäviin voi tapahtua kolmella tavalla. Ulkoistavan yrityksen työntekijät siirtyvät ulkoistuksen mukana, he kouluttavat palveluntarjoajan uudet työntekijät tai palveluntarjoajan vanhat työntekijät kouluttavat uudet työntekijät. Ensimmäinen vaihtoehto on tietenkin se helpoin tapa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 141-143.)

Transitiossa voidaan tehdä osaamismittaus, jolla todennetaan palveluntarjoajan työntekijöiden saavutetut osaamistavoitteet sekä kyvykkyydet hoitaa oma työtehtävä. Tämä on yksi hyväksymiskriteeri, jotta vastuu voidaan siirtää palveluntarjoajalle. Samassa yhteydessä varmistetaan, että palveluntarjoajalla on palveluprosessit ja työohjeet dokumentoituna sekä tarvittavat tietopankit käytettävissä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 144.)

Ulkoinen viestintä on suunniteltava etukäteen molempien osapuolien yhteistyössä, jotta varmistetaan viestinnän yhtenäisyys sekä sovitaan kummankin yrityksen viestinnästä vastaavat henkilöt. Samalla on myös hyvä käydä läpi vastauksia todennäköisimpiin kysymyksiin. Ulkoistus voidaan sopia myös pidettäväksi salassa, jolloin julkisuuteen ei viestitä mitään. Tällöin on tärkeää sopia käytännöt, jos ulkoistus kuitenkin paljastuu. Ulkoistuksesta voidaan tiedottaa myös ainoastaan sidosryhmille, jotta heidän kanssa varmistetaan sujuva siirtyminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 145.)

Ulkoistuksen prosessit voidaan jakaa palvelu-, johtamis- ja tukiprosesseihin. Palveluprosessit muodostuvat vastuunsiirrosta, transformaatiosta ja integraatiosta. Prosessien kehitys vaatii kehitysideoita, jolloin tehdään uudelleensuunnittelua prosessien laatuun, nopeuteen tai tuottavuuteen. Keinoja siihen ovat muun muassa prosessimallinnus, standardointi, työkuormavaihteluiden hallinta, digitalisointi, automatisointi, henkilöstön kouluttaminen ja kehitysmahdollisuuksien mittaaminen monitoroinnin ja benchmarkingin avulla. Saumaton integraatio vaatii prosessikuvauksien käyttämisen. Niiden avulla varmistetaan prosessien sujuva rajojen ylitys, päällekkäisyyksien ja ei-kenenkään vastuulla olevien tehtävien puuttuminen. Rakennettavat tukiprosessit johdetaan yleensä sopimuksesta. Niistä tyypillisimpiä ovat laskutus ja kustannuseuranta, raportointi, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysmittaus, laadun varmistus, kehittäminen ja henkilöstöön liittyvät tarpeet. Johtamisprosessit on käsitelty tarkemmin luvussa 3.4 Hallintamalli. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 146-148.)

Palveluntarjoajalla on oltava asianmukaiset toimitilat. Ne voidaan pitää samoina ulkoistavan yrityksen, palveluntarjoajan tai kolmannen osapuolen omistamana, keskittää yhteen ulkoistavan yrityksen tai palveluntarjoajan toimipaikkaan tai voidaan rakentaa, ostaa tai vuokrata uudet tilat. Helpointa on, jos jatketaan vanhoissa tiloissa, mutta tyypillisintä että siirrytään palveluntarjoajan tiloihin. Näissä tapauksissa suurimmat muutokset tiloihin joudutaan tekemään tietoturvan ja kulunvalvonnan piirissä. Uusien tilojen hankinta on harvinaisempaa ja sitä käytetäänkin lähinnä vain, jos toiminto halutaan sijoittaa maahan tai paikkakunnalle, jossa kummallakaan osapuolella ei ole toimintaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 149-150.)

Sopiville tiloille, on olemassa paljon eri kriteerejä riippuen ulkoistuksesta. Tarkka sijainti, kustannus, pinta-ala, laajennus mahdollisuus, tietoliikenneyhteydet, pysäköintitilat ja läheiset palvelut voivat olla ratkaisevia tekijöitä tiloja valittaessa. Ulkoistava yritys voi myös toimia omistajana tai vuokraajana, jolloin palveluntarjoajan vaihto on helpompaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 151.)

Koneiden, kaluston ja muiden tarvikkeiden hankkimiseen tai siirtämiseen pätevät samat periaatteet kuin tilojen. Niidenkin vastuu on määritelty ulkoistussopimuksessa. Jos palveluntarjoaja vastaa kalustosta on yleensä luonnollista siirtää ulkoistavan yrityksen olennainen kalusto palveluntarjoajalle, jolloin tämä on tullut ottaa huomioon DD vaiheessa. Huomioon on myös otettava ylläpito- ja huoltosopimukset sekä erilaiset lisenssit. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 152.)

Tietojärjestelmien transitiivaihe muistuttaa normaalia tietojärjestelmäprojektia. Muodostetaan aliprojektisuunnitelma tietojärjestelmäkehitykselle, määritellään, toteutetaan, testataan, käyttöötetaan se, sekä sovitaan tuesta ja vastuista. Transitiiossa muutetaan ja ajetaan alas nykyisiä ja otetaan käyttöön uusia tietojärjestelmiä sekä rakennetaan liittymät kaikkien osapuolien järjestelmien välille. Tietojärjestelmän valintaan vaikuttaa, palveluntarjoajan asiakkaiden määrä, asiakkaan nykyisen järjestelmän käyttökelpoisuus, sopimuksen pituus, järjestelmän kytkös muihin järjestelmiin, tiedoista saatavan analytiikan tärkeys, tietojen luottamuksellisuus, käyttö- ja vaihtomaisuuden omistajuus sekä riippuvuuden vähentäminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 153-156.)

Jotta molemmat osapuolet voivat käyttää valittuja tietojärjestelmiä, on myös tietoliikennejärjestelyt oltava kunnossa. Tietoliikenneinfrastruktuurin rakentaminen on syytä huomioida varhaisessa vaiheessa, koska siitä muodostuu monesti projektin pullonkaula, vaikka ne voitaisi saada kuntoon hyvinkin nopeasti. Sitä hidastavat esimerkiksi tietoturvapolitiikka, palomuriavausten luvat sekä tekniset muutokset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 157.)

Kaikki voimassa olevat sopimukset, lisenssit, alihankintaketjut sekä muut veloitteet on täytynyt tunnistaa jo esiselvitysvaiheessa ja niiden jatko on täytynyt suunnitella. Transitiiossa suunnitelmat pannaan käytäntöön. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 158.)

Transitio päättyy, kun kaikki vaiheeseen liittyvä on tehty ja molemmat osapuolet ovat valmiita hyväksymään vaiheen päättämisen. Vastuu palvelusta siirtyy viimeistään tässä vaiheessa palveluntarjoajalle. Transition päättäminen voidaan myös jaksottaa esimerkiksi maittain. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 158-159.)

3.6 Palveluvaihe

Transition lopussa suoritettava palvelusta vastuunottaminen käynnistää palveluvaiheen. Palveluvaiheen aluksi palvelu ei välttämättä suju niin kuin on suunniteltu, joka on täysin tavallista. Usein henkilöt vaihtuvat ja prosessit hieman muuttuvat ja vaikka kuinka olisi opeteltu ja koulutettu, lopullinen oppiminen tapahtuu kuitenkin vasta itse työtä tekemällä. Tärkeää on, että sitä ei katsota läpi sormien, vaan reagoidaan nopeasti ongelmiin ja yritetään päästä niistä eroon. Missään nimessä palveluntarjoaja ei saa joutua tilanteeseen, jossa se leimataan kyvyttömäksi, koska siitä mielikuvasta voi olla todella vaikeaa päästä irti. Tätä voidaan ehkäistä parhaiten hyvällä ja

rehellisellä tiedottamisella ongelmista ja niiden korjaamisesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161-162.)

Sopimuksessa valittua hallintamallia soveltamalla rakennetaan mahdollisuus toimivaan yhteistyöhön. Tulee kuitenkin muistaa, että mikään hallintamalli ei tee yhteistyökyvykkäämpää ja -halukkaampaa ihmistä, vaan tulisi valita siihen kykeneviä ihmisiä. Lehikoinen & Töyrylä (2013, 162-164.) vertaavatkin hyvää yhteistyöasennetta tasa-arvoiseksi avioliitoksi. Kaikki palvelu toimii paremmin, jos sitä hoidetaan proaktiivisesti, eli ei korjata vain virheitä, vaan koitetaan etsiä sen juurisyy. Palvelussa kohtaa myös kaksi eri yrityskulttuuria, joten mitä paremmin toisen kulttuuri hyväksytään, sitä paremmin yhteistyö sujuu.

Ongelmien ilmaantuessa on yritettävä ymmärtää mistä se johtuu, eikä lähteä syyttelemään ketään, vaan keskittyä ongelmien ratkaisemiseen. Mikäli ongelmat muodostavat vakavampia häiriöitä voi niitä olla syy eskaloida eli tehostaa ratkaisua. Eskalointia käytetään myös tilanteissa, jos yhteistyö ei toimi tai häiriöitä ei pystytä ratkaisemaan palveluntarjoajan toimesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 164-165.)

Sopimukseen on aina mahdollista tehdä muutoksia tavalla, joka on määritelty sopimuskokonaisuudessa. Monesti se olisi tarpeellista, mutta se on hyvin harvinaista ja sopimukset ovatkin yleensä tiukasti lukkojen takana eikä niihin saada tehtyä muutoksia. Parhaiten muutoksia hallitaankin ottamalla ne mukaan kokousten asialistalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 165.)

