

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

ULKOISTAMINEN – KUSTANNUSSÄÄSTÖJÄ VAI STRATEGISTA TOIMINTOJEN
UUDELLEEN ORGANISOINTIA?

Tea Otava
Talouden ja rahoituksen
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2010

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

| | |
|-------------------------|--|
| Koulutusohjelma: | Liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto: | Talous ja rahoitus |
| Opinnäytetyön nimi: | Ulkoistaminen – kustannussäästöjä vai strategista toimintojen uudelleen organisointia? |
| Tekijä: | Tea Otava |
| Vuosi: | 2010 |
| Sivumäärä: | 43 + 2 liitesivua |

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kuinka taloushallinnon toimintojen keskittäminen ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen vaikutti paikallisesti. Suuressa kansainvälisessä teollisuuden alan konsernissa keskitettiin taloushallinnon perustoiminnot palvelukeskukseen konsernin kotimaahan Länsi-Euroopassa. Yrityksellä on Suomessa yksikkö ja yrityskaupan jälkeen vuonna 2006 perustettu tytäryritys. Keskittäminen avasi mahdollisuuden tutkia keskittämisen vaikutuksia paikallisesta näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli: ”Kuinka ostoreskontran siirto ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen vaikutti paikallisesti?” Tutkimuksessa keskityttiin ostoreskontran siirron vaikutuksiin, koska se vaikutti molempiin paikallisiin yrityksiin.

Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, jossa pyrittiin kuvailemaan itse ulkoistusprosessia ja sen jälkeistä tilaa sekä näiden paikallisia vaikutuksia. Keskittämistä ei ollut mielekäs-tä tutkia vain paikallisesta näkökulmasta, vaan tutkimuksessa pohdittiin teoreettisen viitekeh-yksen valossa konsernin motiiveja keskittämiseen.

Paikallinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelu valittiin materiaalin keräystavaksi, koska tutkija itse ei ollut osallistunut ulkoistamisprosessiin ja strukturoimat-tomat kysymykset antoivat liikkumavaraa tiedon keräämisessä. Teema-alueet määriteltiin teoreettiseen viitekehukseen perusteella. Teoreettinen viitekehitys perustui ulkoistamisesta julkaistuihin kirjoihin, artikkeleihin ja tutkimuksiin. Keskittämisen lähtökohtauetuksena pidettiin tavoiteltuja kustannussäästöjä.

Tutkimuksen tärkein havainto oli tiedottamisen puute tulevaisuuden tapahtumista varsinkin ennen keskittämistä ja prosessin alussa. Ulkoistusprosessi sujui melko hyvin huolimatta muutamista ongelmakohdista. Kustannussäästöt näkyivät taloushallinnon paikallisen orga-nisaation pienentymisenä. Paikalliset vaikutukset olivat sekä negatiivisia että positiivisia. Paikallisesti työtehtävät muuttuivat suorittavasta tarkistavaan ja valvovaan. Kustannus-säästöjen tavoittelu ei tutkimuksen tuloksien mukaan yksin riittänyt selittämään ulkoistus-päätöstä, vaan myös muista teorioista ja näkökulmista löydettiin selitysmalleja.

Avainsanat: keskittäminen, palvelukeskus, ulkoistaminen

Helsinki Metropolia University of Applied Sciences
Degree Program: Economics and Business Administration
Major: Accounting and Finance
Title: Outsourcing – Cost savings or strategic re-structuring of organisation?
Author: Tea Otava
Year: 2010
Pages: 43 + 2 appendixes

Abstract:

The objective of this study was to investigate how outsourcing of the basic financial management functions affected the local subsidiaries. The case study was carried out in an international company which is active in industrial industry. The company decided to establish a shared service centre to its home country. This opened the possibility to investigate the local impact of the decision and how the outsourcing process was carried out and what implications it had locally. In Finland the company has two subsidiaries. The study concentrated in particular on the accounts payable outsourcing process because that affected both Finnish subsidiaries.

The qualitative method was applied and the study was carried out with local personnel as unstructured interviews. Three persons were interviewed. This method was chosen because the researcher was not familiar with how the outsourcing process was carried out.

The theoretical background was studied from articles, books and previous studies of outsourcing. The motivation for establishing the shared service centre was evaluated based on theory. The hypothesis for centralization was cost-savings.

A description of the outsourcing process and post-implementation time and its impacts to local subsidiaries are described in the thesis. The results revealed that cost-savings could not be the only reason for centralization. Although that was probably one of the significant outcomes of the process. Locally identified effects were both positive and negative. The focus shifted from performing operations to supervising them.

Keywords: outsourcing, offshore outsourcing, offshoring, shared services

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen aihe ja sen lähtökohdat | 1 |
| 1.2 | Tutkimusmenetelmät | 2 |
| 1.3 | Keskeiset käsitteet | 2 |
| 1.4 | Tutkimuksen rakenne | 3 |
| 2 | ULKOISTAMINEN | 3 |
| 2.1 | Ulkoistaminen historiallisesta näkökulmasta | 3 |
| 2.2 | Ulkoistamisen käsitteen evoluutio | 4 |
| 2.3 | Ulkoistamisen tasot | 5 |
| 2.3.1 | Taktinen ulkoistaminen | 5 |
| 2.3.2 | Strateginen ulkoistaminen | 6 |
| 2.3.3 | Muuntuva ulkoistaminen | 7 |
| 2.4 | Ulkoistamisen aikakaudet | 7 |
| 2.4.1 | Ulkoistamisen alkuräjähdykset | 7 |
| 2.4.2 | Muotivirtauksen aikakausi | 8 |
| 2.4.3 | Raja-aidattomat organisaatiot | 9 |
| 2.5 | Tutkimuskysymykset ulkoistamisen tutkimuksessa | 10 |
| 2.6 | Ulkoistamisen kokonaiskustannukset | 11 |
| 2.6.1 | Ulkoistamisen perusteita kustannusten säästämiseksi | 11 |
| 2.6.2 | Ulkoistaminen perusteita laadun parantamiseksi | 13 |
| 2.6.3 | Ulkoistamisen hallinnointikustannukset | 13 |
| 2.7 | Teoreettiset lähestymistavat ulkoistamisen tutkimuksessa | 14 |
| 2.7.1 | Resurssipohjainen näkökulma | 16 |
| 2.7.2 | Transaktiokustannusteoria | 17 |
| 2.7.3 | Agenttiteoria | 17 |
| 2.7.4 | Institutionaalinen teoria | 18 |
| 2.7.5 | Kontingenssiteoria | 18 |
| 2.8 | Teoreettiset lähestymistavat kansainvälisessä ulkoistamisessa | 19 |
| 2.9 | Ulkoistamisen kehitykseen vaikuttaneita tekijöitä | 20 |
| 2.10 | Ulkoistamisen tulevaisuuden suuntauksia | 22 |
| 3 | EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 24 |
| 3.1 | Tutkimusaineiston keruumenetelmä | 25 |
| 3.2 | Aineiston analyysi | 26 |

| | | |
|-----|--|----|
| 4 | EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET | 26 |
| 4.1 | Epätietoisuuden aika | 27 |
| 4.2 | Tietoisuuden aika | 27 |
| 4.3 | Kartoituksen aika | 28 |
| 4.4 | Siirtymäaika | 29 |
| 4.5 | Stabiiliuden aika | 31 |
| 4.6 | Muita palvelukeskukseen keskittämisen paikallisia vaikutuksia | 32 |
| 4.7 | Konsernin keskittämisen motiivit kustannussäästöjen näkökulmasta | 34 |
| 4.8 | Konsernin keskittämisen muut motiivit | 35 |
| 4.9 | Yhteenveto tutkimustuloksista | 36 |
| 5 | PÄÄTÄNTÖ | 37 |
| | LÄHTEET | 40 |
| | LIITTEET | |
| | Liite 1 Teemahaastattatelurunko | |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe ja sen lähtökohdat

Case-yritys on suuri kansainvälinen teollisuuden alan konserni. Konsernilla on Suomessa yksikkö, jolla on vuonna 2006 toteutuneen yrityskaupan myötä perustettu tytäryritys. Konsernissa keskitettiin taloushallinnon perustoiminnot yhteen koko Euroopan yksiköitä palvelevaan palvelukeskukseen. Palvelukeskus perustettiin konsernin kotimaahan, joka ei ole Suomessa. Suomen yksiköt siirtyivät sen asiakkaiksi lokakuussa 2008. Keskittäminen avasi mahdollisuuden tutkia ulkoistamisen vaikutuksia paikallisesti. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää taloushallinnon keskittämisen ja tarkemmin ostoreskontran keskittämisen vaikutukset Suomen yksikön sekä Suomen yksikön tytäryrityksen näkökulmasta.

Tutkimusongelma on seuraava: ”Kuinka ostoreskontran siirto ulkomailta sijaitsevaan palvelukeskukseen vaikutti paikallisesti?” Tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat kysymykset: ”Milloin informaatiota keskittämisestä tuli, ja miten se vaikutti?” Miten varsinainen siirtymäprosessi toteutettiin, ja mitkä olivat sen vaikutukset?” Mitkä ovat keskittämisen paikalliset vaikutukset vuosi siirtymän jälkeen?” Tarkoituksena on kuvailla prosessin eri vaiheet ja niiden paikalliset vaikutukset sekä nykyinen tilanne ja selvittää, onko ulkoistamisen ainoa vaikutus henkilöstön määrän väheneminen vai onko sillä myös muita vaikutuksia paikallisiin toimintoihin. Primääritiedon saatavuuden kannalta paikallisen näkökulma oli ainoa mahdollinen valinta. Näin suuren yksikön perustaminen on ylemmän johdon päätös, ja tämän tason päättäjiä olisi ollut hankala saada haastateltaviksi. Palvelukeskukseen siirrettiin kaikki taloushallinnon perustoiminnot. Näistä toiminnoista tarkemmin tarkastellaan ostoreskontran siirron vaikutuksia, koska tässä yhteydessä se vaikutti sekä Suomen yksikön että tytäryrityksen toimintoihin.

Perustuen alustavaan kirjallisuuskatsaukseen, aiempiin tutkimuksiin ja uutisointiin palvelukeskuksen perustamisen motiivina on tässä tutkimuksessa pidetty tavoiteltuja kustannussäästöjä. Kustannussäästöjä on tavoiteltu toimintojen tehostamisen, suurtuotannon etujen saavuttamisen sekä paikallisen henkilöstön vähennysten kautta. Toisena lähtökohtaoletuksena voidaan pitää sitä, että isoissa konserneissa toteutettavat muutokset tähtäävät sekä paikallisten yksiköiden että konsernin toimintojen tehostamiseen ja sitä kautta kustannussäästöihin.

Tutkimuksen tarkoitus on kuvailla toteutettu prosessi ja kiinnittää huomiota mahdollisiin epäkohtiin, jotta tulevaisuudessa vastaavanlaisissa projekteissa voitaisiin välttää esiin tulleita epäkohtia tai pienentää niiden vaikutuksia. Tutkimuksen tarkoitus on tuoda esiin keskittämisen paikalliset vaikutukset ja pohtia syitä keskittämislle.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka peruslähtökohtana on, että ihmiset tulkitsevat asioita subjektiivisesti senhetkisen ymmärryksensä kautta (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 160). Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti, joten konsernin ulkoistamisen motiiveja pohdittiin teoreettisen viitekehyksen kautta ja paikallinen näkemys kerättiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelussa määritellään käsiteltävät aihealueet, mutta tarkkoja tutkimuskysymyksiä ei tehdä. Haastattelujen tulokset kuvaavat haastateltujen näkemyksiä ja havaintoja tapahtuneesta heidän oman kokemusmaailmansa kautta. Haastattelututkimuksessa haastatteliija vaikuttaa haastattelutilanteeseen oman persoonansa kautta ja tulkitsee vastauksia oman kokemusmaailmansa kautta, joten tutkimuksessa on vaikea saavuttaa objektiivisuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 160; Tuomi & Sarajärvi 2009, 69). Tieto kerättiin teemahaastatteluin kahdestakin syystä: haastateltavia ei ollut paljon, ja tutkija itse ei ollut siirtymäprosessissa mukana. Teemahaastattelu oli luonteva väline tutkijan tiedon lisäämiseen itse prosessista. Lisäksi se oli tutkimusongelman kannalta luonteva tutkimustapa. Strukturoimattomat kysymykset antoivat haastattelutilanteessa liikkumavaraa lisätiedon hankkimiseksi.

1.3 Keskeiset käsitteet

Gilley ja Rasheed määrittelevät ulkoistamisen seuraavasti: se on joko aiemmin sisäisesti tuotetun toiminnon tuottamista ulkopuolisella palveluntarjoajalla tai päätös olla tuottamatta toimintoa sisäisesti, vaikka yrityksellä olisikin voimavarat tähän. Määritelmän ensimmäinen osa on tavanomaisin kuvaus ulkoistamisesta. Määritelmän toinen osa muodostaa selkeän eron hankintatoimen ja ulkoistamisen välille. (Gilley & Rasheed 2000, 764–765.)

Tässä opinnäytetyössä ulkoistamisella tarkoitetaan aiemmin paikallisesti hoidetun toiminnon, siirtämistä kolmannen osapuolen hoidettavaksi paikallisen organisaation ulkopuolelle. Ulkoistamisella tarkoitetaan myös toiminnon keskittämistä yrityksen sisällä sellaisen erillisen palvelu- tai osaamiskeskuksen hoidettavaksi, joka sijaitsee maantieteellisesti erillään

paikallisista toimijoista ja, on oma toimintayksikkönsä. Hätösen ja Erikssonin mukaan toimintojen siirtäminen maan rajojen ulkopuolelle voi tapahtua kahdella tavalla: ulkoistamalla kolmannelle osapuolelle tai investoimalla itse käyttäen sisäisiä resursseja (Hätönen & Eriksson 2009, 142–143, ref. Hagel & Brown 2005).

Ulkoistamisena ei pidetä sellaista toimintoa, jota yrityksellä ei ole kykyä alun alkaenkaan hoitaa sisäisesti. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi pienessä kauppaliikkeessä siivous- ja vartiointipalvelut.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään ulkoistamisen ja sen käsitteen evoluutioon. Lisäksi perehdytään erilaisiin teorioihin, joiden valossa ulkoistamista on tutkittu ja voitaisiin tutkia. Viitekehyksessä perehdytään tutkimuskysymyksiin, joihin tutkimuksilla on pyritty vastaamaan. Lisäksi esitetään muutamia tutkijoiden näkemyksiä ulkoistamisen tulevaisuudesta ja suunnasta.

Tutkimustuloksien osio on kolmiosainen. Ensimmäisessä osiossa käsitellään empiirisen tutkimuksen tekotapaa ja metodeja ja aineiston laatua. Toisessa osiossa keskitytään ulkoistamisprosessin ja sen vaikutuksien kuvaamiseen. Kolmannessa osiossa esitetään tutkimuksessa esiin tulleet yhtymäkohdat teoriaan sekä esitellään varsinaiset tutkimuksen tulokset.

2 ULKOISTAMINEN

2.1 Ulkoistaminen historiallisesta näkökulmasta

Ulkoistaminen englanninkielisenä terminä ei esiintynyt vielä 1990 Oxfordin englannin kielen sanakirjassa (Hätönen & Eriksson 2009, 144). Siitä huolimatta ulkoistamisen historialliset juuret ovat pitkällä yritystoiminnan historiassa ja tutkimuksessa. Jo Adam Smith esitti aikanaan (1776) toiminnan tehostuvan työntekijöiden erikoistuessa eri työvaiheisiin verrattuna siihen, että yksi työntekijä valmistaa suoritteen alusta loppuun asti (Smith 1933, 8–9). Tätä ajatusta jatkojalosti muun muassa Williamson esittämällä, että erikoistumista voitaisiin jatkaa eriyttämällä toiminnot itsenäisiin organisaatioihin (Williamson 1975, ref.

Hätönen & Eriksson. 2009, 142). Coase taas esitti vuonna 1937, että mikäli yrityksen tietyn toiminnon tuotanto- ja hallinnointikustannukset sisäisesti ovat korkeammat kuin markkinoilta hankittaessa, tulisi yrityksen ostaa tämä toiminto markkinoilta (Coase 1937, ref. Hätönen & Eriksson 2009, 145). Edellä esitettyihin ajatuksiin perustuu transaktiokustannusteoria, jota on historiallisesti pidetty yritysten ulkoistamisen pääselittäjänä (Hätönen & Eriksson 2009, 145). Transaktiokustannusteoria kehitettiin alun perin selittämään, miksi yrityksiä on olemassa (McIvor 2008, 48).

Nykyistä erittäin kilpailtua yritysten toimintaympäristöä voidaan kutsua myös ulkoistamistaloudeksi, jolle on tyypillistä lisääntynyt keskittyminen organisaation ydintoimintoihin ja muiden toimintojen hoitaminen ulkoisilla resursseilla. Kasvanut kilpailu ulkoistamismarkkinoilla on antanut lähes kaiken kokoisille organisaatioille mahdollisuuden hyödyntää ulkopuolista osaamista ja kykyjä. Ulkoistamisen valtava kasvu on saanut niin ulkoistamista harjoittavat organisaatiot kuin tutkijatkin miettimään uudelleen organisaation menestystekijöitä ja siten myös organisaation asemaa ja roolia markkinoilla. Nykyään johdon suurimpana haasteena pidetään yrityksen ydinosaaminen tunnistamista. Sen jälkeen haasteena on sellaisten kumppanien ja toimittajien löytäminen, jotka luovat arvoa yrityksen lopuille toiminnolle. Haasteena on myös näiden suhteiden ylläpito päätoimijoiden kesken ja näistä aineksista muodostuvan globaalien verkoston hallinnointi. (Hätönen & Eriksson 2009, 143.)

