

**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Laskentatoimi

**IT-PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN –  
TRANSAKTIOKUSTANNUSTEOREETTINEN TAPAUSTUTKIMUS**

Tarkastajat:                      Professori Jaana Sandström

    Professori Ari Jantunen

Kausalassa, 11. toukokuuta 2008

Mari Kallio

Karvila 13 B 8

47400 Kausala

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Kallio, Mari
<b>Tutkielman nimi:</b>	IT-palveluiden ulkoistaminen - transaktiokustannusteoreettinen tapaustutkimus
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppätieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	Laskentatoimi
<b>Vuosi:</b>	2008
<b>Pro gradu –tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 82 sivua, 2 kuvaa ja yksi liite
<b>Tarkastajat:</b>	professori Jaana Sandström professori Ari Jantunen
<b>Hakusanat:</b>	IT-palvelut, ulkoistaminen, transaktiokustannusteoria, tapaustutkimus
<b>Keywords:</b>	IT services, outsourcing, transaction cost theory, case study

Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä IT-palveluita ja miten yrityksen kannattaa ulkoistaa sekä arvioida ulkoistamiseen liittyviä välillisiä kustannuksia. Tutkimuksen teoreettisen taustan muodostavat transaktiokustannusteoria ja Simonsin päätöksentekomallista johdettu IT-palveluiden ulkoistamisprosessia kuvaava malli. Empiirisessä osassa käytetään esimerkkinä yritystä, joka on valikoivasti ulkoistanut IT-palveluitaan. Ulkoistamistapauksista kerättiin tietoja teemahaastatteluin. Tutkielman tulosten mukaan onnistuneen IT-palvelun ulkoistamisen tekijöitä ovat pohjatyön tekeminen ja vertailupohjan rakentaminen, sopimuksen tarkkuus, toimittajan toiminnan mittaaminen sekä IT-osaston välittävän roolin huomioiminen sopimuksen jälkeisessä toiminnassa

## ABSTRACT

<b>Author:</b>	Kallio, Mari
<b>Title:</b>	The outsourcing of IT services – A case study based on transaction cost theory
<b>Faculty:</b>	LUT, School of Business
<b>Major:</b>	Accounting
<b>Year:</b>	2008
<b>Master's Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology 82 pages, 2 figures and 1 appendix
<b>Examiners:</b>	professor Jaana Sandström professor Ari Jantunen
<b>Keywords:</b>	IT services, outsourcing, transaction cost theory, case study

The objective of the study is to find out which IT services enterprises should outsource and how they should do this and estimate the amount of indirect cost related to outsourcing. The theoretical foundations of the study are transaction cost theory and the decision model for IT outsourcing process derived from Simon's general decision making model. In the empirical section, an enterprise, which have selectively outsourced IT services, is used as an example. The experiences of the case enterprise were collected using interviews. The results of the study shows that the factors of successful outsourcing of IT services are good preparation before decision making and calculating a business case, accuracy of the outsourcing contract, measurement of the supplier performance and taking into consideration the new, intermediary role of IT department after the outsourcing contract has been made.

## **SISÄLLYSLUETTELO**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkielman tausta	1
1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	4
1.3 Tutkimusaineisto ja –menetelmät	6
1.4 Tutkielman rakenne	7
<b>2 TUTKIELMAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>8</b>
2.1 IT-palveluiden määrittely	8
2.2 IT-palveluiden ulkoistaminen ja sen motiivit	12
2.3 IT-palveluiden ulkoistamisen vaiheet	14
2.4 Tutkimuksia IT-palveluiden ulkoistamisesta	15
2.5 Transaktiokustannusteoria ulkoistamispäätöksen selittäjänä	18
2.5.1 Transaktiokustannusteorian perusolettamukset	20
2.5.2 Transaktiokustannusteorian dimensiot	21
2.5.3 Transaktiokustannusteorian kritiikki	25
2.6 Transaktiokustannusteoriaan pohjautuvia tutkimuksia IT-palveluiden ulkoistamisesta	26
<b>3 ANALYYSI ESIMERKKIYRITYKSEN IT-PALVELUIDEN ULKOISTAMISESTA</b>	<b>30</b>
3.1 Taustatietoja esimerkkiyrityksestä	30
3.2 IT-palveluiden ulkoistamisen pohjatyö	32
3.2.1 Vertailupohjan rakentaminen	33

3.2.2 Markkinainformaation hankkiminen ja sen hyväksikäyttäminen	37
3.2.3 Toimittajan valinta	40
3.2.4 Pohjatyön kustannukset	42
3.3 Ulkoistamispäätöksen analysointi transaktiokustannusteorian käsitteillä	43
3.3.1 Päätöksentekijän rajoittuneen päätöksentekokyvyn ilmeneminen	43
3.3.2 Opportunismien ilmeneminen	47
3.3.3 Ulkoistamispäätös ja transaktiokustannusteorian dimensiot	49
3.4 IT-palveluiden ulkoistamisen siirtymävaihe	60
3.5 IT-palveluiden ulkoistamissopimuksen valvonta ja hallinta	63
3.5.1 Yhteistyömallin puuttuminen	64
3.5.2 Ulkoistamissopimuksen tarkkuus	65
3.5.3 Erilaiset johtamiskulttuurit	66
3.5.4 Toiminnan mittaamiseen liittyvät ongelmat	67
3.6 Yhteenveto tuloksista liikkeenjohdon kannalta	70
<b>4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>73</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>77</b>
<b>LIITE: Teemahaastattelun runko</b>	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman tausta