Sopimusvaiheessa on yleensä määritelty tavoitteeksi, että kustannustaso alenee ja virhemäärä pienenee tehokkuuden parantumisen kautta. Se ei tule itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä, joka taas vaatii työaikaa, jota ei ole, jos työntekijöiden kuormitus on maksimoitu. Ulkoistamisen tavoitteiden saavuttamisessa voi syntyä intressiristiriitoja, joita on syytä välttää. Hinnoittelumalli on suurimpia syitä tähän. Valittu hintamalli voi aiheuttaa, että palveluntarjoajan kehittämästä palvelusta hyöttyy vain ulkoistava yritys. Näin kävisi resurssipohjaisessa hinnoittelumallissa, kun suoritepohjaisella mallilla parannuksesta hyötyisi palveluntarjoaja. Top Ten-seuranta on hyvä keino karsia tai jopa eliminoida eniten työtä ja ongelmia aiheuttavia kohtia. Siinä analysoidaan kymmentä eniten häiriötä aiheuttavia tapahtumia. Palvelun tarve muuttuu todennäköisesti ulkoistavan yrityksen näkökulmasta ainakin jossain määrin, jolloin kysymykseen voi tulla palvelutasovaateiden, palveluajan tai palvelun sisällön keventäminen. Hallintamallin keventämisellä saadaan myös lisättyä työntekijöiden työaikaa. Prosessien ja toimintamallien

tehostus saa aikaan myös säästöjä. Yksittäisen poikkeaman korjaus ei ole välttämättä suuri, mutta se voi kertaantua moninkertaiseksi, jolloin vaikutus suurenee. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 165-167.)

Kustannuskontrollin tarkoituksena on varmistaa, että palveluntarjoajan laskutus on aiheellista. Usein laskutuksessa on epäselvyyksiä ja liikutaan harmaalla tai jopa mustalla alueella. Harmaalla alueella liikuttaessa pyritään laskuttamaan kaikki työ, jota ei ole suoraan sovittu jätettävän laskutuksen ulkopuolelle ja mustalla alueella taas laskutusta kasvatetaan tarkoituksella. Varsinkin suurissa ulkoistuksissa väärinkäyttö on yleistä. Käytännöt ylilaskutukseen vaihtelevat hinnoittelumallin mukaan. Keinoja ovat esimerkiksi työtuntien lisääminen monin eri keinoin, tarvikkeiden tarpeeton käyttö, suoritteiden määrän paisuttaminen, tarpeettomien töiden teko, tekemättömien töiden väittäminen tehdyiksi, tekaistaan kuluja tai jätetään tekemättä palveluveloitusta pienentäviä toimia. Sopimussakkojen välttäminen on toinen, mitä voidaan tehdä vääristelemällä tietoja. Voidaan esimerkiksi muka ratkaista ongelma ratkaisematta sitä. Ylilaskutus voi tuki johtua myös inhimillisistä tekijöistä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 167-169.)

Väärinkäytösten estämiseksi ulkoistavan yrityksen kannattaa muotoilla sopimus mahdollisimman yksiselitteiseksi, pitää huolta, että kaikki osapuolet tuntevat sopimuksen, muodostaa tilaus-toimitus seuranta, valita sopiva hinnoittelumalli, vaatia laskuissa yksityiskohtaisia tietoja, varmistaa laskuntarkastuksen toimivuus sekä etsiä ja tukkia mahdollisia aukkoja. Kustannuskontrollin sivuuttaminen voi aiheuttaa ulkoistuksen kannattavuuden heikentymisen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 169-170.)

3.7 Palvelun päättäminen

Mikään palvelu ei ole ikuista. Se voi päättyä sopimuskauden loppumiseen, jommankumman osapuolen irtisanomiseen tai konkurssiin. Monesti ollaan tilanteessa, että vähintään toinen osapuoli on tyytymätön palveluun, mutta terminoinnin suurten kustannusten takia sopimusta jatketaan. Myös palvelun volyyymi voi tippua yllättäen tai tarkoituksella ja se aiheuttaa tilanteen, joka on lähellä irtisanomista. Esimerkiksi palvelua voidaan ohjata muille tehokkaammille palveluntarjoajille. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 171-172.)

Palvelun päättyessä sen jatkuvuus on vaakalaudalla, joten se tulee varmistaa. Tässä vaiheessa palvelu voidaan ulkoistaa uudelleen vanhalle palveluntarjoajalle, siirtää uudelle tai palauttaa takaisin yrityksen sisälle. Palvelun päättymisen ehdot on syytä käydä läpi jo kilpailutusvaiheessa, jotta ne pystytään huomioimaan hinnoittelussa ja ehkäistään riitoja sekä selvittelyä. Sopimuksessa pitää olla kerrottuna molempien perusteet irtisanomiselle, irtisanomisaika, minimivolyymit, palveluntarjoajan veloitteet palvelua siirrettäessä, tuotantovälineiden ja henkilöstön kohtalo, dokumentointivelvollisuus, kustannusten jako sekä mahdollinen korvaus. Lisäksi tulisi ottaa huomioon, ettei pääse syntymään tilannetta, jossa palveluntoimittajaa ei voida vaihtaa ilman kohtuutonta vaivaa ja kustannusta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 172-174.)

Palvelun päättämistä voidaan kutsua myös uudistusvaiheeksi. Siinä tehdään päätöksiä, että uudistetaanko sopimukset vai siirretäänkö työt toteutettavaksi toiselle toimittajalle, kun on opittu, miten ulkoistus on toiminut ja arvioidaan tulevaisuuden vaatimuksia. Jos ulkoistuksen muotoa halutaan muuttaa merkittävästi, voidaan joutua toteuttamaan ulkoistusprosessi alusta loppuun asti uudelleen. Haluttaessa vain pieniä muutoksia ulkoistukseen, voidaan se aloittaa suoraan kilpailutusvaiheesta. Jos työ päätetään siirtää takaisin ulkoistavan yrityksen sisälle, kannattaa silloin lähteä liikkeelle suoraan transitiivaiheesta. Pysyttäessä samalla palveluntarjoajalla, ei tarvitse sen sijaan tehdä sen enempää, kuin neuvotella sopimus uudelleen. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks 2009, 99-100.)

Palvelun päättyessä on käyty läpi kaikki ulkoistuksen vaiheet esiselvitys, kilpailutus, transiio ja palvelu. Nyt on tehtävä päätös, miten jatketaan. Aloitetaanko uusi kierros vai onko tapahtunut sellaisia muutoksia, että palvelua ei enää tarvita. Mikäli ulkoistus on edelleen ajankohtainen, tarvitaan vain päivitetty versio esiselvityksestä ja käynnistetään kilpailutus. Todennäköisimmät vaihtoehdot tässä vaiheessa ovat samalla palveluntarjoajalla jatkaminen tai uusi ulkoistus kolmikantayhteistyönä uuden ja vanhan palveluntarjoajan kanssa. Tätä sykliä toistetaan niin kauan, kun yritys on olemassa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 175.)

4 TUOTOKSEN LAATIMISPROSESSI

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tämä opinnäytetyö on toteutettu käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta syvällisemmin, tutkimaan siihen liittyviä ominaisuuksia sekä perehtymään tarkemmin sen merkitykseen. Todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti on laadullisen tutkimuksen lähtökohta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161.) Tässä työssä syvennytään ulkoistukseen, etenkin kohdennettuna ulkomaille.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen piirre on, että aineisto kerätään todellisista ja luonnollisista tapahtumista, joissa ihmiset toimivat lähteinä. (Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 164). Tutkimusaineistoa voidaan kerätä lehdistä, arkistomateriaaleista, päiväkirjoista, kirjeistä, elämäntarinoista, kuvanauhoista tai haastatteluista. Yleisimmin käytetty tapa on kuitenkin haastattelut, jotka usein mielletäänkin osaksi laadullista tutkimusta. Tutkimushaastatteluja on monenlaisia, esimerkiksi lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilötasolla tai ryhmissä. Yksilötasolla saadaan paremmin esille omakohtaisia kokemuksia sekä se voidaan muotoilla juuri tietyille haastateltavalle sopivaksi. Ryhmähaastatteluissa saadaan parempi käsitys yhteisön mielipiteistä. (Vilka 2015, 124)

Opinnäytetyön tutkimushaastattelun toteutustavaksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa käsitellään aiheita ja teemoja, jotka ovat tärkeitä kehittämistehtävän kannalta. Haastattelun runko muokataan sopimaan haastateltavan rooliin sekä osaamisalueisiin. Tavoitteena on, että haastateltava voi tuoda omat ajatuksensa esille luontevalla tavalla omin sanoin ja haastattelun runkoa ei tarvitse noudattaa orjallisesti, vaan sitä voidaan muotoilla ja kysymysten järjestystä voidaan vaihtaa haastattelun aikana. Haastattelijan on tarkoitus osallistua haastatteluun vain kysyjän roolissa. (Vilka 2015, 124; Hirsijärvi & Hurme. 2008 46-47.)

Teemahaastattelun etu on se, ettei se sido haastattelua mihinkään ryhmään, eikä siinä tarkastella haastattelujen määrää tai syvällisyyttä. Näiden sijaan se keskittyy haastattelun olennaisuuksiin eli

tutkittavien äänen ja tulkintojen esille tuomiseen ilman ennalta määrättyjä näkökulmia ja tarkoin määriteltyjä kysymyksiä. (Hirsijärvi & Hurme. 2008, 47.)