2.2 Ulkoistamisen käsitteen evoluutio

Jokaisen uuden käsitteen tulisi kuvata uutta ilmiötä tai olemassa olevan ilmiön muutosta niin tarkasti kuin mahdollista, mutta hylkäämättä jo olemassa olevia käsitteitä. Ulkoistamisen käsitteen määrittelyn takana on monia tutkimusvirtauksia. Tämän akateemisen moninaisuuden takia, on käsitteen määrittely jäänyt hyvin vaihtelevaksi. (Hätönen & Eriksson 2009, 145). Kiihtyvä kilpailu ja jatkuva kehitys ulkoistamismarkkinoilla on tuonut uusia ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia, miten yritykset voivat harjoittaa toimintojaan. Tästä johdun akateeminen tutkimus on jäänyt selkeästi jälkeen tämän monimutkaisen ilmiön viimeisimmistä kehitysvaiheista. (Hätönen & Eriksson 2009, 143.)

Englannin kielessä ulkoistamiselle on monta termiä. ”Outsourcing”, joka kuvaa sekä kotimaassa että kansainvälisesti tapahtuvaa ulkoistamista. ”Offshore outsourcing”, joka kuvaa kansainvälistä ulkoistamista. Usein termiä ”offshoring” käytetään synonyymina termille ”offshore outsourcing”. ”Offshoring” tarkoittaa toimintojen siirtämistä maan rajojen ulko-

puolelle. (Hätönen & Eriksson 2009, 144–145.) Toiminto voidaan siirtää joko ulkoistamalla käyttäen ulkopuolisia resursseja tai investoimalla ulkomaille käyttäen sisäisiä resursseja (Hagel & Brown 2005 ref. Hätönen & Eriksson 145). Suomen kielessä käytetään usein termiä ”siirtää toimintonsa ulkomaille”. Tämä voi tarkoittaa toiminnon siirtämistä kolmannelle osapuolelle ulkomailla tai yrityksen omistamaan tai perustamaan yksikköön ulkomailla. Suomen kielessä termillä ulkoistaminen tarkoitetaan useimmiten toiminnon siirtämistä kolmannen osapuolen suorittavaksi joko kotimaassa tai ulkomailla.

Transaktiokustannustaloutta pidetään ulkoistamisen käsitteen historiallisena perintönä. Transaktiokustannusteoria erittelee itse toiminnon tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ja siihen liittyvät hallinnointi- eli transaktiokustannukset. Tutkijoilla on ollut ulkoistamiseen hieman toisistaan eroavia lähestymistapoja ja käsitteitä, jotka kuitenkin loppujen lopuksi ovat kiertyneet transaktiokustannusteoriasta johdettavaan kysymykseen. ”Ostaako markkinoilta vai tehdäkö itse?”. Vaikka transaktiokustannusteoria ei nykyään pysty täysin selittämään ulkoistamista ilmiönä, se ei tarkoita, etteikö sillä olisi merkitystä ilmiön tutkimisessa. Se vain ei enää yksinään kykene selittämään tätä kiihtyvällä tahdilla muuttuvaa monimutkaista ilmiötä. Tämän jatkuvan muutoksen myötä käsite ja sen määritelmäkin muuttuvat. (Hätönen & Eriksson 2009, 145.)

2.3 Ulkoistamisen tasot

Brown ja Wilson määrittelevät ulkoistamisen olevan palveluiden hankkimista ulkoisesta lähteestä tavoitteena yrityksen prosessien tehostaminen, resurssien vapauttaminen ja mahdollisuus keskittyä ydinosansaansa. Ulkoistamisen tavoitteena on luoda suurempaa arvoa yrityksen asiakkaille ja mahdollistaa korkein mahdollinen tehokkuuden taso yrityksessä. He määrittelevät ulkoistamiselle kolme eri tasoa: taktinen -, strateginen - ja muuntuva ulkoistaminen. (Brown & Wilson 2005, 20.)

2.3.1 Taktinen ulkoistaminen

Taktisen tason ulkoistaminen on lyhyen aikajänteen toimintaa, joka keskittyy yleensä jo olemassa olevan ja identifioitun ongelman ratkaisuun yrityksessä. Tällaisia ongelmia voivat olla esimerkiksi resurssien puute, riittämätön sisäisen johdon kyvykkyys, muu taitojen puute tai henkilöstön vähennystarve. Taktinen ulkoistaminen saattaa johtaa yrityksessä suurimittaiseen uudelleen organisointiin. Yleensä taktinen ulkoistaminen tähtää kuitenkin

kulujen karsimiseen, tulevaisuuden investointien pienentämiseen, varojen myynnistä saatuun rahavirtaan ja henkilöstön työtaakan keventämiseen. Taktinen ulkoistaminen perustuu sopimukseen toimittajan kanssa. Perinteisesti yrityksen hankintaosastot ovat tehneet näitä sopimuksia. Sopimus on lähinnä määrittely ulkoistetun palvelun kustannuksista. Yhä enenevässä määrin yrityksissä on annettu ulkoistettavien toimintojen johtajien tehtäväksi sopimusneuvotteluihin osallistuminen sekä ulkoistamissuhteen ylläpito. Onhan ulkoistettava alue heidän erikoisosaamistaan. Näin tehtynä taktisen ulkoistamisen edut ovat selkeät: parempi palvelu pienemmin investoinnein ja vähemmällä hallinnointitarpeella. (Brown & Wilson 2005, 21.) Taktiset ulkoistamispäätökset perustuvat jo olemassa olevan ongelman ratkaisuun (Greaver 1998, 8).

Tavanomaisen ulkoistamisen arvo syntyy parhaiden toimintatapojen sekä suurtuotannon etujen saavuttamisesta yksinkertaisissa tukitoiminnoissa. Tavanomaisessa ulkoistamisessa suorituksen parannukset ovat luonteeltaan operatiivisia eivät strategisia. Tällä tarkoitetaan toiminnon suorittamista yrityksen ulkopuolella vähän paremmin, nopeammin tai halvemmalla. Kiinteiden kulujen muuttaminen muuttuviksi kustannuksiksi on toivottua ja mahdollista. Tavanomaisessa - eli taktisessa ulkoistamisessa ei pyritä merkittävään ja perustavaa laatua olevaan liiketoiminnan muutokseen. (Kelly & Poole 2006, 44).

2.3.2 Strateginen ulkoistaminen

Taktisen ulkoistamisen jälkeen johtajat ymmärsivät, että ulkoistetun funktion kontrollin menettämisen sijaan, he saivat laajemman kontrollin oman alueensa toimintoihin ja pystyivät keskittämään huomionsa työnsä strategisempiin puoliin. Toimitiloista vastaavat johtajat pystyivät esimerkiksi keskittymään enemmän infrastruktuuriin sen sijaan, että joutuisivat ratkomaan kiinteistön huoltopalveluiden henkilöstöongelmia. Ulkoistamisesta haluttiin saada irti enemmän, joten sen täytyi muuttua. Ulkoistamisen laajeni uusille alueille ja ulkoistamiskumppaneiden merkitys kasvoi. (Brown & Wilson 2005, 21–24.)

Strategisen ulkoistamisen tavoitteena on luoda arvoa yritykselle pitkällä tähtäimellä. Yrityksien monien sopimustoimittajien sijaan siirryttiin strategiseen malliin, jossa yrityksillä oli muutamia alansa parhaita toimijoita integroituna toimintoihinsa. Toimittaja-ostajasuhteesta siirryttiin pitkän ajanjakson tasa-arvoiseen kumppanuussuhteeseen, jossa tarkoituksena oli saavuttaa molemminpuolista hyötyä. (Brown & Wilson 2005, 21–24.) Ulkoistaminen strategisellakin tasolla on ratkaisun hakemista olemassa oleviin ongelmiin. Se

eroaa taktisesta kuitenkin siinä, että strategiset ulkoistuspäätökset vaikuttavat organisaatiossa useiden vuosien ajan ja niiden vaikutukset ovat merkittäviä koko organisaatiolle. (Greaver 1998, 8.)

2.3.3 Muuntuva ulkoistaminen

Muuntuva ulkoistaminen on kolmannen sukupolven taso ulkoistamisesta. Ensimmäisellä eli taktisella tasolla ulkoistaminen oli jo olemassa olevan työn tekemistä vallitsevien määräysten määrittelemällä tavalla. Toisella eli strategisella tasolla osana ulkoistamisprosessia oli organisaation uudelleen määrittely. Kolmannella tasolla eli muuntuvan ulkoistamisen tasolla tarkoituksena on uudelleen muotoilla liiketoimintaa ja liiketoimintaympäristöä. (Brown & Wilson 2005, 25.)

Selviytyäkseen taloudellisesti nykypäivänä organisaatioiden pitää pystyä muuttamaan joustavasti sekä itseään että markkinoitaan. Ulkoistaminen ei ole enää pelkästään työkalu tehokkuuteen vaan sitä kautta saavutetaan mahdollisuus alati muuttuvaan organisaatioon, jossa ulkopuolelta tulevat asiantuntijat luovat innovaatioita organisaation asiakkaiden liiketoimintaan. (Brown & Wilson 2005, 25.)

2.4 Ulkoistamisen aikakaudet

Yritykset 1950-luvulla olivat läpi liiketoimintasektorien pystysuuntaisesti järjestäytyneitä eli perinteisiä teollisen alan organisaatioita, joiden toiminnot kattoivat lähes jokaisen vaiheen yrityksen arvoketjusta. IBM valmisti esimerkiksi itse prosessorinsa, rakensi keskusyksikkönsä ja myi tietokoneita omalla käyttöjärjestelmällään. Nykyään käyttöjärjestelmä on Microsoftin, prosessorit esimerkiksi Intelin ja keskusyksikön muut osat muiden valmistajien tuottamia. IBM:n ydinliiketoimintaa ei enää ole tietokoneiden myyminen vaan palveluiden tuottaminen. (Hätönen & Eriksson 2006, 143.)

2.4.1 Ulkoistamisen alkuräjhdys

Ulkoistamisen voidaan viimeisen 30 vuoden aikana sanoa kasvaneen räjähdysmäisesti. Ulkoistamiskehityksestä Hätönen ja Eriksson erottavat kolme osittain päällekkäin menevää

vaihetta. Ensimmäisen he ovat nimenneet ”alkuräjähdyksen”¹ aikakaudeksi. Nimi kuvaa intensiteettiä, jolla ilmiö saavutti aluksi suosiota. Tavallisesti ulkoistamista tapahtui tuotantotoiminnoissa 1970-luvun loppupuolella. Vuosikymmen myöhemmin termi ”ulkoistaminen” noteerattiin julkisesti ja tästä noin vuosikymmen myöhemmin Harvard Business Review nimitti ulkoistamista yhdeksi vuosikymmenen merkittävimmäksi johtamisen trendiksi. Konsernin strategiana ulkoistamisella on juuret jo 1950-luvulle. (Hätönen & Eriksson 2009, 144.)

Ulkoistamisesta tuli toteuttamiskelpoinen strategia yrityksissä 1980-luvulla, jolloin yritykset alkoivat ulkoistaa puhelinpalvelukeskuksia ja muita palvelutoimintoja (Lacity & Hircheim 1993, ref. Hätönen & Eriksson 2009, 144). Ensimmäinen aikakausi kesti 1980-luvun loppuun ja yritykset ulkoistivat lähinnä tukitoimintojaan säästääkseen operatiivisia kustannuksia. Ulkoistamisen päätarkoitus oli tehostaa yrityksiensä toimintoja voiton maksimoiseksi. Suhteet toimittajiin olivat etäisiä ja sopimus pohjaisia. Ulkoistaminen tapahtui yleensä kotimarkkinoilla. (Hätönen & Eriksson 2009, 144.)

2.4.2 Muotivirtauksen aikakausi

Positiiviset kokemukset aikaisemmista ulkoistamisista yllyttivät 1990-luvun alussa yhä useampia yrityksiä kokeilemaan tätä uutta liiketoiminnan trendiä. Hätönen ja Eriksson nimittävät tätä ”muotivirtauksen”² aikakaudeksi. (Hätönen & Eriksson 2009, 144.) Samaan aikaan Prahalad ja Hamel esittivät uuden johtamisen näkökulman, joka korvasi strategisen liiketoimintayksikkö ajattelun. Yritysten tulisi keskittyä ydinosaamiseensa eli toimintoihin, joissa niillä on ylivoimaisia kilpailuetuja kilpailijoihinsa nähden. (Prahalad & Hamel 1990, 79.) Tämän seurauksena yritykset alkoivat ulkoistaa toimintojaan, jotka eivät kuuluneet niiden ydinosaamisalueeseen (Hätönen & Eriksson 2009, 144).

Kustannussäästöt eivät olleet enää ainoa motiivi ulkoistamiselle vaan ulkoistamalla tavoiteltiin taitoja, osaamista ja tietämystä, joita yrityksellä itsellään ei ollut. Muotisanaksi nousi strateginen ulkoistaminen. Vastakohtaksi perinteiselle kustannussäästö pohjaiselle ulkoistamiselle yritykset ulkoistivat yhä enemmän strategisia toimintojaan. Tämän vuoksi etäinen sopimusten kautta tapahtuva ulkoistamisen hallinnointi ei ollut riittävää ja yritykset alkoivat rakentaa läheisimpiä suhteita ulkoistamiskumppaneidensa kanssa. (Hätönen & Eriksson

¹ Big Bang

² Bandwagon

2009, 144.) Johtamisen näkökulmana oli keskittyä yrityksen ydinosaamiseen ja ulkoistaa muut toiminnot (Porter 1996, 61). Edelleenkin ulkoistaminen tapahtui maan rajojen sisäpuolella, mutta myös kansainvälisiä markkinoita alettiin pitää varteenotettavina ulkoistamisen kohteina (Hätönen & Eriksson 2009, 144).

2.4.3 Raja-aidattomat organisaatiot

Vuosituhanen vaihtuessa ulkoistaminen ei enää ollut kilpailijoista erottava tekijä vaan siitä oli tullut arkipäivää. Globaalit markkinat, laskevat vuorovaikutuskustannukset ja kehitys informaatio- ja kommunikaatioteknologian alalla tarjosivat mahdollisuuden yrityksille uudistaa rakenteitaan. Globaali resurssivaranto oli kaikkien yritysten ulottuvilla huolimatta niiden teollisuuden alasta, maantieteellisestä sijainnista tai koosta. Tämä kehitys johti kolmanteen aikakauteen, jonka voisi suomentaa esteettömiksi tai raja-aidattomiksi organisaatioiksi³. Organisaatioiden välisistä rajoista oli tullut epäselviä ja häilyviä. (Hätönen & Eriksson 2009, 144.)

Muuntuva ulkoistaminen oli uusi muotisana. Sen tarkoituksena on radikaalien liiketoimintamallien luominen, jotka luovat kilpailuetua yrityksille sekä muuttavat pelin sääntöjä niiden liiketoimintaympäristössä. Muuntuvan ulkoistamisen ydin eroaa tavanomaisesta siinä, että tavanomaisen ulkoistamisen tarkoituksena on saada enemmän irti jo olemassa olevasta varallisuudesta ja resursseista. Muuntuva ulkoistaminen eroaa strategisesta ulkoistamisesta, jonka päätarkoitus on yritykseltä puuttuvan osaamisen hankkiminen. Muuntuva ulkoistaminen tähtää uuden mukautumiskykyisen organisaation rakentamiseen. Kun aiemmin ulkoistamalla pyrittiin keventämään ja rationalisoimaan sisäisiä toimintoja, on siitä nyt tullut työkalu yritysten muuntamiseen joustaviksi organisaatioiksi, missä tiukasti integroidut hierarkiat korvataan löyhästi kytkeytyvillä organisaatioiden toimijoiden verkostoilla. (Hätönen & Eriksson 2009, 144.)

Nopeat muutokset läpi teollisuuden alojen ovat tehneet ydinosaamisesta tilapäistä. Johdolta vaaditaan kyvykkyyttä jatkuvaan ydinosaamisen jalostamiseen ja jo olemassa olevien taitojen, tietojen ja resurssien muokkaamiseen. Ulkoistaminen ilmiönä on muuttanut tapaa, jolla yrityksen kilpailevat nykyisessä globaalissa markkinataloudessa. (Hätönen & Eriksson 2009, 144.)

³ Barrierless organisations

2.5 Tutkimuskysymykset ulkoistamisen tutkimuksessa

Kirjallisuudessa voidaan identifioida kolme pääsuuntaa, joissa on sekä tutkittu että käsitelty ulkoistamista. Kansainvälisen liiketoiminnan kirjallisuudessa painottaen liiketoiminnan sijaintia ja paikallisen osaamisen saavuttamista, strategisen johtamisen kirjallisuudessa korostaen resurssipohjaa, ydinliiketoimintaa ja yrityksen rajoja sekä toimitusketjun hallinnan kirjallisuudessa korostaen jakelun ja logistiikan eri näkökulmia. (Maskell & Pedersen & Petersen & Dick-Nielsen 2005, 3.)