Haastattelun suunnitteluun ja siihen valmistautumiseen kannattaa käyttää aikaa, jotta siitä saadaan mahdollisimman paljon olennaista materiaalia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kappalemäärä ei ole tärkeä, vaan pyritään laajaan aineiston sisältöön. Haastattelussa on hyvä olla myös haastateltavan taustatietoja esiintuvia kysymyksiä, jolloin saadaan selvempi kuva haastateltavan ennakkotiedoista. Kysymyksiä joihin voi vastata ”Kyllä” tai ”Ei” tulisi välttää ja suosia kysymyksiä, jotka alkavat sanoilla ”Mitä”, ”Miksi”, ”Miten” ja ”Millainen”. Näin haastateltava joutuu kuvailemaan laajemmin vastaustaan. Haastateltavaa voidaan myös pyytää perustelevaan vastauksia sekä antamaan esimerkkejä, jolloin hänen ajatusmaailmansa avautuu paremmin. (Vilka 2015, 128)

Haastattelulomaketta on hyvä testata koehaastattelun avulla, jolloin voidaan todentaa kysymysten yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys sekä tarvittaessa vielä muokata niitä parempaan muotoon. Haastattelussa on suositeltavaa olla juoni, jota voidaan seurata vaiheesta toiseen. Juonellisuus auttaa vähentämään haastateltavan epävarmuutta ja saman asian toiston määrää sekä voi motivoida häntä vastaamaan kysymyksiin laajemmin. Haastattelun juoni voi edetä esimerkiksi yksilöllisistä kysymyksistä yleisiin tai päinvastoin. (Vilka 2015, 128, 133)

Tässä opinnäytetyössä haastattelun perustaksi valittiin opinnäytetyössä esitetty kehittämistehtävä ja siihen liittyvät kysymykset syvennettynä oman kokemuksen luomalla tiedolla. Olin törmännyt jo omassa työssäni ulkoistuksen tuomiin ongelmiin sekä millaisissa tilanteissa niitä voi muodostua. Kysymykset laadittiin siten, että niihin täytyy vastata laajasti perustellen muutaman sanan sijaan. Haastattelulomakkeessa kysymykset etenivät kronologisessa järjestyksessä mukailen opinnäytetyön tietoperusta osuutta. Haastattelukysymykset toimitettiin ennalta haastateltavalle, hänen kiireisen aikataulun vuoksi, jotta haastattelu saatiin tehtyä sujuvasti. Haastattelua testattiin etukäteen taloushallinnon opiskelijalla, eikä sen ymmärrettävyydessä huomattu puutteita. Haastattelu toteutettiin puhelimen välityksellä, koska kulkuluvan saaminen haastateltavan työpaikalle olisi ollut turhan haastavaa ja aikaa vievää. Haastattelu litteroitiin heti haastattelun jälkeen.

Teemahaastattelun vastaajiksi valikoidaan henkilöitä, joilla on asiantuntemusta ja kokemusta tutkimukseen liittyvästä asiasta (Vilka 2015, 133-134). Haastatteluun valikoitui entinen esimieheni,

joka toimii kansainvälisen pörssiyhtiön projektipäällikkönä talousprosessien ja niiden kehityksen parissa. Hän on työskennellyt roolissa reilun viiden vuoden ajan ja ollut mukana toteuttamassa useita yrityksen ulkopuolelle ja sen sisällä tehtyjä ulkoistuksia.

4.2 Tuotoksen laatiminen

Opinnäytetyön tuotoksena tehtiin oppimateriaalia taloushallinnon opetukseen. Se tuotettiin opinnäytetyön tietoperustan pohjalta tiivistäen asiat kompaktimpaan pakettiin. Tuotos laadittiin opinnäytetyön loppupuolella, kun teoriaosuus oli saatu valmiiksi. Se ajoittui aikavälille 4.-10.6.2018, joten se tehtiin nopeassa aikataulussa, kuten koko muukin opinnäytetyö.

Oppimateriaaliin olen koonnut kaikki tärkeimmät asiat ulkoistuksesta sekä sen toteuttamisen vaiheista, mitä ulkoistus oikein on ja miten se olisi hyvä toteuttaa. Ensimmäisessä osiossa käydään järjestyksessä läpi ulkoistaminen, syyt sen toteutukseen, ulkoistusmarkkinat suomessa, ulkomaille ulkoistuksen erityispiirteet ja ulkoistuksen riskit. Toisessa osiossa esitellään ulkoistuksen vaiheet, jotka ovat strategia, esiselvitys, kilpailutus, hallintamalli, transitio, palveluvaihe ja palvelun päättäminen. Näistä kaikista vaiheista käydään läpi mitä niissä tehdään sekä mitä kussakin vaiheessa tulisi ottaa huomioon.

4.3 Johtopäätökset

Haastattelun ensimmäisessä osiossa käytiin läpi haastateltavan kokemusta ulkoistuksista. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Hän on osallistunut projektipäällikkönä sekä ulkoistukseen toiselle toimittajalle Intiaan sekä nyt uuden palvelukeskuksen perustamiseen Liettuaan. Palveluita on siirretty pääasiassa Suomesta, Ruotsista, Englannista, Saksasta sekä vähäisessä määrin muista Keski-Euroopan maista, kuten Ranskasta ja Hollannista. Lisäksi nyt on tehty siirto jo kerran ulkoistetuille palveluille Intiasta ja Romaniasta Liettuan omaan palvelukeskukseen. Hänen kommenttien lisäksi liitän mukaan omia kokemuksia osallistumisesta ulkoistukseen Suomesta Liettuaan, niin lähettävässä, kuin vastaanottavassa tiimissä.

Ulkoistusten syynä olivat lähtökohtaisesti kustannussäästöt. Ulkoistusta oli suunniteltu toteutettavaksi jo aikaisemmin perustettavaksi oma tytäryhtiö, mutta ensimmäisellä kerralla päätettiin kuitenkin ulkoistaa palveluntarjoajalle Intiaan.

Haastateltava ei ole osallistunut strategian laadintaan, vaan se on tullut yhtiön ylemmältä taholta. Esiselvitys on toteutettu yhdessä KPMG:n kanssa. Heidän kanssaan on käyty läpi kaikki ulkoistuksen olennaisimmat asiat ja tehty päätökset ulkoistuksen laajuudesta sekä lopullisesta kohde paikasta. He myös tarjosivat valmiit tiedonsiirto metodologian ja pohjat eri dokumenteille.

Intia -siirrossa kilpailutusvaiheessa ulkoistusta oltiin jo tekemässä toisen yhtiön kanssa, mutta se vaihtui loppumetreillä. Kilpailutus tehtiin vain muutaman yhtiön kesken, sekä palveluntarjoajan että konsulttifirman osalta, koska tähän tarkoitukseen ja kokoluokkaan sopivia yrityksiä ei ole saatavilla kovinkaan monta.

Due Diligence vaihe on noussut tärkeään rooliin ulkoistuksia tehdessä ja ne onkin tehty aina yhtiökohtaisesti. Osalla yhtiöistä on ollut erilaiset laajuudet ja siitä syystä nyt on käynnistymässä täydennyssiirrot, jotta saadaan kaikki yhtiöt samalle viivalle ja loputkin töistä siirrettyä. Kaikki työt on käyty kaikissa yksiköissä selvittämässä tarkasti etukäteen, vaikkakin taloushallinnon työt ovat pitkälti samanlaisia joka puolella, koska maakohtaisia eroja on kuitenkin olemassa.

Hallintamallina on käytetty kolmitasoista hallintamallia. Palavereja on pidetty operatiivisella tasolla viikoittain sekä isommin kuukausittain, taktisella tasolla kuukausittain sekä kehitystyöryhmien kesken sekä strategisella tasolla vuosineljänneksittäin. Monitoimittajaympäristöä hallittiin Intian ja Liettuan kanssa prosessikohtaisesti. Aluksi yritettiin myös laajemmalti, mutta siinä törmättiin yhteysongelmiin. Joitakin palavereja on lopetettu turhina. Oma kokemus hallintamallin toiminnasta on melko hyvä. Välillä tuli paljon palavereita, joilla ei ollut käytännössä mitään annettavaa omaan osuuteen, jolloin ne olisi pitänyt voida jättää väliin turhina. Toisaalta niiden ansiosta oli koko ajan tietoinen, missä mentiin ja mitä tehdään seuraavaksi.

Yritys hoiti tiedottamisen henkilöstölle yhtiön tasolla ilmoittaen yhteistoimintamenettelyneuvotteluista, mutta tarkemmin tiedotus hoidettiin omissa yksiköissä. Lopullinen tiedottaminen tapahtui kuitenkin vasta YT-neuvottelujen kautta, kun saatiin lopulliset päätökset. YT-neuvotteluissa haastateltava ei ole ollut mukana. Oma kokemukseni on, että tämä

lisäsi haasteita ulkoistuksen toteuttamiseen, koska kaikilla nykyisillä työntekijöillä oli epävarmuus mitä heille tapahtuu vielä hyvin pitkälle transiiovaiheen alkamisen jälkeen.

Transitiot on toteutettu hakemalla työt vanhalta toimipisteeltä ja vieden ne uudelle toimipisteelle. Vastaanottava tiimi on saanut yhtiön yleisen koulutuksen jo ennen saapumista, mutta itse työstä heillä ei ollut juurikaan tietoa. Tiimi saapui opettelemaan työt ja tekemään dokumentaation, jonka jälkeen he opettivat tarvittaessa toiset työntekijät uudella paikkakunnalla.