Transaktiokustannusteoriaan perustuen tutkijat ovat pyrkineet selvittämään, miksi yritykset ostavat jonkin toiminnon markkinoilta itse tuottamisen sijaan. Tältä pohjalta tutkijat ovat pystyneet identifioimaan kolme ulkoistamisen päämotiivia. Ensimmäisenä motiivina on kulujen karsiminen, johon sisältyy operatiivisten kustannusten ja hallinnointikustannusten pienentäminen sekä resurssien vapauttaminen tuottavampaan työhön. Toisena päämotiivina on prosessien kehittämisen tarve sekä tarve keskittyä ydinliiketoimintaan. Ulkoistamisen kautta haetaan joustavuutta sisäisen uudelleenorganisoinnin kautta, projektien nopeampaa läpivientä, joustavaa työvoiman saavutettavuutta ja liiketoiminnan fokuksen terävöittämistä. Kolmantena motiivina pidetään voimavarojen parantamista hankkimalla resursseja, joita yrityksellä ei ole sisäisesti. Näillä resursseilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi uutta teknologiaa tai korkeasti koulutettuja asiantuntijoita. Tutkimuksella on pyritty vastaamaan kysymyksen: ” Miksi yritykset ulkoistavat?”. (Hätönen & Eriksson 2009, 146.) Tässä opinnäytetyössä pyritään myös pohtimaan, miksi taloushallinnonpalvelut ulkoistettiin.

Kysymyksen ”miksi” lisäksi tutkijat ovat olleet kiinnostuneita, siitä mitä ulkoistetaan. Tätäkin kysymystä voidaan lähestyä transaktiokustannusteorian näkökulmasta, mutta eniten tähän tutkimussuuntaukseen on vaikuttanut käsitteen ydinosaaminen lanseeraaminen (Prahalad & Hamel 1990, 81). Tämä käsite sai yritykset ja tutkijat miettimään uudelleen ulkoistettavaksi sopivia toimintoja. Ulkoistamista ei enää pidetty pelkkänä kulujen karsimisen työkaluna vaan myös mahdollisuutena sellaisten resurssien ja osaamisen hankkimiseksi, joita yrityksellä ei ollut sisäisesti. Tutkimuskysymyksessä ” Mitä ulkoistaa?” on vielä monia tutkimattomia alueita. Ensinnäkin, kuinka pitkälle yrityksen ydinosaamista voidaan ulkoistaa ja kuinka pitkälle. Toisekseen olisi tutkittava, mikä on julkisen politiikan rooli päätettäessä mitä ulkoistetaan. Strategisessa johtamisessa ”Mitä ulkoistaa?” on avainkysymys. (Hätönen & Eriksson 2009, 146.)

Tutkijoiden ja yritysten mielenkiinnon kohteena 1990-luvun alussa strategisen johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan alueilla, oli kysymys ”Minne ulkoistaa?”. Kansainvälistyvä liiketoiminta ja kehittyvä tieto- ja kommunikaatioteknologia soivat mahdollisuuden yrityksille hyötyä globaalista resurssivarannosta. Yritykset suuntasivat katseensa kansainvälisille markkinoille. Maan rajojen ulkopuolelle ulkoistettaessa on Hätösen ja Erikssonin mukaan muutamia asioita, joita ei juurikaan ole tutkittu. Tärkeimpänä tutkimattomana alueena he pitävät ulkoistettavien toimintojen sijoituspaikan valintaa. (Hätönen & Eriksson 2009, 147.)

Ymmärtääksemme ulkoistamista ilmiönä ja yritysten strategisia muutoksia täytyy olla tietoinen, miten ulkoistamisprosessit toteutetaan. Tutkijat ovat pystyneetkin identifioimaan muutamia vaiheita ulkoistamisprosessissa ulkoistettaessa kotimaisille markkinoille. Kotimaan rajojen ulkopuolelle suuntautuvassa ulkoistuksessa prosesseja ei ole juurikaan tutkittu. Kotimaisessa tutkimuksessakin on lähinnä keskitytty suunnittelu- ja valmistautumisvaiheen tutkimukseen eikä koko prosessin toteutuksen tutkimiseen. (Hätönen & Eriksson 2009, 147.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään ulkoistamisprosessin kuvaukseen paikallisesta näkökulmasta.

2.6 Ulkoistamisen kokonaiskustannukset

Ulkoistaminen on yksi selkeimmin kasvavista trendeistä yrityksissä, mutta siitä huolimatta yrityksillä ei välttämättä ole selvää kuvaa ulkoistamisen hyödyistä ja kuluista. Ulkoistamisen hyödyt voidaan jaotella kahteen osaan; 1) ulkoistaminen madaltaa jonkin toiminnon kustannuksia, kun se ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta edullisempaan hintaan tai 2) parantaa jonkin toiminnon laatua ostettaessa se alansa parhailta toimijoilta. Toinen kohdakin kiertyy lopulta edullisempaan hintaan ja sitä kautta säästöön. Voidaan olettaa saman laadun tuottamisen yrityksen sisällä olevan mahdollista, mutta tällöin kustannukset verrattuna ulkoiseen alansa parhaaseen toimijaan nähden ovat korkeammat. (Globerman & Vining 2006, 3–4.)

2.6.1 Ulkoistamisen perusteita kustannusten säästämiseksi

Ulkoistamisen kustannuksia tulee verrata kustannuksiin, jotka syntyvät tuotettaessa vastaava toiminto yrityksessä. Ulkoistamiselle on useita eri perusteita kulujen karsimisen näkökulmasta. Ensinnäkin tietyn toiminnon taso yrityksessä voi olla niin matala ettei se pysty

toimimaan kustannustehokkaasti. Toiseksi suuryrityksetkään eivät pysty hyödyntämään suurtuotannon etuja kaikissa toiminnoissaan. Esimerkiksi lääkevalmistajat eivät valmista käyttämiään tietokoneita itse. Suurimmat mittakaavaedut saavutetaan toissijaisen arvoketjun toiminnoissa. Toissijaisen arvoketjun toiminnoilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kiinteistöjen ja tietojärjestelmien ylläpitoa. Kolmanneksi kiinteiden kustannusten muuttaminen muuttuviksi kustannuksiksi saattaa olla mahdollista. (Globerman & Vining 2006, 4.) Tästä esimerkkinä yritys saattaa myydä omistamansa kiinteistön kolmannelle osapuolelle ja jäädä siihen itse vuokralaiseksi. Neljänneksi yritykset, jotka pystyvät hyödyntämään rinnakaistuotannon edut esimerkiksi käyttämällä samaa tuotantovälinettä useiden eri tuotteiden tuottamiseen, saavuttavat merkittäviä kustannusetuja verrattuna yhden tuotteen tuottamiseen erikoistuneisiin yrityksiin. (Globerman & Vining 2006, 4.)

Motivaatio ulkoistamiseen voi tulla myös organisaatiosta. Suurissa monista yksiköistä koostuvissa yrityksissä, saattavat sisäiset tuotantoyksiköt olla kustannustehottomia. (Globerman & Vining 2006, 4.) Kustannustehottomuus voi johtua kahdesta syystä. Sisäinen tuotantoyksikkö saattaa olla kannattava, koska se voi monopoliasemansa turvin hinnoitella tuotteensa tai palvelunsa kulujensa mukaan (Vining 2003, 442). Yksikön kustannukset ulkoiseen toimijaan verrattuna ovat korkeammat, koska sen ei tarvitse kilpailla vapailla markkinoilla (Globerman & Vining 2006, 4). Yksikön kustannukset voivat nousta myös sisäisten kannusteiden puuttuessa tietyn kulu- tai tehokkuustason saavuttamiseksi (Button & Weyman-Jones 1994, 83–104 ref. Globerman & Vining 2006, 5).

Säästöjä voidaan hakea myös henkilöstötasolla esimerkiksi siirtämällä henkilöstöä vuokratyöyrityksen palkkalistoille ja palkkaamalla heitä vain tarpeen mukaan (Globerman & Vining 2006, 5.) Henkilöstön ulkoistamisella voidaan lyhyellä tähtäimellä säästää, mutta pitkällä ajanjaksolla kustannussäästöjä tuskin syntyy. Suomessa etuina voidaan pitää esimerkiksi työsopimuksen joustavuutta ja palkan sivu- ja eläkekulujen siirtymistä työvoimaa vuokraavan yrityksen hoidettavaksi. Toisaalta lainsäädännöllisistä syistä pitkällä ajanjaksolla ei ole mahdollista toistuvasti palkata samaa henkilöä määräaikaaisesti tekemään yritykseen samaa työtä.

Työntekijän saa aina ottaa vakinaiseksi eli toistaiseksi voimassaolevaan työsuhteeseen. Jos työnantaja aikoo ottaa työntekijän määräajaksi, määräaikaaisuudesta tulee sopia ja sille on oltava hyväksyttävä peruste, joka mainitaan työsopimuksessa... Jos työnantaja ei voi osoittaa työsopimukselle määräaikaista tarkoitusta, työsopimuksen katsotaan olevan voimassa toistaiseksi. (Työsopimus.)

2.6.2 Ulkoistaminen perusteita laadun parantamiseksi

Yritykselle ominaisia voimavaroja pidetään yhtenä yrityksen päämenestystekijänä (Prahalad & Hamel 1990, 79; Wernefelt 1984, 171–180, ref. Globerman & Vining 2006, 5).

Voimavarat, joita kilpailijat eivät pysty jäljittelemään, ovat avain pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi (Barney 1999, 99–120 ref. Globerman & Vining 2006, 5). Tämän tyyppiä voimavaroja on monestakin syystä vaikeaa ja kallista tai jopa mahdotonta tuottaa yrityksen sisällä. Ulkoistamalla näitä voimavaroja voidaan kuitenkin hankkia. Yritykset ovat ulkoistaneet esimerkiksi lakiasioidensa hoitoa tai mainontaa.

Laadullisia näkökohtia korostetaan yhä enemmän, vaikka kustannussäästöjen pidetäänkin ulkoistamisen ykköspäämääränä. Ulkoistamisen laadullisina perusteina pidetään joustavuuden, laadun ja kontrollin saavuttamista. (Globerman & Vining 2006, 5.) Kaksi vuonna 2004 tehtyä tutkimusta tukevat tätä väitettä. GapGeminin kyselystä talouspäälliköille selvisi, että ulkoistamisen ykkösperusteena oli operationaalinen tehokkuus (Survey of CFOs find value of information technology goes well beyond regulatory compliance 2004). Management Consultancies Associationin eli MCA:n tutkimuksen mukaan erikoisosaamista haettiin ulkoistamalla enemmän kuin kustannussäästöjä (MCA 2004, ref. Kelly & Poole 2006, 44).

2.6.3 Ulkoistamisen hallinnointikustannukset

Tehtäessä päätöksiä toiminnon ulkoistamisesta verrattuna sisäiseen tuottamiseen yksikään tutkimus ei juuri ole huomionnut ulkoistamisen hallinnointikustannuksia kuten neuvottelukustannuksia ja opportunistikustannuksia. (Globerman & Vining 2006, 6.) Transaktiokustannusteoria erittelee itse toiminnon suorittamisesta aiheutuvat kustannukset ja transaktio- eli hallinnointikustannukset.

Neuvottelukustannuksia syntyy, kun molemmat osapuolet käyttäytyvät omaa etua tavoitellen mutta vilpittömin mielin.

Neuvottelukustannuksiin sisältyvät:

1. sopimuksen neuvottelukustannukset
2. sopimuksen jälkeiset neuvottelukustannukset, jotka syntyvät ennalta odottamattomista seikoista
3. sopimuksen valvontakustannukset

4. kustannukset syntyneistä erimielisyyksistä, jos kumpikaan osapuoli ei halua hyödyntää jo aiemmin sovittuja ratkaisumalleja kuten sopimuksen purkamismekanismeja. (Williamson 1985, ref. Globerman & Vining 2006, 6.) Kun toiminto tehdään sisäisesti, ovat yllä mainitut kustannukset tavallisesti pienemmät. Toisaalta sisäisen keskittämisen vaarana on sisäisten siirtohintojen nousu ja tehottomuus (Globerman & Vining 2006, 5–6).

”Opportunismi määritellään olevien olojen moraalittomaksi hyväksikäytöksi.” (Opportunismi 2009.) Sanalla on siis negatiivinen vivahde. Opportunismi voidaan määritellä myös mahdollisuuden tai tilaisuuden hyväksikäyttämiseksi välittämättä muille koituvista seurauksista. Ulkoistuksessa opportunistikuluja syntyy, jos osapuolet pyrkivät itselleen edullisempaan sopimukseen vilpillisin mielin. Näissä kustannuksissa on otettava huomioon sisäisen keskittämisen ja ulkoistamisen ero. Ulkoistamisessa molemmilla osapuolilla on tarkoitus maksimoida omaa voittoaan. Sisäisesti keskitettäessä on hyväksikäytetyn tahon helpompi maksaa samalla mitalla takaisin opportunistisesti käyttäytyvälle taholle. (Globerman & Vining 2006, 7).

Opportunistisena käyttäytymisenä voidaan pitää esimerkiksi Finnairin matkatavaroiden käsittelijöiden väitettyä toimintaa sen jälkeen, kun heidät ulkoistettiin Baronalle. Työntekijäosapuolta syytettiin tahallisuudesta viivyttelystä ja laukujen pakkaamisesta väärin koneisiin, kun taas työntekijäpuoli syytti uutta työnantajaa työntekijöiden vähyydestä. (Työntekijät kiistävät sabotoineensa matkatavaroiden käsittelyä 2010.) Joka tapauksessa edellä mainittu tilanne aiheutti kaikista eniten vahinkoa ja kuluja ulkoistajalle eli Finnairille. Opportunismia esiintyy yleensä vasta ulkoistussopimuksen vahvistamisen ja ulkoistamisen jälkeen. Tuotteen tai prosessin monimutkaisuus laskee ulkoistamisen todennäköisyyttä. Helposti ulkoistettavina alueina pidetään mainontaa, taloushallintoa ja lakiasioita. (Globerman & Vining 2006, 7–9.)

2.7 Teoreettiset lähestymistavat ulkoistamisen tutkimuksessa

Ulkoistamisen määrittely pelkästään hankintatoimeksi ei Gilley'n ja Rasheedin mukaan tee oikeutta ilmiön strategiselle laadulle. Ulkoistaminen ei ole yksinkertainen hankintatoimen ostopäätös, koska kaikki yritykset ostavat ulkopuolelta tuotteita ja palveluja. Heidän mielestään ulkoistaminen on perustavaa laatua oleva strateginen päätös, jolla voi olla heijastusvaikutus koko organisaatioon. He määrittelevätkin ulkoistamisen kahdella tavalla: se on joko aiemmin sisäisesti tuotetun toiminnon tuottamista ulkopuolisella palveluntarjoajalla

tai päätös olla tuottamatta toimintoa sisäisesti, vaikka yrityksellä olisikin voimavarat tähän. Ensimmäinen kuvaus sisäisen toiminnon korvaamisesta, on heidän mielestään tavanomaisin tapa kuvata ulkoistamista. (Gilley & Rasheed 2000, 764–765.) Jälkimmäistä ulkoistamisen määritelmää pidetään hyvänä, koska se tekee selkeän eron hankintatoimen ja ulkoistamisen välille. Kun yrityksellä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin teettää työ ulkopuolisella toimijalla, sitä ei pidetä ulkoistamisena. (Gilley & Rasheed & Al-Shammari 2006, 18.)

Gilleyn, Rasheedin ja Al-Shammarin mukaan viimeisimmät tutkimukset ovat yrittäneet lähestyä ulkoistamista kahdella tavalla. Suuri määrä tutkimuksia on keskittynyt tietyn toiminnon kuten esimerkiksi informaatioteknologian ulkoistamisen tutkimiseen. Toinen suuntaus vastaavasti on keskittynyt yritysten ydintoimintojen ja tukitoimintojen määrittelemiseen ja näiden ulkoistamisen tutkimiseen. Ydinosoamisen ulkoistaminen on aina yrityksen strateginen päätös. Oheistoimintojen ulkoistamisella sen sijaan ei nähdä strategista painoarvoa, koska niiden mahdollisuus luoda lisäarvoa yritykselle on pieni. Tässä tutkimussuuntauksessa tärkeäksi muodostuu yrityksen ydinosoamisen tunnistaminen ja määrittäminen. Ulkoistettaessa on tärkeää tunnistaa ollaanko ulkoistamassa ydintoimintoa vai tukitoimintoa. Jokaisen yrityksen ydinosoaminen muodostuu ainutlaatuisesta yhdistelmästä ydintoimintoja, jotka ovat erilaisia jopa saman toimialan kesken. Samalla toimialalla toimivat yritykset voivat määrittellä ydinosoamisensa täysin toisistaan poikkeavalla tavalla. (Gilley ym. 2006, 18.)

Gilleyn, Rasheedin ja Al-Shammarin tarkastelu aiemmista tutkimuksista osoittaa, että ulkoistamisen tutkimus on alkuvaiheessa. Vaikka ulkoistamisen taustoja onkin tutkittu paljon, on silti hyvin vähän yksimielisyyttä sen vaikutuksesta yrityksen suoritukseen. Suunta onkin yksinkertaisista kahden muuttujan tutkimuksista enemmän kehittyneeseen tutkimukseen, jossa tarkastellaan useampia taustatekijöitä sekä organisatorisia että ympäristöllisiä. Tutkimukset, joihin he perehtyivät, eivät useinkaan määritelleet selkeää teoreettista taustaa. Tämä on hyvin yleistä tutkimusten alkuvaiheessa. Eniten tutkimuksia on tehty perustuen transaktiokustannusteoriaan sekä jonkin verran instituutioteorian pohjalta. Tutkimus eri teorioiden triangulaatiota hyväksi käyttäen tuottaa enemmän näkemystä kuin yhden teoreettisen näkökulman valinta. Tutkimuskysymyksen tulisi ohjata kuitenkin teorian valintaa eikä teoreettisen kannan määrittellä tutkimuskysymyksiä (Gilley ym. 2006, 28.) Ulkoistamisen tutkimiseen ei voida määrittellä yhtä yleispätevää lähtökohtaa. Seuraavissa luvuissa käydään läpi Gilleyn, Rasheedin ja Al-Shammarin mukaisesti muutamia teoreettisia lähestymistapoja ulkoistamisen tutkimiseen (Gilley ym. 2006, 19).

2.7.1 Resurssipohjainen näkökulma

Resurssipohjainen näkökulma keskittyy resurssien erilaisuuteen yrityksissä yrittäen selittää yritysten menestystä niiden omistamien resurssien erilaisuudella (Barney 1991, 99–120, ref. Gilley ym. 2006, 19). Perusoletuksena resurssipohjaisessa näkökulmassa on, että resurssit ja kyvykkyydet vaihtelevat merkittävästi toimialan sisällä toimivien yritysten kesken. Nämä erilaisuudet pysyvät muuttumattomina suhteellisen pitkiäkin aikoja. Yrityksillä on siis samalla toimialalla hyvin erilaisia arvoketjuja. Jokaisen yrityksen haasteena on päättää, mitkä toiminnot tuotetaan sisäisesti ja mitkä ulkoisesti. Resurssien ollessa niukkoja, yrityksillä on mahdollisuus tuottaa sisäisesti vain rajoitettu määrä toimintoja. Kiristyvän kilpailun ja globalisaation mukanaan tuomissa kasvavissa tehokkuusvaatimuksissa resurssipohjainen näkökulma tarjoaa enemmän työkaluja yritysjohtajille kuin perinteisempi tee itse tai osta -näkökulma. (Gilley ym. 2006, 19.)

Näkökulman menestyksekkäästä soveltamisesta käytetään usein esimerkkinä Nikea, joka ei ole koskaan valmistanut itse ainuttakaan urheiluvaatetta tai –jalkinetta vaan valmistustoiminta on ollut alusta asti ulkoistettu. (Gilley ym. 2006, 19.) Toisena esimerkkinä pienemmästä yrityksestä voisi mainita yrityksen Schilling A/S, joka toimittaa kustannustoimialan yrityksille toiminnanohjausjärjestelmiä. Se pystyy kilpailemaan pienellä organisaatiolla jopa suurimpien toiminnanohjausjärjestelmien toimittajien kuten SAPin kanssa, koska se on ulkoistunut kaikki muut toiminnot lukuun ottamatta tuotekehitystä ja myyntiä.

Resurssipohjainen teoriaan perustuva empiirinen tutkimus on ollut kuitenkin hyvin rajoitunutta luultavimminkin siksi, että sen lähtökohtia on ollut hankala soveltaa käytäntöön, etenkin ulkoistamisen tutkimuksessa (Priem & Butler 2001, 22–40, ref. Gilley ym. 2006, 19). Kuten jo aiemmin todettiin, yritysten resurssit ovat niukat. Periaatteessa yrityksen pitäisi pystyä tarkasti määrittelemään resurssit ja toiminnot, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestykselle. Haaste tämän jälkeen, on tunnistaa resurssi- ja kyvykköyden kombinaatiot, joista syntyy kestävä kilpailuetu ja keskittyä niiden kehittämiseen ja ulkoistaa muut toiminnot. Sisäiset toiminnot on syytä ajoittain arvioida uudelleen. Uudelleenarviointi saattaa johtaa jonkin uuden toiminnon ulkoistamiseen, jotta yritys voi keskittyä edelleen ydinosaamisen kehittämiseen. (Gilley ym. 2006, 19-20.)

2.7.2 Transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannusteoria kehitettiin aluksi vastaamaan kysymykseen ”Miksi yrityksiä on?” Alunperin sen esitti Coase (1937, 386–405, ref. Gilley ym. 2006, 20) ja sitä jatkojalosti Williamson (1975, ref. Gilley ym. 2006, 20). Transaktiokustannusteorian mukaan toimijat tekevät päätöksiä sen mukaan miten hoidettuna toiminto aiheuttaa pienimmät kokonaiskustannukset. Transaktiokustannusteorian mukaan pitää huomioida kaksi erilaista kustannusta päätettäessä suoritetaanko toiminto yrityksessä vai ostetaanko toiminto markkinoilta; tuotantokustannukset ja transaktiokustannukset. (Cheon & Grover & Teng 1995, 213.) Yleensä ulkoistamisen yhteydessä tuotantokustannukset laskevat, koska ulkoistava yritys pystyy hyödyntämään kolmannen osapuolen tarjoamat suurtuotannon edut tai muutoin edullisemmat tuotantokustannukset. Transaktiokustannukset sen sijaan kasvavat, koska lisäkuluja syntyy muun muassa sopimusneuvotteluista, kontrolloinnista ja sopimusten täytäntöönpanosta. Toisaalta yhä kasvavat ulkoistusmarkkinat myös laskevat transaktiokustannuksia. (Gilley ym. 2006, 20.)

Transaktiokustannusteoria auttaa myöskin tunnistamaan transaktiokustannusten syntyperän. Keskeisimpiä korkeiden transaktiokustannuksien aiheuttajia ovat Williamsonin mukaan: voimavaran spesifisyys, epävarmuus ja transaktion yleisyys (Williamson 1985, ref. Gilley ym. 2006, 20). Mikäli yrityksen jokin toiminto, kone tai muu varanto on kovin monimutkainen tai spesifinen on ulkopuolisen toimittajan kynnys sitoutua sen hankkimiseen ulkoistettaessa korkea (Gilley ym. 2006, 20; Globerman & Vining 2006, 10–11). Epävarma toimintaympäristö erityisesti ulkoistettaessa ulkomaille nostaa transaktiokustannuksia. Päämääränä olevan maan poliittinen tilanne, lait ja infrastruktuurin kehittyneisyys vaikuttavat ulkoistamisen transaktiokustannuksiin esimerkiksi siten, että sopimukset joudutaan tekemään hyvin yksityiskohtaisesti lakiasiantuntijoita hyväksikäyttäen. Lisäksi toiminto saattaa vaatia jatkuvaa seurantaa, joka kasvattaa transaktiokustannuksia. Toiminnon tai resurssin satunnaisuus nostaa kustannuksia esimerkiksi toimittajasuhteen luomisessa ja ylläpidossa. (Gilley ym. 2006, 20.)

2.7.3 Agenttiteoria

Agenttiteoriaa pidetään mahdollisena vaihtoehtona ulkoistamisen tutkimisessa. Agentti-ongelmaksi voidaan kuvata esimerkiksi yrityksen johdon ja omistajien erilaisia intressejä. Yrityksen omistajat haluaisivat ottaa suurempia riskejä saadakseen parempaa tuottoa sijoi-

tukselleen, kun taas yrityksen johto ei välttämättä halua ottaa niin suuria riskejä säilyttääkseen työpaikkansa. Intressiristiriita syntyy, koska omistajat voivat alentaa riskiään hajauttamalla sijoituksiaan, mutta yrityksen toimiva johto ei näin voi tehdä. Yrityksen omistajat voivat pyrkiä ohjaamaan toimivaa johtoa toimimaan haluamallaan tavalla esimerkiksi rahallisin kannustimin.

Päämies-agenttisuhte esimerkiksi syntyy, kun toimeksiantaja antaa agentin hoidettavaksi tiettyjä omia toimintojaan. Tätä suhdetta hallinnoidaan agenttisopimuksella, johon yleensä liittyy seuranta- ja kannustinkustannuksia. (Gilley ym. 2006, 20-21.) Agenttikustannukset syntyvät yleensä seuraavien vaikuttimien kautta: tuloksen epävarmuus, riskin välttäminen, kuinka hyvin suorituksen taso voidaan määritellä etukäteen, tuloksen mitattavuus ja agenttisopimuksen pituus (Cheon ym. 1995, 214–215). Agenttiteoriaa voidaan käyttää ulkoistamisen tutkimuksessa kahdella eri tavalla. Ensiksi ulkoistamissuhdetta voidaan pitää päämies-agentti -suhteena, jolloin sitä voidaan tutkia edellä mainittujen vaikuttimien kautta. Toiseksi voidaan tutkia onko esimerkiksi johdon kannustinjärjestelmillä vaikutusta toimintojen ulkoistuspäätöksiin. (Gilley ym. 2006, 21.)

2.7.4 Institutionaalinen teoria

Institutionaalinen teoria perustuu ei-taloudelliseen ajatteluun vaikuttimista, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Institutionaalisen teorian mukaan organisaatiot tietyllä alalla yhdenmukaistuvat ajan myötä. Teoria perustuu ajatukseen, että tietyllä toimialalla ajan kuluessa organisaatioiden rakenteet, käytännöt ja jopa strategiat alkavat muistuttaa toisiaan. Kun yhä useammat saman toimialan organisaatiot ulkoistavat toimintojaan, paine niitä organisaatioita kohtaan, jotka eivät ole ulkoistaneet, kasvaa. Mitä vakiintuneempi alalla toimivien organisaatioiden alue on, sitä nopeammin ulkoistaminen leviää. (Gilley ym. 2006, 20.) Palveluiden kysynnän kasvaessa, kasvaa tarjonta vastaavasti. Kun palveluiden tarjoajia tulee lisää ja transaktiokustannukset laskevat tuotantokustannusten lisäksi, ja tämä lisää ulkoistamisen houkuttavuutta.

2.7.5 Kontingenssiteoria

”Määritelmä: organisatoriseen toimintamalliin ei ole vain yhtä hyvää lähestymistapaa vaan parhaat toimintamallit ovat ne, jotka sopivat parhaiten olemassa olevaan ympäristölliseen tilanteeseen.” (Kontingenssiteoria.) Kontingenssiteoria voidaan määritellä myös optimaali-

seksi organisatoriseksi tai johtamistyyliksi, joka on kontingentti eli riippuvainen erilaisista sisäisistä ja ulkoisista rajoitteista. Kontingenssiteoreettinen lähestymistapa helpottaa tunnistamaan spesifiset ympäristölliset ja organisatoriset ominaisuudet, jotka voivat johtaa menestyksekkääseen ulkoistamiseen ja sillä on merkittävä mahdollisuus löytää myös ulkoistamista ohjailevia syitä. (Gilley ym. 21–22.)

2.8 Teoreettiset lähestymistavat kansainvälisessä ulkoistamisessa

Edellä esitetyt teorit, joita Gilleyn, Rasheed ja Al-Shammari pitävät ulkoistamisen tutkimisessa varteenotettaviksi vaihtoehdoiksi, eivät kuitenkaan heidän mielestään sovi tutkimukseen, jossa tutkitaan ulkoistamista kansainvälisessä kontekstissä. Ne eivät esimerkiksi tarjoa selitystä maiden välisille eroille ulkoistamisessa. Useimmat tehdyt tutkimukset kuvailevat eroja, mutta eivät pysty valottamaan, mistä tällaisia eroja syntyy. Heidän mielestään, mikäli halutaan tehdä vertailevaa tutkimusta maiden välillä, on otettava huomioon kulttuurilliset erot sekä institutionaalisen järjestäytyneisyyden ja kehityksen taso. (Gilley ym. 2006, 22.)

Kulttuurisesta näkökulmasta Hofsteden esittämät kulttuuriset ulottuvuudet ovat tavannomaisimmin käytettyjä (Hofstede 1980, ref. Gilley ym. 2006, 22). Näistä ulottuvuuksista Al-Shammari argumentoi, että epävarmuuden karttaminen⁴ ja valtaetäisyys tai vallan välimatka⁵ voisivat olla relevantteja ulkoistamisen tutkimuksessa. Hänen mukaansa maat, jotka karttavat epävarmuutta ulkoistavat vähemmän verrattuna maihin, joille epävarmuuden karttaminen ei ole tunnusomaista. Organisaatiot epävarmuutta karttavissa maissa keskittävät mieluummin toimintojaan vähentääkseen markkinatransaktioihin liittyvää epävarmuutta. Samalla tavoin maat, joissa on suuri valtaetäisyys, saattavat pitää sisäistä tuottamista ulkoistamista parempana. (Al-Shammari 2004, ref. Gilley ym. 2006, 22–23.) Edellä mainitut väitteet vaativat kuitenkin tuekseen lisää empiiristä tutkimusta (Gilley ym. 2006, 23).

Kokonaisen arvoketjun ulkoistamisesta on tullut suosittua Pohjois-Amerikassa ja Länsi-Euroopassa. Monet tutkijatkin ovat päätyneet ehdottamaan, että yrityksen tulisi keskittyä ydinosaamiseensa ja ulkoistaa kaikki muut toiminnot (Pralad & Hamel 1990, 79). Edellä mainittuun yleistykseen suhtautuvat epäillen muun muassa Khanna ja Palepu. Heidän mielestään kehittyvien maiden ulkoistaminen eroaa merkittävästi länsimaissa tapahtu-

⁴ Uncertainty avoidance

⁵ Power-Distance

vasta ulkoistamisesta. He esittävät viisi perustekijää institutionaalista taustaa vasten: 1) pääomamarkkinoiden kehittyneisyys 2) tuotemarkkinat 3) työmarkkinat 4) hallinnon sääntely 5) sopimusten toimeenpano. (Khanna & Palepu 1997, 44.) Kehittyvissä maissa menestyvät konsernit ovat saattaneetkin päätyä suorittamaan itse kaikki arvoketjun toiminnot (Gilley ym. 2006, 23).

2.9 Ulkoistamisen kehitykseen vaikuttaneita tekijöitä

Ulkoistamisesta niin kotimaahan kuin ulkomaillekin on tullut maailman kehittyneissä talouksissa myös poliittinen kysymys, koska organisaatiot ulkoistavat niin tuotantoa kuin palvelutoimintojaan kehittyviin maihin, hyötyäkseen alhaisemmista palkoista ja työnantajalle edullisemmasta lainsäädännöstä. Informaatioteknologian kehitys, globalisaatio ja yhä vaativammat asiakkaat pakottavat organisaatiot muuttamaan toimintatapojaan joustavammiksi ja herkemmin asiakkaiden tarpeisiin reagoivimmiksi. Innovatiivinen informaatio- ja kommunikaatioteknologia on tullut yhä tärkeämmäksi organisaatioissa ja yhteiskunnassa. (McIvor 2006, 33.) Internet on mullistanut liiketoiminnan harjoittamisen tavan ja kuinka organisaatiot kilpailevat toimialoilla (Porter 2001, 66). Informaatioteknologian kehitys on mahdollistanut globaalin tuotannon organisaatioissa ja pääsyn uusille markkinoille (McIvor 2006, 33).

Ilmiönä ulkoistaminen kytketään usein globalisaatioon. Organisaatiot ovat pystyneet laajentamaan maantieteellistä aluettaan liiketoiminnoissaan. Tämä on tuonut mukanaan monia mahdollisuuksia kuten suurtuotannon edut, jaetut investoinnit, kehityksen tutkimus- ja kehitystoiminnoissa, laajemmat markkinat ja pääsyn halvemman palkkatason maihin sekä tuotannossa että palveluissa. Lisäksi monet organisaatiot ovat pystyneet rakentamaan kansainvälisesti tunnettuja brändejä tuotteilleen ja palveluilleen. Globalisaatio on myös haaste. Kansainvälisen aseman saavuttaminen voi edellyttää tuotannon, jakelun ja vähittäismyyntin monimutkaisten verkostojen johtamista ja hallitsemista. Erilaiset kulttuurit, kielet, lait ja valuuttojen vaihtelut lisäävät tätä monimutkaisuutta. (McIvor 2006, 35.)

Markkinoiden vapautuminen tele- ja lentoliikenteessä on kasvattanut kilpailijoiden määrää kansallisilla markkinoilla ja mahdollistanut esimerkiksi lentoliikenteessä halpalentoyhtiöiden tulon kansallisille markkinoille. Organisaatiot, jotka ovat aiemmin toimineet kansallisilla markkinoilla muutamien kilpailijoiden kanssa, ovat saaneet monia uusia kilpailijoita ja kilpailun intensiteetti on kasvanut. Organisaatiot ovat joutuneet tehostamaan

tuotekehitystään ja uudelleen organisoimaan toimintojaan alentaakseen kustannuksia ja eliminoidakseen tehottomuutta. (McIvor 2006, 35).

Globalisaatiolla on myös merkittäviä kansantaloudellisia vaikutuksia. Kaupparajoitteiden poistuminen on vauhdittanut monen kehittyvän maan talouskasvua. Aasiassa vientivetoisen talouskasvu on ollut merkittävää ja sitä kautta maiden elintaso on kohonnut. Kaupan vapauttamista perustellaan usein Ricardon lailla suhteellisesta edusta⁶. Tämä laki tarkoittaa, että maiden tulisi keskittyä niiden tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, joita ne tuottavat suhteellisesti tehokkaammin kuin muut maat. Kaupan vapautuminen on johtanut kehittyneissä maissa työpaikkojen katoamiseen esimerkiksi tuotannosta, koska yritykset siirtävät näitä toimintoja edullisimpien tuotantokustannusten maihin (McIvor 2006, 35.)