Työt, jotka tuli siirtää oli jo selvitetty Due Diligence vaiheessa ennen transiiovaiheen alkamista. Ensimmäinen vaihe oli tiedon tallentaminen (Knowledge Capture), jossa valmisteltiin prosessikaaviot, jotta ymmärrettiin miten prosessit toimivat. Tämän jälkeen siirryttiin tiedonsiirtovaiheeseen (Knowledge Transfer), jonka aikana valmistettiin tarkat työohjeet, joiden avulla täysin kielitaidottomankin tulisi pystyä suorittamaan kyseisen toimen. Prosessikaaviot ja työohjeet tuotettiin opettelemalla vierestä seuraten. Kun työohjeet oli laadittu, pidettiin ensimmäinen Porttipalaveri (Gate-meeting), jossa varmistuttiin molempien osapuolien toimesta, että voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen. Tästä piti saada yksimielinen päätös. Jos sitä ei saatu niin edellistä vaihetta jatkettiin siihen asti, jotta päätös saatiin aikaiseksi. Kun portista päästiin läpi, alkoi vaiheittainen käyttöönottovaihe (Ramp-Up). Siinä töitä aletaan tekemään tehtyjen työohjeiden mukaisesti, jotta työohjeet saadaan testattua ja niitä voidaan kehittää tarpeen vaatiessa. Tehtävien teko aloitetaan maltillisesti vanhan työntekijän tehdessä loput. Tekoastetta nostetaan asteittain pikkuhiljaa aina 100 prosenttiin asti, jonka kohdalla käynnistyy stabilisaatiovaihe (Stabilisation). Ennen siirtymistä tähän vaiheeseen on pitänyt läpäistä myös toinen portti. Yrityksellä on ollut stabilisaatiovaiheessa tapana, että joku lähettävästä tiimistä on saapunut tukemaan toimintoja paikanpäälle. Oman kokemuksen perusteella prosessikaavioihin käytettiin alussa aivan liikaa aikaa. Aika oli kuitenkin tärkeää, kun oltiin molemmat osapuolet samassa paikassa. Nyt tästä ajasta meni iso osa hukkaan, uusien työntekijöiden piirtäessä prosessikaavioita ja hiomassa työohjeita. Kaikki kommunikointi ongelmien kanssa oli tällöin helpompaa. Toisaalta parempi perehdytys ennen töiden hakua olisi helpottanut työtehtävien ymmärtämistä sekä pienentänyt esimerkiksi kielimuurin vaikutusta.

Transiiovaiheita ei suunniteltu kerralla valmiiksi, vaan toteutettiin niin sanottua reaktiivista mallia, jossa projektipäällikkö suunnitteli seuraavan vaiheen samalla, kun tiimi toteutti edellistä vaihetta suunnitelmien mukaan. Tämä perustuu hyvään suunnitteluun sekä kommunikointiin. Hallinnointi-työkaluina on käytetty palavereja ja niitä lisätty tai vähennetty tarpeen mukaan.

Aikataulut pitivät pääasiallisesti, mutta joissain ulkoistuksissa aikatauluja venytettiin, jotta saatiin varmuus kaiken toiminnasta. Henkilöstöresursointikin onnistunut, vaikka tietenkin alkuun on kamppailtu uudessa toimipisteessä työntekijöiden riittämisen kanssa. Ylimääräisiä resursseja ei varattu ja henkilöstöresurssit tehtiin aika lailla yksi yhteen periaatteella, mutta joissain tapauksissa todettiin, että aikaisemmin yhden työntekijän työt eivät enää vaatineetkaan kokonaisen työntekijän työpanosta, vaan hieman tehostettiin toimintoja. Yhtiö ei ole joutunut palkkaamaan lisää työntekijöitä. Oman kokemuksen perusteella työntekijämäärät oli vedetty aika lailla minimiin, eikä aikaa työvaiheiden kehittämiseksi juuri jäänyt, koska muuten työt ruuhkaantuivat. Työntekijämäärä itseasiassa vähentyi, kun ulkoistus tehtiin ja muutenkin alussa suorituskyky ollut huipussaan. Tämä aiheutti turhautumista ainakin osassa työntekijöitä, jotka kokivat työtaakan kohtuuttomaksi. Tämä aiheutti myös todennäköisesti muutamien työntekijöiden irtisanoutumisen.

Henkilöstön rekrytointi on hoidettu pääasiallisesti uuteen toimipisteeseen valittujen henkilöstöjohtajan ja toimipistejohtajan toimesta. Haastateltava on myös lukenut ja kommentoinut kaikki ansioluettelot ja työhakemukset. Hakijoissa painotettiin englannin sekä muiden vaadittavien kielten kuten suomen, saksan, ruotsin tai italian osaamista ja monipuolista työkokemusta.

Infra oli kunnossa heti alusta lähtien Intiassa, koska palveluntarjoajalla oli käytössä kokonainen kampus, jossa ulkoistavan yrityksellä oli palveluksessaan vain pieni toimisto. Ongelmia tulikin lähinnä palomureihin vaadittavien reikien tekemisessä. Liettuassa sen sijaan aloitettiin sijaistoinnissa ennen varsinaisen toimiston valmistumista ja jouduttiin tekemään erilaisia kikkailuita toimintojen varmistamiseksi. Esimerkiksi jokainen Liettuassa menijä vei aina tietokoneen mukanaan. Omasta kokemuksesta Liettuan siirrossa oli enemmän ja vähemmän ongelmia tietoliikenteen kanssa, eivätkä ne ainakaan helpottaneet jo ennestään ison työkuorman purkamista. Esimerkiksi yhden ohjelman käyttö oli käytännössä mahdotonta hitauden vuoksi. Jouduin olemaan käytännössä viikon tekemättä töitä, kun sen vienti pilviympäristöön ohjelman nopeuttamiseksi ei onnistunutkaan suunnitellusti.

Palvelutaso- ja hankintatasomittarit sekä -tavoitteet on sovittu sekä niitä on tarvittaessa muutettu varsinkin alussa. Seuranta tapahtuu kuukausittain. Palveluntarjoajan suunnalta on huomattu, että yritetään välttää virheitä väittämällä, että ne eivät ole olleet heistä johtuvia ja varmasti näin käykin, koska on mahdotonta seurata kaikkia tapahtumia tarkasti. Tämä onkin ehdottomasti suurimpia haasteita laskennassa ja sitä kautta mittaamisessa. Tahallista raportoinnin vääristelyä ei ole

kuitenkaan pystytty havaitsemaan. Mittareina on käytetty ennemminkin prosessin toimivuutta eikä pelkästään palveluntarjoajan osuutta. Mittareina käytetty laskujen kiertonopeutta, pidossa olevien laskujen prosenttimäärää, virheiden määrä suhteessa kaikkiin laskuihin, tilausten ja laskujen keskinäistä täsmäytystä, tulojen läpimenoaikaa ja tarkkuutta, konsernin sisäinen laskutuksen oikeellisuutta, kuukausikatkojen onnistumista ja maksatusten määrää, koska ne ovat suunniteluja. Vastausnopeutta olisi haluttu mitata, mutta sitä ei onnistuttu saamaan selville nykyisistä järjestelmistä.

Palveluntarjoajat ovat suoriutuneet tehtävistään hyvin, vaikka palautettakin tulee varsinkin virhetilanteista. Samalla on huomattu ilmoilla olevan ulkoistavan yrityksen suunnalta ainakin vähän negatiivista asennetta, tehdään karpäsestä härkänä. Yritysten tyytyväisyys palveluntarjoajiin on ollut yhtiökohtaista, mutta konsernitasolla se on ollut ihan hyvää. Omastakin kokemuksesta palveluntarjoajaa syytettiin aika helposti kaikesta, koska se oli helppoa. Jotenkin tuntui siltä, että heitä pidettiin huonompina työntekijöinä ja ihmisinä varsinkin ulkoistavan yrityksen samalla tasolla olevien työntekijöiden toimesta. Tämä on toisaalta ymmärrettävää, koska he ovat ”vieneet” heidän entisten kollegoidensa työt.

Intian ulkoistus päätettiin siirtää viiden vuoden jälkeen Liettuaan ja jätettiin käyttämättä yhden vuoden optio sopimuksessa. Syynä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, joka olisi aiheuttanut suuren koulutustarpeen Intian ja Romanian tiimeille, sen sijaan Liettuassa ollaan oltu alusta asti mukana, joten se luonnistuu helpommin. Mitään palveluita ei ole kuitenkaan vähennetty ja näin saadaan myös synergiaetuja, kun prosessi suoritetaan alusta loppuun samassa paikassa.

Intian ulkoistus tehtäisiin todennäköisesti uudestaan, jos voitaisiin palata ajassa taaksepäin, koska silloin ei haluttu vielä lähteä perustamaan omaa toimistoa sekä tytäryhtiötä ja aikaakin oli liian vähän. On ollut erittäin hyvä kokemus toimia täysin uudenlaisen kulttuurin kanssa. Omasta mielestä ulkoistuksen olisi saanut tehtyä paljon paremminkin, jos sille olisi annettu enemmän resursseja. Nyt tiukalla aikataulla sekä ilmeisesti kohtuullisen edullisesti toteutettuna ulkoistus aiheutti ehkä enemmän harmaita hiuksia, kuin isommalla budjetilla varustettu ulkoistus olisi aiheuttanut.

Ulkoistavan yrityksen mielenkiinto ulkoistusta kohtaan vaikuttaa myös suuresti sen onnistumiseen. Jos yritys ja sen työntekijät ovat liikkeellä ”hälläväliä”-asenteella voi ulkoistuksessa jäädä huomioimatta paljon asioita, mitä olisi pitänyt huomioida. Näin kävi esimerkiksi minun tekemässäni ulkoistuksessa, koska tein työohjeet englanniksi, jota vanhat työntekijät eivät ymmärtäneet ja siten

eivät osanneet tai viitsineet puuttua siitä puuttuviin asioihin ja niitä jouduttiinkin täydentämään kohtuullisen paljon töiden teon ohessa, jonka vuoksi jouduttiin myös kyselemään normaalia enemmän.