Kuten luvussa 2.3.3 jo todettiin muuntuva ulkoistaminen yleistyy, koska organisaatiot tarvitsevat herkkiä järjestelmärakenteita ja liiketoimintaprosesseja, jotka eivät ole kytköksissä menneeseen. Toimintoa ei ole enää käytännöllistä ulkoistaa sellaisenaan tehokkuuden ja kustannussäästöjen saavuttamiseksi. Palveluiden toimittajat vastaavat toimittamalla teknologisia taitoja, operaatioiden ja liiketoimintaprosessien muutosta sekä tarjoavat uudenlaisia rahoitusmalleja, jotka vähentävät merkittävästi investointikustannuksia ja kiinteät kustannukset muuttuvat muuttuviksi kustannuksiksi. (Kelly & Poole 2006, 44.)

Kun tavanomaisessa ulkoistamisessa oli kyse saman asian tekemisestä paremmin, nopeammin ja edullisemmin, muuntuvassa ulkoistamisessa haetaan uuden liiketoimintamallin luomista ja uutta johtamisen näkökulmaa. Tavanomainen ulkoistaminen perustuu pitkän ajan vakauteen, kun taas muutoshakuinen muuntuva ulkoistaminen perustuu muutokseen, jaettuun riskiin ja palkkioon ja tätä kautta luodaan suurempaa arvoa omistajille. Muuntuva ulkoistaminen perustuu vahvojen siteiden luomiseen strategisen johtoryhmän ja operaationaalisen järjestelmän sekä prosessitoimintojen kesken, jotka saavat organisaation etenevämmän. Yhteistyösuhteet ovat tiiviitä ja niissä on enemmän yhteistiimejä työskentelemässä yhdessä kokonaisuuksien parissa. Sopimukset ovat pidempiä johtuen yhteistyön kaupallisesta laadusta. Muuntuvassa ulkoistamisessa asiakkaalla ja toimittajalla tulee olla jaettu visio. Tämä on saavutettavissa sopimuksella, jolla jaetaan sekä riski että mahdolliset voitot. (Kelly & Poole 2006, 45).

⁶ Law of comparative advantage. Ricardo 1772–1823

Monet yritykset, jotka nyt ulkoistavat liiketoimintaprosessejaan, aloittivat sisäisillä jaettu-
jen palvelujen keskuksilla, joilla haettiin sisäisten prosessien tehostamista ja standardoi-
mista. Palvelukeskusten menestys, markkinoiden paine kulujen alentamiseen sekä omista-
jien arvon lisääminen tarve saavat organisaatiot siirtymään suoraan ulkoistukseen. (Kelly
& Poole 2006, 45.)

Ulkoistaminen ulkomaille on yksi eniten kasvavista ja kiistanalaisimmista alueista globaa-
lissa taloudessa. Organisaatiot etsivät väsymättä keinoja kustannussäästöihin ja tullakseen
tehokkaammiksi. Työvoiman edullisuus on yksi ulkomaille ulkoistamisen perussyitä. Pää-
tös ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen kuin edullisimman mahdollisen sijainnin löytämi-
nen vaan toiminnot tulisi sijoittaa sellaiseen paikkaan, jossa ne voidaan tuottaa tehokkaasti
sopivilla kustannuksilla ja riskillä. Työvoiman arbitraasi on luonteeltaan väliaikaista.
Arbitraasi voidaan määritellä: pohjimmiltaan samanlaisten tuotteiden, palveluiden tarjoa-
miseksi tietyllä markkina-alueella merkittävällä hintaerolla verrattuna toiseen markkina-
alueeseen. Arbitraasi on väliaikaista ja se tasaantuu kysynnän ja tarjonnan tasapainottuessa
markkinoilla ja lopulta kuilu sulkeutuu. Harvalla yrityksellä on kuitenkin mahdollisuutta
hajauttaa riskiä ulkoistamalla useisiin eri paikkoihin. Työvoiman arbitraasi on markkinoilla
vielä pitkään kunnes palvelukustannukset ja riskipremio tasaavat markkinat. Palveluiden
tarjoajat, jotka ovat rakentaneet usean sijainnin verkoston, joissa ne pystyvät saumattomas-
ti siirtämään töitä eri maantieteellisten alueiden kesken, saavuttavat pitkän ajan edun. (Kel-
ly & Poole 2006, 46–47.)

2.10 Ulkoistamisen tulevaisuuden suuntauksia

Palveluiden ulkoistaminen yrityksen hyvin muotoiltuna strategiana, äärimmäisyyksiin,
vietäessä, voisi johtaa tilanteeseen, jossa yrityksessä on vain hallitus ja ainutkertainen
liiketoimintasuunnitelma. Asiantuntijat muista yrityksistä hoitaisivat kaiken muun laki-
asioista tuotekehitykseen ja myyntiin. Toiminnot kuten palkkahallinto ja laskentatoimi
pystytään tuottamaan jo nyt mistä päin maailmaa tahansa. Yhä enenevässä määrin ulkois-
tamista pidetään keinona organisaation rakenteiden uudelleen järjestelyyn ja yrityksen pro-
sessien muuntamiseen joustavimmiksi, ketteriksi ja herkemmissä reagoimaan markkinoi-
den tarpeisiin. (Kelly & Poole 2006, 43–44.)

Organisaatiot ovat tekemisissä hyvin vaativien asiakkaiden kanssa, jotka saavat tietoa kil-
pailevista tuotteista ja hinnoista muuan muassa internetin kautta. Yhä monimutkaisempien

tuotteiden ja palveluiden kysyntä kasvattavat entisestään painetta ulkoistamiseen. Tulevaisuudessa organisaatioiden on panostettava yhä enemmän tarjonnan arvioimiseen ja toimittajamarkkinoiden kehitykseen. Koska yritykset ulkoistavat entistä enemmän ydinosamistaan, toimittajasuhteiden hallinta on yhä kriittisempi osaamisalue yritykselle. Mitä kriittisempiä yrityksen osaamisalueita ulkoistetaan sitä monimutkaisemmaksi ja kalliimmaksi tulee toimittajien evaluointi, valinta, sopimusneuvottelut sekä varojen siirron hallinta. Kun ulkoistaminen lisääntyy, myös toimittajapuolen markkinat kehittyvät. Toimittajat tulevat tarjoamaan yhä laajempia tuote- ja palvelukokonaisuuksia. Organisaatiot saattavat tulla siihen pisteeseen, että kaikki niiden toiminnot voidaan ulkoistaa. Strategian pääelementti onkin päätellä, millä sisäisen toiminnan tasolla kilpailuetua voidaan saavuttaa. (McIvor 2006, 38.)

Ulkoistaminen trendinä tulee jatkumaan. Organisaatioiden oletetaan tekevän yhä enemmän pienemmillä resursseilla. Yrityksen ydinosamisalueita ulkoistetaan yhä enemmän. Monet tutkimukset ovat tulleet siihen tulokseen, että yritykset suhtautuvat ulkoistamiseen kunnianhimoisemmin sekä päämäärien että lähestymistavan suhteen. Johdon näkökulma ulkoistamiseen on enemmänkin teknologinen ja strateginen kuin pelkkä säästötoimenpide. Ulkoistavat organisaatiot saavuttavat strategisia etuja esimerkiksi nopealla uuden teknologian omaksumisella ja sitä kautta pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin nopeammin ja paremmin. Ulkoistaminen ei enää ole yhden toiminnon tehostamista ja kehittämistä vaan ulkoistamalla haetaan kokonaisen prosessin uudelleen organisointia läpi organisaation ja lisäarvon tuottamista koko organisaatiolle. Organisaatiot vastaavat markkinoilla tapahtuvaan muutokseen. Organisaatioiden kyky alentaa kustannuksia on perusedellytys monella toimialalla. Innovaatioita ja kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin pidetään potentiaalisena kilpailuetuna. Ulkoistamistrategiat muuttuvat yhä vaativimmiksi, jotta yritykset pystyvät vastaamaan edellä esitettyihin vaatimuksiin. (McIvor 2006, 40.)

Kellyn ja Poolen mukaan seuraava ulkoistamiseen vaikuttava suunta on informaatioteknologian kehitys, joka alentaa omistamisen kuluja. Joko eri informaatiojärjestelmien toimivan kommunikaation kautta tai pienentämällä ohjelmistojen ja laitteistojen ylläpitokuluja. Heidän mukaansa tulevaisuudessa asiakkaat ja toimittajat voisivat olla teknologian kehityksen myötä samassa toimintaympäristössä esimerkiksi siten, että asiakkaan syöttäessään tilauksen omaan tai jaettuun järjestelmään, tilaus menee automaattisesti vastaanottavan toimittajan järjestelmään. (Kelly & Poole 2006, 47.) Seuraten tätä ajatusta, kun tuote aikanaan toimitetaan, kirjautuvat tiedot automaattisesti molempiin järjestelmiin ja lasku kirjautuu

toimittajalta suoraan asiakkaan järjestelmään. Tällaisesta osajärjestelmästä esimerkkinä voidaan mainita verkkolaskutus. Teknologian kehitystä kuitenkin tarvitaan ennen kuin kustannukset laskevat sille tasolle, että edellä esitetyt toimintamallit olisivat kaikkien yritysten ulottuvilla.

Kelly ja Poole ennustavat myöskin, että informaatioteknologian kehityksen myötä pystytään siirtymään täysin tarvittaessa ostettavaan palveluihin, tarkoittaen sekä tietokoneita, ohjelmistoja että niiden käyttäjiä. (Kelly & Poole 2006, 47.) Tästä mallista osittaisena esimerkkinä voidaan pitää markkinoilla olevia ASP⁷-ohjelmistoja. Ohjelmistoa vuokrataan asiakasyrityksen käyttöön. Vuokran perusteena on joko kuukausiperusteinen veloitus tai tehtyjen transaktioiden määrä. Yrityksen ei siis itse tarvitse ostaa ohjelmistolisenssiä eikä huolehtia sen päivityksestä. Yritys ei myöskään omista palvelinkonetta, jolla ohjelmisto on, eikä sen tarvitse huolehtia varmuuskopioinnista vaan kaikki tämä kuuluu palveluun. Kun teknologia kehittyy sille tasolle, että yrityksellä todella on mahdollisuus hoitaa kaikki toimintonsa edellä kuvatulla tavalla on Kellyn ja Poolen mielestä, erittäin vaikea perustella yritysten sisäisiä liiketoimintapalveluita, koska vastaavat palvelut olisivat tarjolla ulkopuolisilta ja niistä veloitettaisiin vain käytön mukaan. He vertaavat tulevaisuuden informaatioteknologian kehitystä tämän hetkiseen sähköön tuotantoon. Yritykset eivät yleensä omista voimallaitoksia vaan ostavat sähköä sähkölaitoksilta tarpeidensa mukaan. (Kelly & Poole 2006, 46–47.)

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Empiirisessä tutkimuksessa keskityttiin haastatteluun ymmärtämään ja kuvailemaan ulkoistamisprosessia ja sen jälkeistä tilannetta. Kuvauksella pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan ” Kuinka ostoreskontran siirto ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen vaikutti paikallisesti”? Tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat kysymykset: Milloin informaatiota keskittämisestä tuli ja miten se vaikutti? Miten varsinainen siirtymäprosessi hoidettiin ja mitkä olivat sen vaikutukset? Mitkä ovat keskittämisen paikalliset vaikutukset vuosi siirtymän jälkeen? Lähtökohtaoletuksena taloushallinnon palvelujen keskittämiselle olivat tavoitellut kustannussäästöt. Kun teoreettisessa osiossa tarkasteltiin kysymystä ”Miksi yritykset ulkoistavat?”, voidaan historiallisesta taustasta löytää yksi päävaikutin: kustannus-

⁷ Application service provider

säästöt. Kustannussäästöt eivät kuitenkaan yksin selitä case-yrityksessä konsernin päätöstä perustaa sen omaan kotimaahan Länsi-Eurooppaan erillinen taloushallinnon palvelukeskus.

3.1 Tutkimusaineiston keruumenetelmä

Tutkimusmenetelmänä, kuten jo luvussa 1.2 sivuttiin, päädyin käyttämään teemahaastattelua, koska itse en ollut osallistunut ulkoistamisprosessiin ja sitä kautta tietoni olivat vähäiset käytännön toteutuksesta ja vaikutuksista. Tarkoituksena oli kartoittaa tapahtumien kulua ja ihmisten kokemuksia prosessista sekä paikallisia vaikutuksia. Teemahaastattelun teema-alueet määrittelin tutkimusongelman ja aiheesta aiemmin lukemani perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastattelurunkoon tein kaikki mieleeni tulevat kysymykset, joita voisin aiheen tiimoilta kysyä. Teemahaastattelussa on tarkoitus käydä läpi käsiteltävät aihealueet teemoittain. Tein itselleni kuitenkin melko tarkan kysymysrunгон, koska olen kokematon haastattelijana ja pelkäsin unohtavani kysyä haastattelutilanteessa jotain olennaisen tärkeää.

Suomen yksiköstä haastattelin pääkirjanpitäjää, joka on ollut Suomen yksikön palveluksessa vuodesta 2001 asti. Tytäryrityksestä haastattelin hallintopäällikköä ja hallintoassistenttia. Hallintopäällikkö on ollut yrityksen palveluksessa 15 vuotta ja assistentti 4 vuotta. Suomen yksikön talouspäällikköä en haastatellut, koska hän on ollut Suomen yksikön palveluksessa vasta noin vuoden ajan ja yrityksessä on meneillään myös ostetun yrityksen integraatioprosessi, joten haastattelulle ei yksinkertaisesti olisi löytynyt aikaa.

Haastattelut nauhoitettiin ettei muistiinpanojen tekeminen olisi haitannut keskustelun sujuvuutta. Haastattelut sujuivat yleensä rauhallisesti ilman keskeytyksiä aikataulurajoitteista huolimatta. Ensimmäisten kysymyksien jälkeen jännitys laukesi ja yhdellä vastauksella sain vastauksia moniin erittelemiini kysymyksiin. Myös siirtyminen teemasta toiseen sujui jouheasti ja sain mielenkiintoista sekä yllättävää tutkimusaiheeseen liittyvää tietoa. Haastattelut tehtiin joulukuussa 2009. Haastattelujen jälkeen nauhoitukset purettiin paperille, josta oli helppo jälkikäteen tarkistaa asioita. Haastattelujen nauhoitus ja purku tekstiksi osoittautui erittäin järkeväksi, koska haastattelujen sisältö unohtui yllättävän nopeasti.

3.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä käytin aluksi teorialähtöistä tapaa, jossa käydään ensin läpi aiheesta aiemmin kirjoitettua. Sen sekä tutkimusongelman perusteella kategorisoitiin aihealueet, joihin itse tutkimuksessa keskityttäisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–98.) Tutkimuksessa ennalta luetun aineiston perusteella eriteltiin ulkoistamisen perusmotiiveja ja syitä, joita pidetään ulkoistamisen peruslähtökohtina. Ulkoistamista käsittelevästä aineistosta rakennettiin itse teoreettinen viitekehys tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Tarkoituksena ei siis ollut aiempien teorianmallien testaaminen case-yrityksessä vaan valittujen linjojen tunnistaminen ja yhdistäminen teoriaan. Valitun linjauksen onnistumista tarkasteltiin tutkittavan yrityksen ostoreskontran ulkoistamisessa paikallisesta näkökulmasta. (Tuomi ym. 2009, 97.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Suomen yksikön tytäryrityksen näkökulma tarjosi prosessista pienen yksikön työntekijöiden näkemyksen, joka erosi osin Suomen yksikön pääkirjanpitäjän näkemyksestä. Näkemykset erosivat monestakin syystä. Ensimmäinen pääkirjanpitäjän kokemus paikallisen yksikön toiminnoista on huomattavasti pidempi kuin yritysoston kautta perustetun tytäryrityksen työntekijöiden kokemus. Tytäryritys siirtyi konsernin käyttämään Enterprise Resource Planning eli ERP-järjestelmään vuonna 2007. Toisekseen tytäryritykselle keskittäminen merkitsi ostolaskujen käsittelyn poistumista tytäryrityksen tehtävistä. Muut taloushallinnon palvelut tytäryritys oli ostanut Suomen yksiköltä. Ennen yrityskauppaa tytäryrityksellä oli ollut erilaisia variaatioita taloushallinnon hoidossa Suomessa.

Prosessi kartoitettiin kronologisessa järjestyksessä ja sen kuvaus voidaan jakaa viiteen osaan. Ensimmäinen on epätietoisuuden aika, jolla tarkoitetaan aikaa, jolloin oli epävirallista tietoa keskittymästä. Vastaavasti tietoisuuden ajaksi kutsutaan aikaa, kun taloushallinnon keskittäminen oli virallisesti julkista. Kartoituksen ajaksi kutsutaan aikaa, jolloin yrityksen prosesseja käytiin läpi ennen varsinaista implementointia. Siirtymäajaksi kutsutaan aikaa, jolloin taloushallinnon toiminnot alettiin hoitaa palvelukeskuksessa käsin. Stabiiliuden ajaksi kutsutaan aikaa, jolloin toiminnot tavallisesti hoidetaan konseptin mukaan ja käynnistysvaiheen ongelmat oli saatu ratkaistua. Lisäksi lopussa vedetään yhteen haastattel-

tujen näkemystä siitä, miksi palvelukeskus perustettiin ja miten muuten se vaikutti paikallisiin toimintoihin. Lopuksi käsitellään vielä aiemmin esitettyyn teoriaan perustuen konsernin mahdollisia motiiveja palvelukeskuksen perustamiselle.

4.1 Epätietoisuuden aika

Suomen yksikön pääkirjanpitäjän haastattelu antoi luonnollisesti eniten valoa epätietoisuuden aikaan, koska tytäryritys liitettiin konsernin ERP-järjestelmään vuonna 2007 ja varsinainen yritysosto oli tapahtunut vain vajaa vuosi aiemmin. Pääkirjanpitäjän mukaan taloushallinnon keskittämistä alkoi liikkua huhuja jo vuonna 2003. Tuohon aikaan Suomen yksikkö kuului Pohjoismaiseen organisaatioon ja jo silloin maiden välillä oli toisiaan taloushallinnon asioissa auttava rinki. Huhupuheilla oli negatiivinen vaikutus Suomen yksikköön. Taloushallinnon henkilöstöä alkoi lähtemään pois yrityksestä. Kun vakituinen osto-reskontran hoitaja lähti, ei hänen tilalleen enää palkattu vakituista työntekijää.

Suomeen perustettuun tytäryritykseen huhupuheiden vaikutus ei ollut luonnollisestikaan niin dramaattinen. Hallintopäällikkö mainitsee haastattelussa, että tytäryrityksen siirtyessä emoyrityksen ERP-järjestelmään vuonna 2007 tiedettiin, että jotain tämän tapaista on tulossa. Omien ostolaskujen käsittely tuli kuitenkin tytäryrityksen tehtäväksi ja muut taloushallinnon palvelut ostettiin Suomen yksiköltä.

4.2 Tietoisuuden aika

Vuonna 2005 saatiin virallista tietoa taloushallinnon keskittymästä ja yrityksen intranetissäkin tiedotettiin asiasta. Organisaatorakenne uudistettiin Pohjois-Euroopan organisaatioksi, johon Pohjoismaiden lisäksi kuuluivat Baltian maat, Iso-Britannia ja Irlanti. Iso-Britannia siirtyi ensimmäiseksi palvelukeskuksen asiakkaaksi vuonna 2008. Tuolloin keskittäminen alkoi pääkirjanpitäjän mukaan konkretisoitumaan siten, että Ison-Britanniasta taloushallinnon henkilöstöä irtisanottiin merkittävästi. Suomi oli Pohjoismaiden pilottina ja Suomi siirtyi palvelukeskuksen asiakkaaksi vuosi Ison-Britannian jälkeen.

Pääkirjanpitäjä kritisoi tiedottamisen tasoa. Epätietoisuus palvelukeskuksen vaikutuksista Suomessa aiheutti pienessä organisaatiossa yhä suurempaa henkilöstön vaihtuvuutta ja loppuaikoina taloushallinnossa henkilöstöä oli vain työvoimaa vuokraavien yritysten kautta. Tilanne näytti ulospäin todella rikkonaiselle. Lisäksi pääkirjanpitäjän mukaan kunnolli-

sella tiedottamisella olisi voitu estää hiljaisen tiedon katoaminen ihmisten mukana. Hänen mukaansa, vaikka toiminnot olisivat kuinka yksinkertaisia, yrityksillä ja toimialoilla on niille ominaisia toimintatapoja, jotka työntekijä oppii vain kokemuksen kautta. Epätietoisuuden vallitessa työntekijät luonnollisesti lähtivät etsimään vakituisia työpaikkoja ja kaikki tämä hiljainen tieto menetettiin.

Pääkirjanpitäjän mukaan tiedettiin vain, että avainhenkilöitä kuten talouspäällikkö jää, mutta muiden henkilöiden kohtalosta ei tiedotettu mitenkään. Suomen yksikön tehtaan osaltakaan ei tiedetty mitä toimintoja jää, jäävätkö esimerkiksi kustannuslaskijat vai eivät. Tiedossa oli tuolloin, että palvelukeskukseen siirtyvät ainakin osto- ja myyntireskontra, kirjanpito ja luotonvalvonta eli lähes kaikki perustaloushallinnon toiminnot tulisivat siirtymään. Tämä tieto pisti pääkirjanpitäjän mukaan miettimään, kuinka pieneksi taloushallinnon yksikkö tulee Suomen osalta kutistumaan.

Kun palvelukeskuksen sijaintipaikka konsernin kotimaassa virallisesti julkistettiin, saattoi siitä pääkirjanpitäjän mukaan päätellä konsernin motiiveja keskittämislle. Palvelukeskus sijaitsi Länsi-Euroopassa, joten edullisimman verotuksen tai työvoiman saavuttamisesta ei voinut olla kysymys, vaan päätös oli poliittisesti hyödyllinen konsernille. Tarkoituksena oli luoda työpaikkoja konsernin kotimaahan. Taloushallinnon palvelukeskusta ei kuitenkaan perustettu sijainnillisesti samaan paikkaan konsernin muiden toimintojen kanssa vaan se sijaitsi omassa yksikössään paikassa, jossa työvoimakustannukset saattavat olla aavistuksen edullisemmat. Toisaalta paikan valinta on voinut olla myös poliittisesti strateginen, kuten Suomessa valtion työpaikkojen siirtäminen pois pääkaupunkiseudulta kaupunkeihin ja maakuntiin, joissa on korkeampi työttömyys.

4.3 Kartoituksen aika

Toimintojen kartoitusvaiheesta olen kuvannut vain tytäryrityksen ostolaskujen käsittelyprosessin ennen palvelukeskusta. Tällä halutaan kuvata, miten palvelukeskus vaikutti kyseiseen toimintoon. Vastaavat muutokset taloushallinnon muiden perustoimintojen osalta vaikuttivat enemmän vain Suomen yksikköön.

Ennen keskittämistä ostolaskut saapuivat postitse Helsinkiin ja tuotantolaitokset toimittivat omat ostolaskunsa kerran viikossa postitse Helsinkiin. Ostolaskujen tarkistusvastuu oli hallintoassistentilla. Tuotantolaitosten laskujen tarkistus tehtiin yhteistyössä heidän kans-

saan. Kun laskut oli todettu oikeiksi, ne syötettiin järjestelmään ja tiliöitiin. Hallintopäällikön hyväksytyt laskut, ne laitettiin maksatukseen. Hallintoassistentti teki maksuajot ja hoiti maksatuksen. Aikaa vievin vaihe oli laskujen avaaminen, tarkistaminen ja tiliöiminen oikeille tileille sekä kustannusten jakaminen eri kustannuspaikoille. Uusia toimittajia piti myös silloin tällöin pyytää perustamaan. Toimittajan perustaminen vaati erillisen lomakkeen täyttämisen. Kun toimittaja oli perustettu, voitiin ostolasku syöttää järjestelmään. Ostolaskujen käsittely vei hallintoassistentin aikaa noin puolitoistapäivää viikossa.

Suomen yksikköön tuli palvelukeskuksesta ihmisiä samaan aikaan kartoittamaan taloushallinnon prosesseja, kun ostetun yrityksen fuusiot Suomen yksikköön tehtiin. Heillä oli mukana prosessien standardikuvaukset, joihin paikallisia toimintatapoja sovitettiin. Ilmapiiri oli aluksi hieman vastahakoinen tiedon jakamisen suhteen, mutta loppujen lopuksi ihmiset olivat yhteistyöhaluisia ja -kykyisiä. Palvelukeskuksen ihmiset kävivät kartoittamassa myös eri toimipaikoissa prosesseja esimerkiksi fuusioituneen yrityksen isoja ostoreskontran osa-alueita sekä tytäryrityksessä ostolaskujen käsittelyprosessia. Kartoitusvaihe osui osittain kesäloma-aikaan. Kartoituksen vaikutus tytäryrityksessä oli samansuuntainen. Hallintopäällikön mukaan kesälomien aikana oli useita työpajoja, joissa kartoitettiin paikallisen prosessin eroavaisuuksia verrattuna standardiin ostolaskujen käsittelyprosessiin. Näistä rakennettiin uusi paikalliseen ympäristöön sopiva prosessin kuvaus.

Kartoitusvaiheen jälkeen tulivat palvelukeskuksen suorittavat työntekijät opettelemaan käytännössä prosesseja. Suomen yksiköiden ostoreskontraa tuli opettelemaan henkilö, joka ei osannut Suomea ollenkaan. Ongelma ei sinänsä ollut henkilön kielitaidon puute, koska konsernin kieli on englanti, vaan se, että Suomen ostolaskut ovat yleensä suomenkielisiä. Muutoin haastateltavat kuvailivat henkilöä erittäin ammattitaitoiseksi. Hallintoassistentti teki laskuissa olevista tärkeistä sanoista pienen perussanalistan. Henkilö kävi läpi tytäryrityksen ostolaskuja ja seurasi ensin hallintoassistentin työskentelyä ja sen jälkeen teki itse kirjauksia järjestelmään. Hallintoassistentin mielestä kyseinen henkilö oppi asiat nopeasti ja virheistä tarvitsi yleensä huomauttaa vain kerran.

4.4 Siirtymäaika

Ostolaskujen käsittelyprosessi muuttui aikaisempaan verrattuna siten, että toimittajat lähettävät laskut suoraan palvelukeskukseen postitse, sähköpostitse tai suoraan verkkolaskuna. Paperiset laskut skannataan järjestelmään ja niissä on yritystä identifioiva koodi, jolla ne

ohjataan oikealle käsittelijälle. Käsittelijä syöttää ne järjestelmään ja tiliöi ja jakaa kustannuspaikoille, mikäli samanlaisia laskuja on käsitelty aiemminkin. Tämän jälkeen ne lähtevät hyväksymiskierrokselle sähköisen laskukopion kera. Aiemmin hyväksyjillä kiersivät paperilaskut. Kun käsittelijä lähettää laskun kiertoon, hän voi liittää sen mukaan viestin, mikäli laskussa on esimerkiksi jotain epäselvyyksiä. Suomen tytäryrityksen tuotantolaitoksille tulivat uutena niin kutsutut Purchase Order- eli PO-laskut. Tuotantolaitosten ostoille luodaan ensin järjestelmään ostotilaus, jonka numeroon lasku kohdistetaan. Kun laskuissa on ostotilausnumero ne menevät läpi yhdellä hyväksynnällä. Tuotantolaitoksille prosessi toi uutena ostojen syötön järjestelmään ja uusien toimittajien perustamispyynnöt omien ostojensa osalta.

Siirtymäaikana haastattelujen perusteella voidaan identifioida kolme perustavanlaatuaista ongelmaa ja muutamia pienempiä. Ensimmäinen ongelma oli Suomessa käytettävä viitenumero, jonka tärkeyttä korostettiin jo toimintojen kartoitusvaiheessa. Palvelukeskuksesta luvattiin viitenumeroiden toimivan. Suomen yksikössä kuitenkin huomattiin viitenumeron toimimattomuus kasvaneista pankkikuluista sekä asiakkaiden valittaessa maksujen tulevan yhtenä summana viitettöminä. Vaikka ostolaskujen syöttö suoritettiin samassa järjestelmässä kuin Suomessakin, oli palvelukeskuksen toimintatapa erilainen. Viitenumerolle on oma erikoiskenttänsä, johon se olisi pitänyt syöttää. Palvelukeskuksesta väitettiin viitenumeron toimivan ja pyydettiin todisteita paikallisille väitteille. Niiden keräämiseen meni parisen kuukautta, koska välissä olivat kesälomat. Koko ongelman selvittämiseen meni kahdeksan kuukautta.

Toinen iso ongelma oli ostoreskontraa hoitaneen henkilön irtisanoutuminen jo siirtymävaiheen alussa. Suomen yksikössä aiemmin työskennellyt henkilö tuli hänen tilalleen. Kaikille oli helpotus saada suomenkielinen henkilö hoitamaan asioita, koska tällöin laskujen suomenkielisyys ei ongelma. Kyseisellä henkilöllä oli jo kokemusta ostoreskontran hoidosta aiemmin Suomessa. Ensimmäisen ostoreskontran hoitajan erikoistapaustuntemusta ei kuitenkaan välitetty tälle uudelle henkilölle ja sitä kautta tuli virheitä.

Kolmas ongelma syntyi alun odottamattoman suuresta tositemassasta. Kun ostolaskujen käsittely siirtyi palvelukeskukselle, siellä ei pystyttykään käsittelemään niin suurta määrää laskuja ja tästä aiheutui viivästyksiä laskujen käsittelyssä ja maksatuksessa. Osasta laskuja jouduttiin maksamaan viivästyskorkoja, joita ei Suomen tytäryrityksen mukaan koskaan aiemmin heidän laskuistaan ollut jouduttu maksamaan. Muutoksesta oli kuitenkin tiedotet-

tu ajallaan ja toimittajilta ei juurikaan maksujen viivästyksestä huolimatta tullut yhteydenottoja.

Pienempinä ongelmina voidaan mainita, etteivät palvelukeskuksen elektroniset pankkiyhetydet olleet alussa kunnossa. Suomen yksikön pääkirjanpitäjä joutui tekemään maksuajot noin kuukauden ajan paikallisen järjestelmän kautta ennen kuin se alkoi toimia palvelukeskuksesta käsin. Lisäksi alkuvaiheessa lisätöitä aiheuttivat Suomen osoitteeseen tulevat ostolaskut, jotka skannattiin paikallisesti ja lähetettiin palvelukeskukseen sähköpostilla.

4.5 Stabiiliuden aika

Tässä ajanjaksossa käsitellään aikaa noin vuosi palvelukeskuksen asiakkaiksi siirtymisen jälkeen, jolloin suurimmat käynnistysvaikeudet on ohitettu ja pyritään kartoittamaan miten palvelukeskus toimii paikallisesta näkökulmasta. Tarkemman tarkastelun kohteena on edelleen ostolaskujen käsittely.

Hallintoassistentin työaika on merkittävästi vähentynyt liittyen ostoreskontran hoitoon. Hän arvioi ostolaskujen käsittelyyn kuluvan puoli päivää viikossa tai vähemmän. Toisaalta hän mainitsee, että hänen monipuolisista työtehtävistään, on nyt yksi osa-alue poissa. Laskujen hyväksymisprosessi on edelleen samanlainen. Hän on ensimmäinen hyväksyjä, joka tarkastaa laskun, tiliöinnit sekä kustannuspaikat, ettei siihen kulu hallintopäällikön aikaa. Sen jälkeen lasku menee suuruudesta riippuen hallintopäällikölle tai toimitusjohtajalle hyväksyttäväksi. Hän mainitsee, että joskus laskuja tulee tiliöimättä, vaikka samanlaisia laskuja on käsitelty aiemminkin palvelukeskuksesta. Syyksi tähän hallintoassistentti arvelee kiireen palvelukeskuksessa, jolloin lasku laitetaan vaillinaisena eteenpäin. Näissä tapauksissa hän joutuu hakemaan vanhoista laskuista tilit ja kustannuspaikkajaot. Samoin täysin uusien laskujen kanssa, hän toivoisi palvelukeskuksen selvittävän enemmän tilejä, koska heillä ovat tilikartat selitteineen. Hän ei näe järjestelmästä kuin tilinumerot, joten hän joutuu selvittämään palvelukeskuksen, hallintopäällikön tai pääkirjanpitäjän kanssa oikean tilin. Hallintoassistentti mainitsee esimerkkinä uudet ATK-palvelulaskut, joiden kustannuspaikkajaon ja tiliöinnin hän kokee haasteelliseksi. Edellä mainituista syistä johtuen, hän kokee myös, että kontrolli on siirtynyt pois omista käsistä. Rutiinien palvelukeskukseen siirtymisen myötä, hän joutuu luottamaan palvelukeskuksen tekemien tiliöintien oikeellisuuteen.

Hallintopäällikön tehtäväkuva ei juurikaan ole muuttunut. Hänen vastuullaan on edelleen laskujen hyväksyminen kuten aikaisemminkin. Hyväksi puoleksi hän mainitsee suomenkieliset yhteyshenkilöt palvelukeskuksessa, jolloin erikoistapauksien hoito ja kommunikointi on helpompaa. Erikoistapauksesta esimerkkinä tilanne, jossa osto luodaan vasta laskun saavuttua.

4.6 Muita palvelukeskukseen keskittämisen paikallisia vaikutuksia

Kaikki haastateltavat arvelevat palvelukeskuksen perustamisen syyksi kustannussäästöt ja toimintojen yhteen paikkaan keskittämisen tuomat edut. Pääkirjanpitäjän arvio edellisten lisäksi sijoituspaikasta poliittista etua tavoitellen oli yllättävä, mutta osoittautui erittäinkin perustelluksi näkemykseksi. Palvelukeskuksen sijoituspaikkaa Länsi-Euroopassa ei voi perustella ainakaan työvoiman edullisuudella. Pääkirjanpitäjän arvion mukaan taloudellisesti Suomen yksikön kohdalta sisäinen veloitus vastaa osapuilleen samaa kuin toimintojen suorittaminen paikallisin voimin. Positiivisena puolena hän mainitsee esimerkiksi käynnissä olevan uuden fuusion osalta sen, ettei taloushallinnon resursseja ole tarvinnut miettiä, vaan niiden hoitaminen on palvelukeskuksen vastuulla.