Ulkoistusta voidaan siis miettiä kuinka tarkasti tahansa, mutta koskaan se ei tule tapahtumaan täysin niin kuin on suunniteltu, vaan tulee varautua vastoinkäymisiin. Hyvin suunnitellussa ja fiksusti toteutetussa ulkoistuksessa päästään kuitenkin huomattavasti vähemmällä ongelmilla kuin huonosti suunnitellulla.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli esitellä ulkoistus prosessi, kertoa miten toteuttaa ulkoistus onnistuneesti, taklata siihen liittyviä ongelmia sekä tuottaa kurssimateriaalia taloushallinnon opetukseen. Työ toteutettiin Oulun ammattikorkeakoulun toimeksiannosta. Opinnäytetyön avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jotka asetettiin prosessin alussa. Kysymykset olivat: Miten toteutetaan onnistunut ulkoistus? Mitä ongelmia ulkoistuksessa voi ilmetä? Miten ongelmia voidaan välttää ja ratkaista?

Työn aihe oli todella mielenkiintoinen, koska ulkoistus koskettaa koko ajan useampaa yritystä ja työntekijää. Nykyään ulkoistus on jo sen verran yleistä, että kaikkea ei edes osata ajatella olevan ennen ulkoistusta. Aiheen käsittely antoi minulle enemmän lisäpontta hakeutua töihin, jossa voisni päästä osaksi ulkoistusten tekemistä, kuten konsulttifirmoihin. Opinnäytetyö oli tarkoitus toteuttaa todella nopeassa aikataulussa ja siinä onnistuin. Aloituskeskustelusta esitysseminaariin on kulunut vain seitsemän viikkoa.

Alkuperäinen suunnitelma oli tehdä työ sisäisestä siirrosta konsernin sisällä, mutta lähdekirjallisuutta löytyi hyvin niukasti, joten päätinkin laajentaa opinnäytetyön koskemaan koko ulkoistusta, jolloin alkoi löytyä enemmän lähteitä. Silti käytännön läheisiä lähteitä ei meinannut löytyä ja siitä syystä työ perustuukin hyvin pitkälti Riitta Lehikoisen ja Ilkka Töyrylän Ulkoistamisen käsikirja -kirjan löydöksiin. En koe tätä hirveän suurena ongelmana ja pidän tietoperustaa kohtuullisen luotettavana, koska kyseinen lähde on kokoelmateos useiden eri ulkoistusten kokemuksepäisestä tiedosta ja siinä pohditaan myös omia kokemuksia toisten kokemusten kautta. Toisista lähteistä löytämäni tieto oli hyvin pitkälti samansuuntaista, mutta niistä puuttui käytännönläheisyys, jota halusin työssäni tuoda esille.

Opinnäytetyön haastattelu toteutettiin ulkoistuksen ammattilaisen kanssa ja siinä huomattiin, että aina ei tarvitse noudattaa ulkoistus kaavaa ihan pilkulleen, vaan osia voidaan jättää pois tai tehdä eri tavalla. Tämä osoittaa mielestäni sen kuinka monimuotoinen ulkoistaminen kokonaisuutena on. Haastattelua voidaan pitää tietoperustan mukaisesti toimivana, vaikka kaikkiin osiin ei oltukaan osallistuttu, eikä niistä voitu tarjota näkemyksiä.

Työstä olisi voinut tehdä paljon laajemmankin tai vielä syvemmin pohtivan, jos vain olisi ollut enemmän aikaa hioa sitä, mutta nyt valmistuminen painoi vaakakupissa enemmän kuin viimeisen päälle hiottu opinnäytetyö. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisin tehnyt vielä enemmän tytäryhtiö vastaan palveluntarjoaja vertailua sekä etsinyt enemmän tietoa nimenomaan ulkomaille suuntautuneista ulkoistuksista. Haastatteluihinkin olisin halunnut enemmän osallistujia. Esimerkiksi toisista yrityksistä, jolloin haastattelutkin olisivat olleet huomattavasti luotettavampia.

Työtä tehdessä selvisi, että hyvä ulkoistusprosessi on hyvin suunniteltu ja, että se vaatii resursseja, mitä ei valitettavasti ole aina saatavilla. Väittäisin, jopa että ulkoistukseen käytetty ylimääräinen raha maksaa itsensä nopealla aikataululla takaisin, kun pystytään välttämään paljon ongelmia. Ulkoistamiseenkin pätee viisaus, että halpa ja nopea ei yleensä ole hyvä. Näistä voidaan valita kaksi, mutta kolmas jää ulkopuolelle. Ulkoistusta helpottaakseen yrityksen kannattaisi pitää omat työhjeet ajan tasalla jo ihan mahdollisia tuuraaajia tai uusia työntekijöitä varten.

Viime vuosina ulkoistuksen trendiksi on noussut omien palvelukeskusten muodostaminen kehittyviin maihin. Pienemmätkin yritykset voisivat tutkia mahdollisuuksia osallistua uuden palvelukeskuksen perustamiseen muiden yritysten kanssa yhteistyössä. Toisaalta liian pilkottu yhteinen palvelukeskus ei enää tuota synergiaetuja, joita sillä muuten saataisiin. Tämä voisi toisaalta avata ovia esimerkiksi taloushallinnon yrityksille siirtää toimintoja ulkomaille ja toteuttaa ainakin osa toiminnoista ulkomailta. Tai sitten voitaisiin perustaa suoraan uusia yrityksiä halvempiin maihin, jotka tuottaisivat palvelua huomattavasti edullisemmin kuin kotimaassa.

Aihetta voisi tutkia lisää esimerkiksi tarkentamalla tutkimusta konsernin sisäiseen siirtoon ja tekemällä siitä tarkempaa tutkimusta. Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla toteuttaa yritykselle kysely ulkoistuksen onnistumisesta ja siinä esiintyneistä haasteista sekä pohtia miten ne olisi voitu välttää ja miten niitä voisi nyt lähteä korjaamaan.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki. Talentum Media Oy.

Lewin, A.Y. & Peeters, C. 2006. Offshoring work: Business hype or the onset of fundamental transformation? Long Range Planning, 39 (3), 221–239.

Oshri I.; Kotlarsky J. & Willcocks L. 2009. The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring. Lontoo. Palgrave Macmillan.

Projektipäällikkö. Puhelinhaastattelu 4.6.2017. Tekijän hallussa.

Schniederjans, Marc J.; Schniederjans, Ashlyn M. & Schniederjans, Dara G. 2005. Outsourcing and Insourcing in an International Context. Armonk M.E. Sharpe, Inc.

Tilastokeskus 2008. Suomalaisyrityksissä toimintojen siirtäminen ulkomaille yleistä. Viitattu 11.6.2018, http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2008/tiedote_016_2008-06-10.html

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vilkkumaa, M. 2017. Tulosrohmut: yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Helsinki. Alma Talent Oy

Haastateltavan asema yrityksessä sekä kokemus ulkoistamiseen liittyvistä tehtävistä.

Yleisesti ulkoistuksista:

Millaisiin ulkoistuksiin olet osallistunut?

- Mistä mihin ne ovat suuntautuneet?
- Mitä on ulkoistettu?
- Miten ulkoistus on toteutettu?

Miten ulkoistukset ovat omasta mielestäsi sujuneet?

Millaisia ongelmia niissä on kohdattu?

- Miten ne on ratkaistu?
- Millaista vahinkoa niistä aiheutunut yritykselle?

Jälkeenpäin tarkasteltuna mitä olisi voitu tehdä toisin?

Ulkoistuksen eri vaiheet:

Millainen ulkoistuksen strategia on ollut?

- Mitä syyt ovat olleet?
- Miten ne on myyty yrityksen johdolle ja työntekijöille?

Miten esiselvitys on toteutettu?

- Onko mukana ollut muita osapuolia?
- Millaisia tekijöitä on tullut esiin, joita ei osattu ennustaa?
- Millaisia vaikutuksia niillä on ollut?

Miten kilpailutus on järjestetty?

- Mitä siinä painotettu?
- Millaisia ongelmia neuvotteluissa?

Millaisia hallintamalleja on käytetty/käytetään?

- Miten ne ovat toimineet?
- Mahdolliset ongelmakohdat

Miten transiio on toteutettu?

- Miten tiedotettu henkilöstölle ja millaisia reaktioita on saatu?
- Millainen oli tiedon siirron toteutustapa?
- Miten toimitilat ja muu infra on saatu toimimaan?
- Millaisia olivat suurimmat ongelmat?

Miten palvelu on toiminut?

- Miten palveluntarjoaja on suoriutunut vaatimuksista?
- Millaisia mittareita on käytössä? Entä rangaistuksia tai kannustimia?
- Onko ilmennyt väärinkäytöksiä tai raportoinnin vääristelyä? Jos on niin millaisia?
- Millainen on yrityksen tyytyväisyys palveluntarjoajiin?
- Millaisia ongelmia on ilmennyt ja miten niitä on pyritty poistamaan?

Onko palveluita päätetty koskaan?

- Mitä, miten ja miksi?
- Mitä päätetylle palvelulle on tapahtunut?
- Toteutettaisiinko ulkoistus nykyisillä tiedoilla uudestaan?