Palvelukeskukseen siirtyivät taloushallinnon perustoiminnot. Kaikki haastatellut olivat tyytyväisiä siihen, että useimmat yhteyshenkilöt ovat suomenkielisiä. Jokainen haastateltava tuntui myös tiedostavan työn rutiininomaisuuden ja sitä kautta oletettavan, että henkilöstön vaihtuvuus palvelukeskuksessa tulee olemaan suuri. Kaikki toivoivat, että tulevaisuudessa heillä olisi suomenkielisiä yhteyshenkilöitä palvelukeskuksessa. Pääkirjanpitäjän mukaan Pohjoismailla, joilla ei ole ollut maan äidinkielenä omaavaa työntekijää palvelukeskuksessa, on ollut suuria vaikeuksia. Positiivisena palvelukeskuksen sijainnin puolesta pääkirjanpitäjä piti Länsi-Eurooppaa, koska se on nuorille houkuttelevampi paikka, kuin esimerkiksi Itä-Eurooppa. Hänen mukaansa lähtijät ovat yleensä nuoria, joilla ei vielä ole perhettä tai muita vahvoja siteitä kotimaahan. Negatiivisen puolena hän toteaa, että näiltä nuorilta puuttuu usein ammattitaito. Haastatteluissa aiemmin mainittu henkilö, joka lähti Suomen yksiköstä työn perässä palvelukeskukseen, on sittemmin palannut Suomen yksikköön vakituiseen työhön. Häntä en ehtinyt haastatella, mutta keskusteluissa hänen kanssaan on käynyt selväksi, että hän piti palvelukeskuksen pestiä itsekin väliaikaisena. Myöskin hän vahvisti käsitystä siitä, että palvelukeskuksen henkilöstön vaihtuvuus on työn luonteen vuoksi suuri.

Pääkirjanpitäjän toimenkuvaan palvelukeskus on luonnollisesti vaikuttanut merkittävämmmin kuin tytäryrityksen työntekijöiden. Suomen yksikön taloushallinnon henkilöstöä oli ennen keskittämistä seitsemän henkilöä ja siirron jälkeen kaksi ja puoli. Palvelukeskukseen siirtyivät osto-, myyntireskontra, kassan hallinta (tiliotteiden teko, maksut, pankkiyhetydet), luotonvalvonta, varastokirjanpidon hallinta, kirjanpidon suorittava osio ja raportointi. Suomeen jäi kirjanpidon tarkastettava osio ja vastuut.

Työnkuva muuttui suorittavasta tarkistavaan ja prosessi kirjanpidon osalta muuttui myös monimutkaisemmaksi. Aiemmin kirjanpitäjä teki tositteen suoraan järjestelmään, todensi sen oikeellisuuden ja arkistoi. Nykyään kirjanpitäjä antaa taulukkolaskentaohjelmalla tositteen kirjausohjeen palvelukeskukseen, tarkistaa jälkikäteen tekikö palvelukeskus tositteen oikein järjestelmään ja arkistoi tositteen. Vaikka pääkirjanpitäjällä pitää olla laaja näkemys asioihin paikallisen organisaation ollessa pieni, mainitsee hän erittäin turhauttavaksi antaa taulukkolaskentaohjelmassa kirjanpidon tositekirjauksia, kun kirjaukset voisi tehdä itse suoraan järjestelmään.

Vaikka vastuu on edelleen paikallisesti, pääkirjanpitäjä mainitsee myös ettei hän oikein ehdi tarkistaa kaikkea mitä pitäisi. Lähinnä hän tekee pistokokein tarkistuksia erikoistapauksista kuten 100%:n alv:n sisältävistä tullilaskuista. Hän sanoo olettavansa, että konsernin johto on huomionnut ja varautunut virhemahdollisuuksiin palvelukeskuksen perustamispäätöstä tehdessään. Tällä hän tarkoittaa esimerkiksi virheitä verojen vähennyksissä. Jos verojen vähennykset tehdään väärin, on siitä seurauksena isoja rahallisia sanktioita.

Tytäryrityksen hallintopäällikön mukaan taloushallinnon kustannukset ovat vain nousseet. Hän perustelee näkemystään 15 vuoden kokemuksella sittemmin ostetun yrityksen taloushallinnosta, jonka taloushallinto oli täysin ulkoistettu vuoteen 2000 asti. Tämän jälkeen he siirtyivät uuteen ERP-järjestelmään, jossa raportointi suoritettiin yhdessä Alankomaiden kanssa sekä Suomessa tehtiin alustavia kirjanpidon vientejä. Oman ERP-järjestelmän myötä kustannukset tuplaantuivat verrattuna aiempaan täysin ulkoistettuun taloushallintoon. Jos hänen mukaansa edellistä tilannetta verrataan nykyiseen, kulujen tuplaus ei enää riitä vaan nykyisillä sisäisillä hinnoilla tytäryrityksen olisi mahdollista palkata lähes kokonainen taloushallinnon osasto hoitamaan asioita. Toisaalta hän mainitsee, että isossa yrityksessä tehdään isoja asioita, jotka eivät välttämättä ole pienen yrityksen kannalta kustannustehokkaita. Yhteenvetona hän toteaa, että kustannukset ovat nousseet, mutta palvelu ei ainakaan ole parantunut.

4.7 Konsernin keskittämisen motiivit kustannussäästöjen näkökulmasta

Transaktiokustannusteoriasta voidaan johtaa perusteita palvelukeskuksen perustamiselle. Ulkoistamisen kokonaiskustannuksethan voitiin jakaa kahteen osaan: kustannuksiin, jotka syntyvät itse palvelun tai tuotteen tuotannosta sekä transaktiokustannuksista tai kuten Globerman ja Vining niitä nimittävät hallinnointikustannuksista (Globerman & Vining 2006, 4). Kun toimintoja ulkoistetaan, luonnollisesti sopimuksen neuvottelusta sekä ulkoistussuhteen implementoinnista ja hallinnoinnista syntyvät kulut ovat yleensä korkeammat, sisäiseen tuotantoon verrattuna. Tässä tapauksessa keskittämällä saavutettiin alhaisemmat hallinnointikustannukset.

Koska case-yritys oli suuri, saavutti keskittämällä sisäisesti suurtuotannon edut ja toiminnot tehostuivat. Pienemmät yritykset voivat hakea näitä etuja vain ulkoistamalla toimintonsa. Päinvastaisesti voidaan ajatella, että ison organisaation sisällä olevat pienet yksiköt toimivat tehottomasti, verrattuna keskitettyyn palveluun. (Globerman & Vining 2006, 4). Palvelukeskus työllistää noin 800 henkilöä. Kun palvelut ovat saman katon alla, se mahdollistaa työvoiman joustavuuden esimerkiksi lomien aikana. Pienissä yksiköissä henkilöstön lomat tai muut poissaolot aiheuttavat aina ongelmatilanteita. Lisäksi taloudellinen tieto on yhdessä paikassa, jonka voi olettaa parantavan raportoinnin tarkkuutta ja nopeutta. Konsernille kustannussäästöjä syntyi myös paikallisten yksiköiden taloushallinnon henkilöstön vähennysten kautta.

Tuotteen tai palvelun monimutkaisuus nostaa kustannuksia ulkoistettaessa (Vining & Globerman 1999, 648). Tässä tapauksessa taloushallinnon toimintoja voidaan pitää monimutkaisina, koska toiminnot vastaanottavan yrityksen tulisi olla perillä monen eurooppalaisen maan kirjanpitoavasta, taloushallintoon liittyvistä laeista, veroista ja käytännön liiketoimista. Unohtamatta erittäin tärkeää kulttuurista seikkaa; maassa puhuttavaa kieltä. Isojen kokonaisuuksien ulkoistaminen ei ole nykyään mahdotonta. Tarjolla on kansainvälisiä yrityksiä, jotka toimivat ulkoistavan yrityksen ja toiminnon suorittavien yritysten välissä. Välittävät yritykset auttavat prosessien uudelleen määrittelyssä ja hallinnollisten rakenteiden muodostamisessa. Sen jälkeen välittävä yritys levittää työt oman globaalin verkostonsa kautta työntekijöille ympäri maailman. (Engardio & Arndt & Foust 2006, 50–58.)

Tällainen uudelleen organisointi saattaa kuulostaa hyvältä paperilla. Uudelleen organisointi sisältää kuitenkin suuria riskejä, mikäli se toteutetaan huonosti. Suuria yrityksiä ei noin

vain organisoida uudelleen vaan se vaatii tarkkaa harkintaa ja riskien selvitystä. (Engardio ym. 2006, 50–58.) Edellä esitettyä toimintatapaa sivuten transaktiokustannusteoria ei yksin pysty selittämään konsernin keskittämisen perusteita, koska sillä oli selkeästi mahdollisuus ulkoistaa toiminto myös konsernin ulkopuolelle, saavuttaen näin mahdollisesti vielä alhaisemmat kustannukset. Toisaalta kuten edellä jo todettiin on tällainen ulkoistaminen sisältää myös suuria riskejä. Tutkimuksissa monet Yhdysvaltalaisen yritysten johtajat ovat valittaneet etenkin ulkomaille siirretyn työn laadusta ja odottamattomista kustannuksista, joita ulkoistamisesta on syntynyt. (Engardio ym. 2006, 50–58.) Ulkomaille suuntautuvassa ulkoistuksessa monet yritykset ovat joutuneet pettymään. Dell päätti siirtää takaisin itselleen Intiaan ulkoistetut asiakaspalvelutoimintonsa, yritysasiakkaiden valitusten vuoksi (McIvor 2006, 39).

Palvelujen keskittäminen on strategia, jossa standardoidaan, rationalisoidaan ja yhdistetään tavallisia liiketoimintoja organisaatiossa. Tämän tarkoitus on tehostaa suorituskykyä kustannusten säästämiseksi ja tuottavuuden nostamiseksi. (Aksin & Masini 2008, 239.) Joskus palvelukeskuksien perustamista ja prosessien standardointia pidetään askeleena ennen toiminnon ulkoistamista yrityksen ulkopuolelle (Aksin & Masini 2008, 240; Hyatt 2009, 60; Kelly & Poole 2006, 45). Toimintoja keskitetään myös niin sanotuiksi asiantuntijakeskukseksi, jolloin tästä vuorovaikutuksesta toivotaan syntyvän parhaita toimintatapoja suorittaa jokin toiminto, ja sitä kautta saavutetaan innovaatio- ja tehokkuusetuja.

4.8 Konsernin keskittämisen muut motiivit

Taloushallinnon ulkoistamista ei voida täysin selittää kustannussäästöjen tavoittelulla. Yksi mahdollinen näkökulma on luvussa 2.8 mainituista Hofsteden kulttuurisista ulottuvuuksista epävarmuuden karttaminen. Konsernin kotimaa luokitellaan suhteellisen korkealle epävarmuuden karttamisen asteikolla. Konsernin kotimaasta sanotaan, että sen kansalaiset eivät pidä epävarmuudesta ja suunnittelemaalla tarkasti kaiken, he pyrkivät välttämään sitä. Yhteiskunnassa luotetaan sääntöihin, lakeihin ja määräyksiin. Epävarmuutta pyritään vähentämään tekemällä muutoksia askel kerrallaan. (Uncertainty avoidance 2009.)

Kontingenssiteoreettista näkökulmaa voidaan käyttää selittämään palvelukeskuksen perustamisen ajankohtaa sekä maantieteellistä sijaintia. Kuten luvussa 2.7.6 kerrotaan kontingenssiteoriolla tarkoitettiin, että vallitsevaan tilanteeseen valitaan sopiva organisatorinen strategia. Pääkirjanpitäjä mainitsee haastattelussaan, että huhuja keskittämisestä oli liikku-

nut jo paljon aiemmin, ennen kuin palvelukeskus todella tuli. Palvelukeskuksen sijaintipaikasta voidaan vetää johtopäätöksiä, että konsernin kotimaassa esimerkiksi vaalien jälkeen poliittinen ilmapiiri olisi muuttunut suotuisammaksi konsernin tavoitteille. Vallinneessa tilanteessa ja toimintaympäristössä palvelukeskuksen perustamisen konsernin kotimaahan on tuottanut konsernille hyötyä. Jää spekuloinnin varaan millaista hyötyä konserni on saavuttanut. Markkinataloudessa toimittaessa voidaan sen olettaa olevan ainakin osin taloudellista.

Ulkoistamispäätöstä voidaan perustella myös luvussa 2.7.5 mainitun institutionaalisen teorian näkökulmasta. Institutionaalinen teoria perustui ajatukseen, että tietyllä toimialalla toimivien yritysten rakenteet ja toimintatavat yhdenmukaistuvat ajan myötä. Tarkempaa vertailevaa tutkimusta tästä en kyseisen konsernin ja sen kilpailijoiden välillä tehnyt. Tämän teoreettisen suuntauksen jonkinlaisena todisteena voidaan pitää Suomessa paperiteollisuudessa toimivien yritysten viime vuosien aikana tekemiä päätöksiä taloushallintonsa osalta. Stora Enson uutisoitiin vuonna 2008 ulkoistavan taloushallintonsa CapGeminille ja perustavansa taloushallinnon palvelukeskuksen Kotkaan (Seppälä 2008). UPM-Kymmene keskitti vuonna 2007 taloushallinnon toimintonsa Suomeen ja Kiinaan (Majaniemi 2007). Metso keskitti taloushallinnon toimintojaan samalla, kun se siirtyi globaalisti samaan ERP-järjestelmään (Korhonen (2004). Yleisesti tukitoimintojen keskittäminen tai ulkoistaminen palvelukeskuksiin on ollut isommissa yrityksissä arkipäivää viimeisten vuosien aikana, joten tätä taustaa vasten institutionaalinen teoria osaltaan voisi selittää palvelukeskuksen perustamispäätöstä.

4.9 Yhteenveto tutkimustuloksista

Taloushallinnon keskittäminen palvelukeskukseen vaikutti paikallisesti sekä negatiivisesti että positiivisesti. Tytäryrityksen hallintoassistentin aikaa vapautui muiden töiden tekemiseen. Hallintopäällikön ajan käyttöön keskittäminen ei vaikuttanut. Tytäryrityksen näkökulmasta sisäiset veloitukset taloushallinnon toiminnoista olivat jo ennestään korkeita ja palvelukeskuksen myötä ne vain kasvoivat. Hallintoassistentin mielestä asiat eivät ole enää niin hyvin omassa kontrollissa. Yleisesti tytäryritys arvioi palvelun tason hieman laskeneen verrattuna aikaisempaan tilanteeseen. Suomen yksikön osalta prosessit monimutkaistuivat ja valvontatehtävää ei ehditä suorittaa eikä sitä ehditä valvoa sen täydessä laajuudessa. Toisaalta Suomen yksikön osalta pääkirjanpitäjä ei pitänyt palvelukeskuksen veloitusta juurikaan kalliimpana verrattuna toimintojen suorittamiseen paikallisesti.

Pääkirjanpitäjä piti hyvänä myös henkilöressurssien hallinnan kuulumista palvelukeskukselle esimerkiksi nykyisessä tilanteessa, kun käynnissä on jälleen ostetun yrityksen fuusio paikalliseen yksikköön. Ennen prosessia ja sen aikana suurin epäkohta oli tiedottamisen puute. Asiasta ja sen paikallisista vaikutuksista olisi pitänyt tiedottaa enemmän, jotta työrauha olisi saatu säilytettyä ja työntekijöiden hiljaista tietoa ei olisi menetetty. Vastaavissa projekteissa tiedottamisen tasoon tulee kiinnittää enemmän huomiota.

5 PÄÄTÄNTÖ

Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan mitata kuvauksen ja siihen liittyvien tulkin-tojen yhteensopivuudella (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Ostoreskontran ulkoistamisen paikalliset vaikutukset pystyttiin tutkimuksessa haastatteluin selvittämään ja kuvailemaan melko hyvin. Ulkoisen validiteetin eli tulosten yleistettävyyden kanssa on toisin (Koskenoja 2009). Yritysten toiminnoissa on monia samankaltaisuuksia, mutta kuten jo teoreettisessa osassakin todetaan, niillä täytyy olla ainutlaatuisia arvoketjuja menestyäkseen kilpailussa muiden kanssa. Yhden tutkitun yrityksen perusteella ei tuloksia voi lähteä yleistämään. Reliabiliteetti mittaa, kuinka tarkasti tulos olisi toistettavissa, mikäli tutkimus uusittaisiin (Koskenoja 2009). Tutkimuksen tulokset ovat relevantteja siinä ajassa ja silloisessa toimintaympäristössä, jolloin haastattelut tehtiin. Esimerkiksi ostetun yrityksen fuusion myötä Suomen yksikön toimintaympäristö on jo muuttunut. Reliabiliteettia voisi tässä tutkimuksessa arvioida sen kautta, onko tutkimuksessa onnistuttu tekemään perusteltuja johtopäätöksiä, joihin raportin lukijoiden on helppo yhtyä (Hirsjärvi 2009, 231).

Mahdollisia jatkotutkimuskohteita kyseisessä yrityksessä voisi olla palvelukeskuksen palvelutason seuranta. Pystyykö se pitämään palvelutasonsa nykyisellä tasolla vai joutuuko Suomenkin organisaatio kokemaan esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvia ongelmia. Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi myös sekä palvelukeskuksen henkilöstön että paikallisen henkilöstön motivointitavat. Kuten aiemmin mainittiin, työ palvelukeskuksessa on rutiininomaista toimintojen suorittamista. Suuri henkilöstön vaihtuvuus ei ole konsernin etujen mukaista. Samoin paikallisesta näkökulmasta pääkirjanpitäjä ilmaisi turhautumista asioiden nykyiseen suorittamistapaan. Olisi mielenkiintoista selvittää, onko konsernin taholta ylipäätään tiedostettu tämä ongelma ja millaisia ratkaisuja ongelman

poistamiseksi tai pienentämiseksi voisi tehdä. Kuten jo alun teoreettisessa osassa todettiin, ulkoistamisen tutkimus on melko pirstaleista ja tutkimus on alkuvaiheessa. Mielenkiintoisia tutkimuskohteita voisivat olla myös kulttuurilliset näkökulmat ja niiden vaikutus ulkoistamispäätökseen ja ulkoistamissuhteiden hallinnointi eri kulttuurien välillä. Yleisellä tasolla olisi mielenkiintoista tutkia vastaavan prosessin läpikäyneiden yritysten paikallisia näkemyksiä ja etsiä aineistoista mahdollisia samankaltaisuuksia.