12.6.2018



ULKOISTAMINEN

- Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen tai organisaation toimintojen siirtämistä toteutettavaksi toisen toimijan toimesta.
- Se voidaan ostaa täysin alihankintana toiselta yritykseltä tai toteuttaa yhteistyössä konsernin toisessa yrityksessä.
- Ulkoistus voidaan tehdä usealla eri tavalla ja kotimaassa tai ulkomaille suuntautuvana.
- Englanninkielessä ulkoistuksesta käytetään kahta eri nimeä:
 - Outsourcing – Ulkopuolinen yritys
 - Offshoring – Tytäryhtiö toisessa maassa

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

ULKOISTAMISEN SYYT

- Kustannussäästöt ovat yleisin syy
 - Perustuu joko palveluntarjoajan parempaan tuottavuuteen tai alempiin tuotantotekijöihin
 - Tuotettavaan palveluun keskittynyt yritys on yleensä tehokkaampi ja laadukkaampi. Saavutetaan kilpailuetu hyvällä johtamisella, standardoiduilla palveluilla.
 - Henkilöstökulut ovat yleensä merkittävin tuotantotekijä, jonka kilpailukykyä voidaan parantaa sen käyttöastetta optimoimalla tai laskemaan palkkakuluja siirtämällä työ edullisen kustannustason maihin.
- Ydintoimintoihin keskittyminen yleisin ei-taloudellinen peruste.
- Muita syitä ovat mm. laadun parantaminen, toimintatapojen yhtenäistäminen, kiinteiden kustannusten välttäminen, työvoiman tai osaamisen hankkiminen ja ongelmallinen työyhteisö.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

3

ULKOISTUSMARKKINAT SUOMESSA

- Suhteellisen kypsä sekä arkipäiväistynyt
- Vakiintunutta tarjontaa löytyy sekä uudet kilpailijat pitävät markkinat terveisinä.
- Tilitoimisto-, palkka-, IT-, varastointi-, ja kuljetuspalvelut ovat vakiintuneimpia ulkoistuksen kohteita.
- Vuonna 2015 46% Suomen keskisuurista yrityksistä oli ulkoistanut vähintään yhden taloushallinnon prosesseista ja vuonna 2010 reilu kolmannes suurista yrityksistä.
- Julkisen sektorin ulkoistukset ovat seuraava suurempi ulkoistusaalto Suomessa, mutta ne eroavat monella tapaa yksityisen sektorin ulkoistuksista
 - Hankaluuksia aiheuttavat mm. hankintalain jäykkyys, työntekijäliitot sekä hankkeen politisoituminen.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

4

ULKOISTUS ULKOMAILLE

- Merkittävä osa Suomesta ulkoistetuista palveluista tuotetaan ulkomailla.
- Suuret yritykset ulkoistavat huomattavasti enemmän ulkomaille kuin pienet.
- Ulkoisen ympäristön analyysissä huomioidaan seuraavat tekijät:
 - Kansantaloudelliset – työvoiman määrä, hinta ja laatu, pääoman määrä, infrastruktuuri, tekniikan taso ja saatavuus
 - Poliittiset – hallituksen rakenne ja vakaus, vallalla oleva ideologia, verotus ja lainsäädäntö
 - Kulttuurilliset – Kieli, uskonto, sukupuoliroolit ja sosiaaliset normit
 - Väestötilastolliset – urbanisaatio ja sen levinneisyys, väestön ikä, terveystilanne ja monimuotoisuus

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018



ULKOISTUS ULKOMAILLE

- Onshore – kotimaan rajojen sisällä
 - esim. Pääkaupunkiseudulta harvemmin asutuille alueille tai toisinpäin
- Nearshore – lähellä sijaitsevat maat
 - esim. Suomesta Eurooppaan, etenkin Pohjois- ja Itä-Eurooppaan
- Offshore – kaukana sijaitsevat maat
 - esim. Suomesta Aasiaan sekä Amerikkaan
- Suomesta liiketoimintaprosesseja ulkoistetaan erityisesti Intiaan ja Itä-Euroopan maihin, kuten Latvia, Puola, Tšekki ja Romania

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018



ULKOISTUKSEN RISKIT

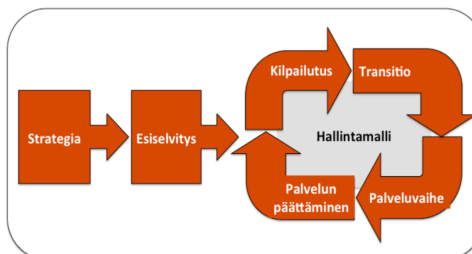
- Kustannukset voivat kasvaa
 - Uuden ja vanhan toimipisteen etäisyys
 - Sopimus joudutaan purkamaan
 - Ulkoistus ei toteutakaan suunniteltuja säästöjä
- Kontrollin ja joustavuuden menetys, jos tullaan riippuvaiseksi toimittajasta
- Negatiivinen vaikutus asiakkaisiin ja työntekijöihin
 - Mahdolliset irtisanomiset tai työntekijöiden siirrot
 - Toimitus- ja käsittelyaikausten piteneminen
- Muita riskejä ovat mm. tietovuodot, palveluntarjoajan epäonnistuminen ja sen mahdollisesti aiheuttama imagon heikkeneminen
- Ulkomaille ulkoistettaessa kieli- ja kulttuurierot sekä lait ja säädökset voivat lisätä ongelmia ja sitä kautta kustannuksia.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

7

ULKOISTUKSEN VAIHEET

- Strategia
- Esiselvitys
- Kilpailutus
- Hallintamalli
- Transito
- Palveluvaihe
- Palvelun päättäminen



Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

8

STRATEGIA

- Tarkastellaan ulkoistusta useasta näkökulmasta ja vastataan ainakin seuraaviin kysymyksiin:
 - Mikä on ulkoistuksen syy?
 - Mitä toimintoja ollaan suunniteltu ulkoistettavan?
 - Ovatko nykyiset sisäisesti tuotetut toiminnot kilpailukykyisiä?
 - Onko kyseisille toimille varteenotettavia palvelun tuottajia?
 - Millaisia ovat mahdolliset riskit?
 - Onko ulkoistamatta jättämiseen liittyviä riskejä?
 - Millaista hankintastrategiaa halutaan ja voidaan käyttää?
- Toteutetaan tarkka analyysi, mielellään ulkopuolisen riippumattoman tahon toimesta, jotta saadaan puolueeton vastaus.
 - Kerätään mahdollisimman paljon tietoa ja näkemystä eksperteiltä ja kokeineilta yrityksiltä markkinoiden tilanteesta, mahdollisista toimittajista ja tutkitaan samankaltaisten organisaatioiden tekemiä päätöksiä.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018



STRATEGIA

- Nykyisen toimintamallin tarkastelu
 - Mitä ongelmakohtia ja rajoitteita löytyy?
 - Käy ilmi miten yritys ja sen osat toimivat.
 - Uuden toimintamallin luominen voi paljastaa ulkoistusta vaativia osia.
- Aikataulutus – Roadmap
 - Esittää tavoitetilän tietyn ajan kuluttua sekä välietappien tavoitteet ja aikataulut.
 - Ensimmäisenä toteutetaan osat, jolla paras hyötysuhde, nopein aikataulu tai jos kyseistä osiota tarvitaan muiden osien ulkoistuksessa.
 - Voidaan liittää myös osaksi yrityksen pitkäaikaista kehityssuunnitelmaa

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018



ESISELVITYS

- Toteuttaa tiimi, jolla on hyvä käsitys ulkoistuksen kohteena olevasta toiminnosta.
 - Ylemmät ja alemmat johtajat joiden vastuualueelle ulkoistus kuuluu, operatiivisia johtajia ja/tai tiiminvetäjiä ulkoistettavasta toiminnosta, talousosasto ja konsultti
- **Rajaus**
 - Selvitetään millä tasolla ulkoistus tehdään sekä prosessien, joita ollaan ulkoistamassa tarkat kuvaukset.
- **Nykyisen kustannustason mittaaminen**
 - Selvitetään yksittäisen transaktion tai tehtäväkokonaisuuden hinta. Laskennassa tulee käyttää ajan tasalla olevaa ja tarkkaa raportointia. Ei lasketa tyyliin henkilöstön palkka kulut jaettuna tehdyillä suoritteilla.
 - Hyödynnetään yrityksessä olevaa tietoa, taitoa ja kokemusperäistä viisautta, jotta uusien laskelmien perusteena olevat oletukset, liikevaihdon ja kulutuksen määritelmät olisivat mahdollisimman tarkkoja.
 - Laskelmien tulee olla vertailukelpoisia kilpailutusvaiheessa saatavien tarjosten kanssa, muuten niillä ei ole käytännössä mitään väliä.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018



ESISELVITYS

- **Nykyisen laatutason mittaaminen**
 - Yrityksen sisällä tuotetun palvelun laatua ei yleensä mitata tai, jos mitataan niin se ei ole systemaattista.
 - Valitaan mittarit siten, että ne mittaavat palvelun laatua, eikä esim. pelkkää aikaa
- **Tavoitteiden asettelu**
 - Määritellään yksittäiselle ulkoistuksen osalle, kuten ulkoistusstrategiassa ne määritellään koko ulkoistukselle. Niiden tulee olla samassa linjassa, mutta erona se että ne ovat yksityiskohtaisempia ja konkreettisempia
- **Arvioidaan ulkoistuksen toteuttamisen hinta**
 - Vertaillaan tietoja nykyisistä palvelusopimuksista, julkisista hintatiedoista, muilta luotettavilta tahoilta saatavista hinnoista ja hintatiedustelun vastauksista.
- **Huomioidaan mahdolliset negatiiviset vaikutukset**
 - Kasvava geopoliittinen riski, huononeva julkisuuskuva, työtehokkuuden heikkeneminen ja palveluvaatimusten löystyminen