Perusoletuksena tutkimuksessa olivat tavoitellut kustannussäästöt. Keskittämispäätöstä ei paikallisesta näkökulmasta voinut selittää pelkillä kulujen karsimisella eikä keskittäminen tuonut paikallisesta näkökulmasta pelkkiä kustannussäästöjä. Pikemminkin sisäiset siirtohinnot arvioitiin ainakin tytäryrityksen näkökulmasta korkeiksi. Sekä haastatteluista että aineistosta löytyi muitakin keskittämisellä mahdollisesti tavoiteltuja etuja. Kustannustehokkuutta oli muissa tutkimuksissa mitattu kyselyillä. Näiden tutkimusten tuloksiin on melko vaikea luottaa, koska vastausten relevanttiutta on hankala todentaa. Vastaukset saattavat olla erilaisia, sen mukaan mille johdon tasolle kysymykset esitetään. Tarkkoja todennettuja tutkimuksia ei juurikaan löytynyt, jotka olisivat selkeästi todenneet ulkoistamisen kokonaiskustannusten olevan selkeästi edullisempia verrattuna sisäiseen tuottamiseen. Tutkimuksen tulos oli samansuuntainen kuin teoriapohjassakin. Tutkimuksen tulosta ei voi selittää yhden teorian perusteella vaan transaktiokustannusteorian lisäksi tuloksia voitiin selittää sekä kulttuurillisesta että institutionaalisesta näkökulmasta ja kontingenssiteorian kautta.

Ehdin tutustua ulkoistamisesta kirjoitettuihin artikkeleihin ja tehtyihin tutkimuksiin vain pintaa raapien. Teoriataustaa kasatessani kirja ja artikkelipino kasvoi huimaavaa vauhtia. Löydettyäni yhden hyvän artikkelin, sen lähdeluettelosta löysin viisi uutta. Lopputuloksena oli, että moni varteenotettava artikkeli ja kirja piti jättää lukematta. Ilmiselvää on, että ulkoistaminen on nykypäivää ja että tämä muuntuva trendi jatkuu myös tulevaisuudessa. Vaikka työpaikkoja menetetään ulkomaille ulkoistamisen seurauksena, syntyy uusia työpaikkoja esimerkiksi yhä monimutkaistuvien ulkoistamissuhteiden luomisen, hallinnoinnin ja hedelmällisen hyödyntämisen parissa.

Opinnäytetyöni ajankohtaisuus yllätti itsenikin. Ulkoistamisesta kirjoitetaan paljon ja olemme saaneet kuulla siitä tiedotusvälineistä jo monen vuoden ajan. Materiaalia aiheesta löytyy paljon, mutta yllättävää oli se ettei aihe ole niin läpikotaisin tutkittu kuin voisi olettaa. Teoreettisesta osiosta sekä tutkimuksen tuloksista voidaan selkeästi nähdä, että ulkois-

taminen on yksi merkittävimmin tämän hetken ja tulevaisuuden liiketoimintaan vaikuttavista trendeistä. Ulkoistamista sivutaan tradenomitutkinnon opinnoissa, mutta tämän opinnyönten tekeminen laajensi käsitystäni yritysten tulevaisuuden strategioista ja siitä millaista osaamista liiketalouden ammattilaiselta edellytetään. Oman ammatillisen kehitykseni kannalta opinnäytetyö laajensi näkemystäni ulkoistamisesta erityisesti yrityksen johdon kannalta.

Opinnäytteessä pystyin kuvailemaan yhden ulkoistamisprosessin sekä osoittamaan, että ulkoistamispäätöksissä pitäisi tarkastella asioita monelta eri kannalta yhden näkökulman sijaan. Case-yrityksen osalta opinnäytteen merkitys on prosessin kuvaaminen ja epäkohtien esiin nostaminen. Vaikka reliabiliteettia arvioidessani olin sitä mieltä etteivät tulokset ole yleistettävissä muihin yrityksiin, ei se tarkoita etteivätkö muut ulkoistamista harkitsevat yritykset voisi ottaa oppia kuvatussa prosessista ja pyrkiä välttämään siinä tehtyjä virheitä.

LÄHTEET

Aksin, O. Zeynep & Masini, Andrea 2008. Effective Strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An Empirical investigation. *Journal of Operations Management*. 26 (2008) 239–256.

Al-Shammari, Hussam 2004. Antecedents of inter-country variance of outsourcing practises: culture and institutional context. Working paper. University of Texas at Arlington. Julkaisuun on viitattu artikkelissa Gilley, Matthew K. & Rasheed, Abdul A. & Al-Shammari, Hussam 2006. Research on Outsourcing: Theoretical Perspectives and Empirical Evidence. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Gover. Hampshire, 17–32.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1) 99–120. Julkaisuun on viitattu artikkelissa Gilley, Matthew K. & Rasheed, Abdul A. & Al-Shammari, Hussam 2006. Research on Outsourcing: Theoretical Perspectives and Empirical Evidence. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Gover. Hampshire, 17–32.

Barney, J. 1999. How firms capabilities affect boundary decisions. *MIT Sloan Management Review*. 40 (3) 137–145. Julkaisuun on viitattu artikkelissa Globerman, Steven & Vining, Aidan R. 2006. The Outsourcing decision: A Strategic Framework. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxanne (toim.) Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Gover. Hampshire, 3-16.

Brown, Douglas & Wilson, Scott 2005. *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Wiley. New Jersey.

Button, K. & Weyman-Jones T. 1994. X-efficiency and technical efficiency. *Public Choice*. 80 (1-2) 83–104. Julkaisuun on viitattu artikkelissa Globerman, Steven & Vining, Aidan R. 2006. The Outsourcing decision: A Strategic Framework. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxanne (toim.) Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Gover. Hampshire, 3–16.

Cheon, Myun J. & Grover, Varun & Teng, James T.C 1995. Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology*. 10 (4), 209–219.

Coase, R.H 1937. The nature of the firm. *Economica*. 4 (386–405). Julkaisuun viitattu artikkelissa Gilley, Matthew K. & Rasheed, Abdul A. & Al-Shammari, Hussam 2006. Research on Outsourcing: Theoretical Perspectives and Empirical Evidence. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Gover. Hampshire. 17–32.

Engardio, Pete & Arndt, Michael & Foust, Dean 2006. The Future of Outsourcing. *Business Week*. 30.1.2006, 50–58.

Gilley, Matthew K. & Rasheed, Abdul 2000. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*. 26 (4), 763–790.

- Gilley, Matthew K. & Rasheed, Abdul A. & Al-Shammari, Hussam 2006. Research on Outsourcing: Theoretical Perspectives and Empirical Evidence. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Gover. Hampshire, 17–32.
- Globerman, Steven & Vining, Aidan R. 2006. The Outsourcing decision: A Strategic Framework. Julkaisuun on viitattu teoksessa Barrar, Peter & Gervais, Roxanne (toim.) Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Gover, Hampshire, 3-16.
- Greaver, Maurice F. 1998. Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives. Amacom. New York.
- Hagel, J. & Brown J.S. 2005. The Only Sustainable Edge. Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization. Harvard Business School Press. Boston. Julkaisuun viitattu artikkelissa Hätönen, Jussi & Eriksson, Taina 2009. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. Journal of International Management 15, 142–155.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 9.painos. Tammi. Helsinki.
- Hofstede, Geert 1980. Culture's consequences: International Differences In Work-related Values. Sage. London. Julkaisuun viitattu teoksessa Gilley, Matthew K. & Rasheed, Abdul A. & Al-Shammari, Hussam 2006. Research on Outsourcing: Theoretical Perspectives and Empirical Evidence. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Gover. Hampshire, 17–32.
- Hyatt, Josh 2009. The new calculus of offshoring. CFO October 2009, 58–62.
- Hätönen, Jussi & Eriksson Taina 2009. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. Journal of International Management 15, 142–155.
- Kelly, Tony & Poole, David 2006. The Evolution of Outsourcing. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Gover. Hampshire, 44–48.
- Khanna, & Palepu, 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. Harvard Business review. 75 (4), 41–51.
- Kontingenssiteoria. Kontingenssiteoria engl. contingency theory. Termikirjasto. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.
[Http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/). Luettu 27.2.2010
- Korhonen, Heikki 2004. Metson globaali talousjärjestelmä: Sovellusten liitoskohdat toivat lisää haastetta. Net-lehti. Fujitsun asiakaslehti. Net 2/2004. [Http://www.net-lehti.com/netlehtiarkisto/net204/metso_sap.htm](http://www.net-lehti.com/netlehtiarkisto/net204/metso_sap.htm). Luettu 14.3.2010

- Koskenoja, Pia 2009. Tutkimus-ja kehitystyö. Luentomateriaali. Metropolia ammatti-korkeakoulu, Vantaa.
- Lacity, M & Hirschheim, R. 1993. The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review* 35 (1), 73–83. Julkaisuun viitattu artikkelissa Hätönen, Jussi & Eriksson, Taina 2009. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15 142–155.
- Majaniemi, Risto 2007. UPM siirtää taloushallintoa Tampereelle ja Kiinaan. *Tekniikka & Talous*. Päivitetty 14.2.2007. [Http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article40559.ece](http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article40559.ece). Luettu 14.3.2010
- Maskell, Peter & Pedersen, Torben & Petersen, Bent & Dick-Nielsen, Jens 2005. Learning Paths to Offshore Outsourcing – From Cost Reduction to Knowledge Seeking. DRUID Working paper, 05-17.
- MCA 2004. National Management Survey on Transformational Outsourcing. Management Consultancies Association. Julkaisuun viitattu teoksessa Kelly, Tony & Poole, David 2006. *The Evolution of Outsourcing*. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. *Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gover. Hampshire, 44-48.
- McIvor, Ronan 2006. Outsourcing: Drivers and Future Developments. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. *Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gover. Hampshire, 17–32.
- McIvor, Ronan 2008. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27 (2009) 45–63
- Opportunismi 2009. MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0 verkossa.
- Porter, Michael E. 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. 79 (3), 62–78.
- Prahalad, C.K. & Hamel, Gary 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 (3), 79–91.
- Priem, R.L. & Butler, J.E 2001. Is the resource-based ”view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*. 26 (1) 22–40. Julkaisuun viitattu artikkelissa Gilley, Matthew K. & Rasheed, Abdul A. & Al-Shammari, Hussam 2006. *Research on Outsourcing: Theoretical Perspectives and Empirical Evidence*. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. *Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gover. Hampshire, 17–32.
- Seppälä, Jarmo 2008. Stora Enso ulkoistaa taloushallintoaan Intiaan ja Puolaan. *Tekniikka & Talous*. Päivitetty 5.11.2008. [Http://www.tekniikkatalous.fi/metsa/article153016.ece](http://www.tekniikkatalous.fi/metsa/article153016.ece). Luettu 14.3.2010
- Smith, Adam (1776) 1933. *Kansojen varallisuus*. Suom. Kaila, Toivo T. WSOY. Helsinki

- Survey of CFOs find value of information technology goes well beyond regulatory compliance 2004. GapGemini. [Http://www.us.capgemini.com/news/current_news.asp?ID=413&pryer=2004](http://www.us.capgemini.com/news/current_news.asp?ID=413&pryer=2004). Luettu 2.2.2010.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Sisällönanalyysi ja laadullinen tutkimus. 5. uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.
- Työntekijät kiistävät sabotoineensa matkatavaroiden käsittelyä 2010. Helsingin sanomat verkkoliite. Päivitetty: 9.1.2010. [Http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Työntekijät+kiistävät+sabotoineensa+matkatavaroiden+käsittelyä/1135252014475](http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Työntekijät+kiistävät+sabotoineensa+matkatavaroiden+käsittelyä/1135252014475). Luettu 24.2.2010.
- Työsopimus. Työsopimuksen kesto. Vakinainen vai määräaikainen. Työsuojeluhallinto. [Http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosopimus](http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosopimus). Luettu 28.02.2010
- Uncertainty avoidance 2009. Clearly cultural. Making Sense of Cross Cultural Communication. Päivitetty 9.6.2009. [Http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/](http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/). Luettu 14.3.2010
- Vining, Aidan R. & Globerman, Steven 1999. A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision. *European Management Journal* 17 (6), 645–654.
- Vining, Aidan R. 2003. Internal market failure: a framework for diagnosing firm inefficiency. *Journal of Management Studies* 40 (2), 431–457.
- Wernefelt B. 1984. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5 (2) 12–25. Julkaisuun viitattu artikkelissa Globerman, Steven & Vining, Aidan R. 2006. The Outsourcing decision: A Strategic Framework. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxanne. *Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gover, Hampshire, 3-16.
- Williamson O.E 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. New York. Julkaisuun viitattu artikkelissa Gilley, Matthew K. & Rasheed, Abdul A. & Al-Shammari, Hussam 2006. Research on Outsourcing: Theoretical Perspectives and Empirical Evidence. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. *Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gover. Hampshire, 17–32.
- Williamson O.E 1985. *The Economic institution of Capitalism*. The Free Press. New York. Julkaisuun viitattu artikkelissa Globerman, Steven & Vining, Aidan R. 2006. The Outsourcing decision: A Strategic Framework. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxanne. *Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gover. Hampshire, 3–16.

Haastateltavan taustatiedot

Varsinainen toimenkuvasi?

Kuinka kauan olet tehnyt ostolaskuihin liittyviä töitä kyseisessä yrityksessä?

Mitkä toiminnot ostolaskujen osalta kuuluivat/kuuluvat vastualueeseesi ja kuinka paljon ajastasi siihen kuluu? (Oma arvio).

Informaatio ennen varsinaista implementointia

Tiedotettiin keskittämisen syistä?

Jos tiedotettiin mitkä syyt olivat?

Oma arviosi keskittämisen syistä?

- kustannustehokkuus
- suurtuotannon edut eli suurella käsittelymäärällä, yksittäisen laskun käsittelyn yksikkökustannukset laskevat
- strateginen päätös, jolla haetaan montaa asiaa; toimintojen tehostamista, tietyn alan asiantuntijuuden keskittämistä yhteen paikkaan, joustavuutta esimerkiksi lomien aikana, ajantasaisempaa johdon raportointia

Mitä maantieteellistä aluetta palvelukeskus hoitaa?

Varsinainen implementointivaihe

Miten aikatauluista tiedotettiin? Pysyttiin aikatauluissa?

Kuinka paikallisesti ennen tehty prosessi opetettiin palvelukeskuksen työntekijöille?

Mitä tehtäviä paikalliselle yritykselle jäi siirron toteuttamisessa?

Miten ne kyettiin/kyetään hoitamaan?

Mitä toimintoja tarkalleen ottaen siirrettiin, mitä jäi hoidettavaksi paikallisesti?

Varsinainen käyttöönotto

Liite 1

2 (2)

Käyttöönotolla tarkoitetaan aikaa, jolloin ostolaskuja ei voitu enää käsitellä paikallisesti vaan ne tuli toimittaa palvelukeskukseen.

Kuinka varsinainen siirto sujui?

Kirjattiinko laskut oikein tai oliko muita käytännön ongelmia?

Menivätkö laskut esimerkiksi maksuun ajoissa?

Saatiinko maksunsaajilta palautetta? Millaista palautetta?

Jouduttiinko käyttöönoton aikana hoitamaan toimintoja, jotka olisivat kuuluneet palvelukeskuksen hoidettaviksi?

Jos jouduttiin, kuinka kauan näin tehtiin ja minkä tyyppisiä toiminnot olivat?

Oliko muita ongelmia käyttöönotossa?

Vuosi käyttöönoton jälkeen

Miten ostolaskujen käsittely nyt sujuu yleisellä tasolla?

Mitä ongelmia näet ostolaskujen tällä hetkellä käsittelyssä?

Mistä nämä ongelmat mielestäsi johtuvat?

Jos alussa tiedotettiin keskittämisen tavoitteista, kuinka hyvin nämä tavoitteet on saavutettu paikallisesta näkökulmasta?

Onko ostolaskuihin käytetty aika vähentynyt niin paljon kuin alun perin oli tarkoitus?

Jos tavoitteena olivat kustannussäästöt, ovatko ne toteutuneet paikallisesta näkökulmasta?

Onko mahdollista saada tietoa jollain tasolla kustannuksista ennen keskittämistä ja jälkeen keskittämisen? Vaikka vain erittäin karkea arvio? Nousseet / laskeneet %

Onko palvelukeskuksen tulon myötä palvelutaso paikallisesta näkökulmasta laskenut/pysynyt ennallaan vai noussut.

Helpottuuko ostettujen yritysten sisäänajo taloushallinnon näkökulmasta, kun toiminnot on keskitetty?

Onko palvelukeskuksessa mielestäsi tarpeeksi osaavaa henkilökuntaa?

Jos ei mitä heiltä puuttuu? Onko muita ongelmia palvelukeskuksen henkilöstön suhteen?