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018



KILPAILUTUS

- Tarkoituksena löytää sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan paras mahdollinen ulkoistuspalvelu.
 - Laadukas kilpailutus synnyttää sopimuksen, joka tyydyttää molempia osapuolia
- Molemmista osapuolista osallistuu tiimi
 - Ulkoistavan yrityksen esiselvitystiimi jatkaa laajennetulla kokoonpanolla. Tiimiin tarvitaan ainakin projektipäällikkö, yrityksen johtoa, sisältöosaajia, talouspäällikkö, HR-päällikkö, henkilöstöjuridiikan ymmärtävä juristi, ulkoistus sopimukset tunteva juristi sekä viestintähenkilö.
 - Palveluntarjoajan tiimiin kuuluu lisäksi myynnin ja transitioprojektin erikoisosaajia

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

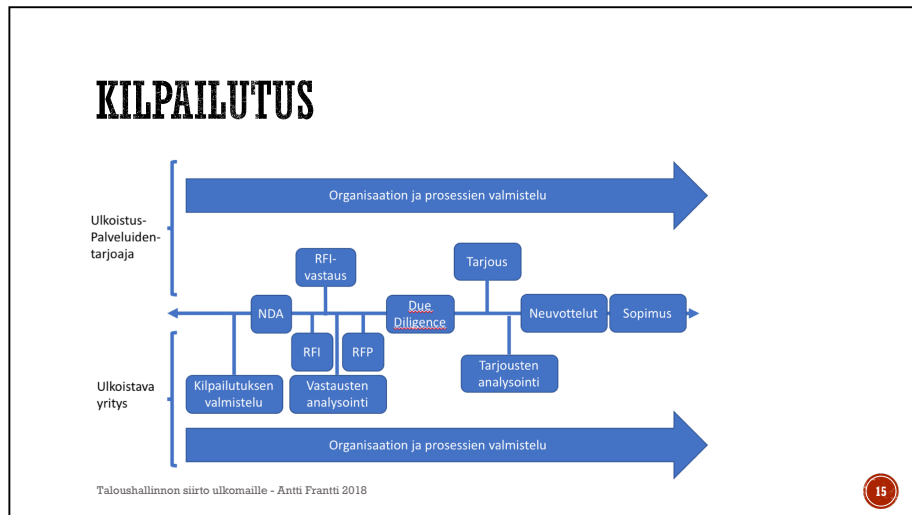
13

KILPAILUTUS

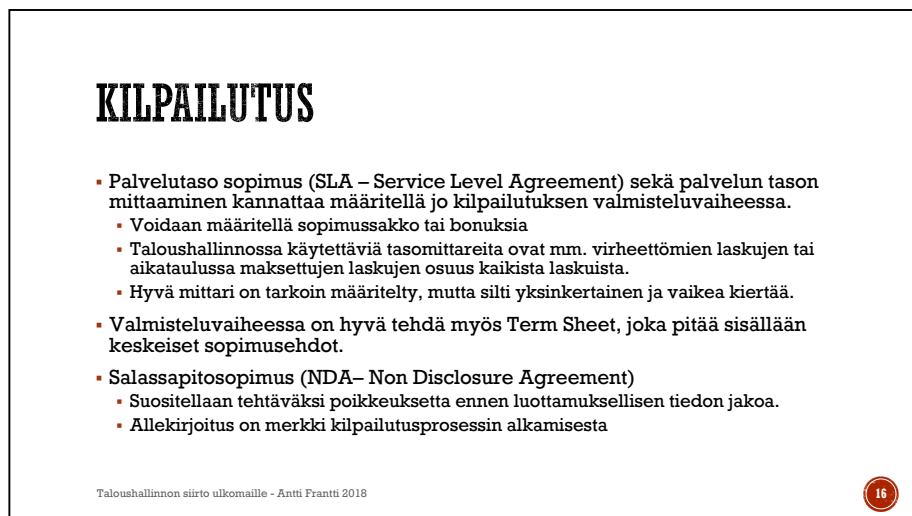
- Vaiheet ovat samanlaisia kohteesta riippumatta, ainoastaan kesto ja laajuus vaihtelevat. Tyypillinen prosessin eteneminen esitetty seuraavalla dialla olevassa kuviossa.
 - Projektin kesto riippuu kilpailutettavan palvelun monimutkaisuudesta, sen dokumentaatiotasosta, siihen suunnattavista resursseista sekä yrityksen ulkoistus kokemuksesta.
- Kilpailutukseen on hyvä valita alkuun 3-6 palveluntarjoajaa.
- Hinnoittelumallin määrittely on tärkeä osa kilpailutusta.
 - Resurssipohjainen – käytetyt resurssit esim. tunnit, henkilö määrä tai toteutuneet kustannukset
 - Suoritepohjainen – tehdyt suoritteet esim. ratkaistut ongelmat tai kirjatut laskut
 - Arvopohjainen – tuotettu arvo esim. tehdyt kaupat (harvoin käytössä yksinään)

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

14



15



16

KILPAILUTUS

- Tietopyyntö (RFI – Request for Information)
 - Tavoitteena seuloa parhaiten sopivat palveluntarjoajat
 - Esitellään yritys, ulkoistukselle asetetut tavoitteet, aikataulu, ulkoistuksen kohde, rajaukset, keskeiset vaatimukset, kysymykset palveluntarjoajalle, Term Sheet, alustava sopimusrakenne sekä RFI-vastausta koskevat ohjeet.
 - Vastaukset analysoidaan yleensä analysointitaulukon avulla. Keskitetään asiasisällön lisäksi vastausten muodostamaan fiilikseen.
- Tarjouspyyntö (RFP– Request for Proposal)
 - Lähetetään Short List'ille valituille palveluntarjoajille.
 - Samat tiedot kuin RFI:llä, mutta tarkemmalla tasolla, joten myös sivumääräisesti laajempi. Tästä johtuen kilpailutusvaiheen kiireisimpiä vaiheita.
 - Analysointia helpottaakseen voidaan toimittaa tarjousdokumenttipohja.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

17

KILPAILUTUS

- Due Diligence (ei suomenkielistä vastinetta)
 - Tarkistetaan ulkoistuksen kohde ja siihen liittyvät tekijät ja niiden laajuus erityisellä huolellisuudella.
 - Kustannuserien koko ja siirtyvien erien arvostusperusteet korostuvat eteenkin liiketoimintaa, henkilöstöä ja/tai omaisuutta siirtävissä ulkoistuksissa.
- Tarjouksen tekeminen
 - Haastavin vaihe kilpailuprosessissa.
 - Vastataan yleensä juuri niin kuin on pyydetty, vaikka voitaisi tarjota lisäarvoa.
 - Koko projektin elinkaari käydään läpi. Se pitää suunnitella, resursoida, toteuttaa, laatu tarkistaa ja toteuttaa yleensä vain parissa viikossa, eli aina tulee kiire.
 - Valitaan kokenut vetäjä, jotta saadaan myyvä ja ehjä kokonaisuus.
 - Tarjousten analysointi kannattaa aloittaa heti ensimmäisen saavuttua ja se tehdään mahdollisimman puolueettomasti

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

18

KILPAILUTUS

- **Neuvotteluvaihe**
 - Tavoite on nyt viimeistään ymmärtää täysin tarjotun palvelun sisältö, hinnoittelu ja sen perusteet.
 - Erot tässä vaiheessa eivät ole suuria, mutta niistä on päästävä eroon.
 - Selvitetään keskinäiset vastuut.
- **Sopimusvaihe**
 - Muodostetaan sopimus, joka miellyttää molempia osapuolia.
 - Yleensä määräaikaisia, mutta esim. tilitoimistojen kanssa esiintyy toistaiseksi voimassa oleviakin sopimuksia.
 - Ei pitäisi enää neuvotella, mutta usein niin käy.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

19

HALLINTAMALLI

- Ulkoistuspalveluita käytettäessä syntyy tarve johtaa ja hallinnoida sitä.
- Kolmitasoinen hallintamalli yleisin
 - Strateginen taso, 1-2 kokousta/vuosi, pitkän aikavälin tavoitteiden linjaukset
 - Taktinentaso, 3-4 kokousta/vuosi, palvelun valvonta ja kehityssuunnitelma
 - Operatiivinen taso, 1 kokous/kuukausi, jatkuvat palvelut ja kehitysprojektit
 - Voidaan käyttää kaksitasoisena jättämällä strateginen taso pois. Näin tehdään monesti, jos palvelu on pitkälle standardoitua.
- Määritellään palvelupäällikkö ja asiakasvastuullinen, joiden vastuulla kontrollointi on
- Monitoimittajaympäristö
 - Ulkoistettuja palveluita on useampia ja niitä tuottavat eri palveluntarjoajat.
 - Vastuut prosessien eri vaiheissa sekä niiden rajapinnat on määriteltävä tarkasti, jotta kaikki tietävät omansa ja ongelmatilanteet voidaan hoitaa mallikkaasti.
- Strategien kumppani vs. Alihankkija
 - On molempien osapuolien edunmukaista, jos palveluntarjoaja toimii enemmän strategisena tai taktisena kumppanina kuin pelkkänä alihankkijana. Eteenkin palveluntarjoaja pyrkii fähän asemaan

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

20

TRANSITIO

- Transitiossa palvelu siirretään uudelle palveluntarjoajalle sekä luodaan ja hankitaan palvelun toteuttamisessa vaadittavat resurssit.
 - Samassa yhteydessä voidaan tehdä myös transformaatiota eli palvelun uudelleen suunnittelua ja järjestelyä.
- Molemmat osapuolet osallistuvat ja mukana voi olla myös konsulttifirma
- Monimutkaisuus ja kesto vaihtelevat suuresti
 - Haastavimmissa tapauksissa vaaditaan suuria infrastruktuuri- ja henkilöstöinvestointeja
 - Yksinkertaisimmillaan se on vain henkilöstön siirto palveluntarjoajan palvelukseen.
- Perustuu ulkoistus sopimukseen sekä siinä asetettuihin aikataulu ja sisältövaatimuksiin
- Nimitetään projektipäällikkö sekä muu projektiorganisaatio sekä johtoryhmä
- Järjestetään Kick off –tilaisuus, johon osallistuvat kaikki ulkoiseen osallistujat
 - Johdon osallistuminen on tärkeää, jotta ulkoistukselle saadaan vahva mandaatti

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

21

TRANSITIO

- Tärkein alaprojekti on henkilöstö
 - Resursointia suunnitellaan molemmissa organisaatioissa. Vaihtoehtoina on siirtää ulkoistavasta yrityksestä, vanhalta palveluntarjoajalta, omasta organisaatiosta, palkata kokonaan uusi, alihankinta tai näiden yhdistelmä. Resursointi tulee tehdä rooli ja sijaintitasolla.
 - Suurimmat ongelmat liittyvät tuottavuuseroihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen.
 - Lainsäädäntö vaikuttaa henkilöstöä koskeviin muutoksiin.
 - Hyvällä kommunikoinnilla ja viestinnällä saadaan aikaan positiivisia vaikutuksia. Siltikin jokainen ulkoistusvaarassa oleva työntekijä reagoi omalla tavalla, mutta yleensä se on negatiivinen ja huolestunut.
 - Tyytyväisempi henkilöstö johtaa parempaan ulkoistukseen sekä jäävien työntekijöiden parempaan luottamukseen ulkoistavaan yritykseen. Epäonnistuminen henkilöstölle kommunikoinnissa onkin yksi suurimmista syistä koko ulkoistuksen epäonnistumiseen.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

22

TRANSITIO

- **Palveluntarjoaja määrittelee henkilöstölle osaamisvaatimukset**
 - Ulkoistettavan toiminnon substanssiosaaminen on tärkein. Yleisiä vaatimuksia ovat kielitaito, tietotekninen osaaminen ja eteenkin ulkomaille suuntautuvassa ulkoistuksessa kokemus monikulttuurisessa työympäristössä työskentelystä.
- **Osaamisen siirto on yksi transition keskeisimmistä vaiheista.**
 - Palveluntarjoajan tulee varmistua työntekijöiden osaamisesta omassa roolissaan sekä siihen liittyvän dokumentaation luovutuksesta.
 - Perehdytys uusiin tehtäviin voi tapahtua kolmella tavalla. Ulkoistavan yrityksen työntekijät siirtyvät ulkoistuksen mukana, he kouluttavat palveluntarjoajan uudet työntekijät tai palveluntarjoajan vanhat työntekijät kouluttavat uudet työntekijät.
- **Ulkoisen viestintä on suunniteltava etukäteen molempien osapuolien yhteistyössä.**
 - Tällä varmistetaan viestinnän yhtenäisyys.
 - Ulkoistus voidaan sopia myös pidettäväksi salassa.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

23

TRANSITIO

- **Ulkoistuksen prosessit voidaan jakaa palvelu-, johtamis- ja tukiprosesseihin.**
 - Palveluprosessit muodostuvat vastuunsiirrosta, transformaatiosta ja integraatiosta.
 - Tukiprosesseista tyypillisimpiä ovat laskutus ja kustannusseuranta, raportointi, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysmittaus, laadun varmistus, kehittäminen ja henkilöstöön liittyvät tarpeet.
 - Johtamisprosessit on käsitelty tarkemmin Hallintamallissa
- **Toimitiloille on olemassa useampi vaihtoehto.**
 - Ne voidaan pitää ulkoistavan yrityksen, palveluntarjoajan tai kolmannen osapuolen omistamana, keskittää yhteen ulkoistavan yrityksen tai palveluntarjoajan toimipaikkaan, rakentaa, ostaa tai vuokrata uudet tilat.
 - Kriteereinä tiloille voivat olla mm. tarkka sijainti, kustannus, pinta-ala, laajennus mahdollisuus, tietoliikenneyhteydet, pysäköintitilat ja läheiset palvelut.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

24

TRANSITIO

- **Koneet ja kalusto**
 - Hankkimiseen tai siirtämiseen pätevät samat periaatteet kuin tilojenkin. Niiden vastuu on määritelty ulkoistussopimuksessa.
 - Huomioitava myös ylläpito- ja huoltosopimukset sekä erilaiset lisenssit.
- **Tietojärjestelmät ja tietoliikennejärjestelyt**
 - Muutetaan ja ajetaan alas nykyisiä ja otetaan käyttöön uusia tietojärjestelmiä sekä rakennetaan liittymät järjestelmien välille. Valintaan vaikuttaa, palveluntarjoajan asiakkaiden määrä, asiakkaan nykyisen järjestelmän käyttökelpoisuus, sopimuksen pituus, järjestelmän kytkös muihin järjestelmiin, tiedoista saatavan analytiikan tärkeys, tietojen luottamuksellisuus, käyttö- ja vaihto-omaisuuden omistajuus sekä riippuvuuden vähentäminen.
 - Tietoliikenneinfrastruktuurin rakentaminen on syytä huomioida varhaisessa vaiheessa, koska siitä muodostuu monesti projektin pullonkaula, vaikka ne voitaisi saada kuntoon hyvinkin nopeasti. Sitä hidastavat esimerkiksi tietoturvasäilytys, palomuuriaavusten luvat sekä tekniset muutokset

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

25

PALVELUVAIHE

- Transition lopussa suoritettava palvelusta vastuunottaminen käynnistää palveluvaiheen.
 - Aluksi palvelu ei välttämättä suju niin kuin on suunniteltu. Henkilöt vaihtuvat ja prosessit hieman muuttuvat ja vaikka kuinka olisi opeteltu ja koulutettu, lopullinen oppiminen tapahtuu kuitenkin vasta itse työtä tekemällä.
- **Proaktiivinen yhteistyö**
 - Ei korjata vain virheitä, vaan koitetaan etsiä sen juurisyy.
 - Palvelussa kohtaa myös kaksi eri yrityskulttuuria, joten mitä paremmin toisen kulttuuri hyväksytään, sitä paremmin yhteistyö sujuu.
- **Jatkuva kehittäminen**
 - Tavoitteeksi on määritelty, että kustannustaso alenee ja virhemäärä pienenee tehokkuuden parantumisen kautta. Se ei tule itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

26

PALVELUVAIHE

- **Kustannuskontrolli**
 - Tarkoituksena on varmistaa, että palveluntarjoajan laskutus on aiheellista.
 - Käytännöt ylläskutukseen vaihtelevat hinnoittelumallin mukaan.
 - Esim. työtuntien lisääminen monin eri keinoin, tarvikkeiden tarpeeton käyttö, suoritteiden määrän paisuttaminen, tarpeettomien töiden teko, tekemättömien töiden väittäminen tehdyiksi, tekaistaan kuluja tai jätetään tekemättä palveluveloitusta pienentäviä toimia.
 - Väärinkäytösten estämiseksi ulkoistavan yrityksen kannattaa muotoilla sopimus mahdollisimman yksiselitteiseksi ja pitää huolta, että kaikki osapuolet tuntevat sopimuksen, muodostaa tilaus-toimitus seuranta, valita sopiva hinnoittelumalli, vaatia laskuissa yksityiskohtaisia tietoja, varmistaa laskuntarkastuksen toimivuus sekä etsiä ja tukkia mahdollisia aukkoja.
 - Kustannuskontrollin sivuuttaminen voi aiheuttaa ulkoistuksen kannattavuuden heikentymisen.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018



PALVELUN PÄÄTTÄMINEN

- Ulkoistus voi päättyä sopimuskauden loppumiseen, irtisanomiseen tai konkurssiin.
 - Monesti ollaan tilanteessa, että vähintään toinen osapuoli on tyytymätön palveluun, mutta terminoinnin suurten kustannusten takia sopimusta jatketaan.
 - Myös palvelun volyyymi voi tippua yllättäen tai tarkoituksella ja se aiheuttaa tilanteen, joka on lähellä irtisanomista.
- Palvelun päättyessä sen jatkuvuus tulee varmistaa.
 - Palvelu voidaan ulkoistaa uudelleen vanhalle palveluntarjoajalle, siirtää uudelle tai palauttaa takaisin yrityksen sisälle.
- Arvioidaan tarvitaanko palvelua vielä ja aloitetaanko kierros uudestaan.

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018



LÄHTEET

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Lewin, A.Y. & Peeters, C. 2006. Offshoring work: Business hype or the onset of fundamental transformation? *Long Range Planning*, 39 (3), 221–239.
- Oshri I., Kotlarsky J. & Willcocks L. 2009. *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Lontoo. Palgrave Macmillan.
- Projektipäällikkö. Puhelinhaastattelu 4.6.2017. Tekijän hallussa.
- Schniederjans, Marc J.; Schniederjans, Ashlyn M. & Schniederjans, Dara G. 2005. *Outsourcing and Insourcing in an International Context*. Armonk M.E. Sharpe, Inc.
- Tilastokeskus 2008. Suomalaisyrityksissä toimintojen siirtäminen ulkomaille yleistä. Viitattu 11.6.2018, http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2008/tiedote_016_2008-06-10.html
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Vilkkumaa, M. 2017. Tulosrohmut: yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Helsinki. Alma Talent Oy

Taloushallinnon siirto ulkomaille - Antti Frantti 2018