Tiedotusvälineiden antama kuva IT-palveluiden (informaatioteknologia, IT) ulkoistamisesta on ristiriitainen. Toisaalta kerrotaan, kuinka ulkoistamisella voidaan saavuttaa hyviä tuloksia niin kustannussäästöjen kuin palveluiden parantuneen laadun kautta. Toisaalta taas otsikoidaan, kuinka ulkoistukset useimmiten epäonnistuvat. Tästä huolimatta IT-palveluiden ulkoistaminen on ilmiö, joka on tullut jäädäkseen. Tätä todistaa PriceWaterHouseCoopersin tutkimus, jonka mukaan 91 prosenttia tutkimukseen vastaajista kertoi ulkoistavansa uudelleen riippumatta siitä, oliko vastaaja tyytyväinen aikaisempiin ulkoistamispäätöksiinsä vai ei (PriceWaterHouseCoopers, 2007, 6).

IT-palveluiden ulkoistamisen syitä mietittäessä ensimmäisenä tulevat mieleen taloudelliset syyt, kuten kustannussäästöt ja taseen keventäminen. Yhä useammin ulkoistamisen taustalla on kuitenkin strategisia syitä, joita ovat muun muassa keskittyminen ydinliiketoimintaan, IT-palveluiden laadun parantaminen tai uusimman teknologian ja osaamisen käyttöön saaminen mahdollisimman nopeasti. Kaikki nämä syyt ulkoistaa houkuttelevat yrityksen johtajia tekemään päätöksen IT-palveluiden ulkoistamisesta. Mutta päätöksentekijöiden olisi syytä olla tietoinen myös siitä, että peräti 47 prosenttia yrityksistä, jotka olivat ulkoistaneet IT-palveluitaan, päättivät sopimuksen ennen sopimuskauden loppua (Tietoviikko, 2007,1).

Teknologian kehitys ja globalisaatio ovat mahdollistaneet IT-palveluiden ulkoistamisen, koska IT-palveluiden tuottaminen ei ole enää sidoksissa tiettyyn paikkaan, vaan näitä palveluita voidaan tuottaa mistä päin

maailmaa tahansa. Myös IT-palveluiden ulkoistamiseen liittyvät kustannukset ovat huomattavia. Esimerkiksi Euroopan suurin öljy-yhtiö Royal Dutch Shell ulkoisti tietotekniikka- ja puhelinpalvelunsa kolmelle suurella IT-toimittajalle sopimuksilla, joiden yhteenlasketun summan arvioidaan olevan noin 2,7 miljardia euroa, ja ulkoistamiset koskevat noin noin 3 000 tuhatta työntekijää (Tietoviikko, 2008,1).

IT:n aseman muuttuminen strategisempaan suuntaan asettaa vaatimuksia IT-palveluiden ulkoistamisen toteuttamiselle. IT ei enää ole se osasto, joka pakon sanelemana pitää olla, vaan siitä on nykyään tullut yrityksen strateginen osa, jonka varassa toimivat kaikki yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeät prosessit. Esimerkiksi yrityksen rahaliikenne, omat ja asiakkaiden tilaukset sekä toimitukset hoidetaan nykyisin erilaisten tietojärjestelmien avulla ja riippuvuuden näistä järjestelmistä huomaa vasta, kun järjestelmä ei toimikaan. Pahimmassa tapauksessa yrityksen koko toiminta voi pysähtyä järjestelmässä ilmenneen toimintahäiriön vuoksi.

Jättisopimukset, tiedot IT-palveluiden ulkoistamisten epäonnistumisista ja IT-palveluiden strategisen merkityksen luulisi herättävän myös tutkijoiden mielenkiinnon selvittää, mitkä tekijät erottavat onnistuneen IT-palveluiden ulkoistamisen epäonnistuneesta. IT-palveluiden ulkoistamiseen liittyviä riskejä on kyllä tutkittu ja esimerkiksi Bahlin ja Rivardin (2003, 216) tutkimuksen mukaan IT-palveluiden ulkoistamiseen liittyvien riskien kaksi seurausta ovat palveluiden laadun heikkeneminen ja kustannusten kasvaminen. Ja juuri näiltä seurauksilta yritykset haluaisivat välttyä. Mutta kuinka yrityksen olisi toimittava, jotta IT-palveluiden ulkoistaminen onnistuisi? Mitä asioita on syytä selvittää etukäteen ennen potentiaalisten toimittajien tapaamista? Mitä asioita tulee ottaa huomioon neuvotteluprosessin aikana? Ja jos yritys päätyy ulkoistamaan IT-palvelunsa tai osan niistä, mitä pitää tehdä sopimuksen syntymisen

jälkeen? Näihin kysymyksiin liikkeenjohdon edustajat haluaisivat mitä luultavimmin saada vastauksen, mutta harvassa ovat tutkimukset, joissa näitä asioita olisi tutkittu.

Olemassa oleva tutkimus IT-palveluiden ulkoistamisesta on keskittynyt tutkimaan IT-palveluiden ulkoistamisen syitä. Käytetyin teoria näiden syiden selittämisessä on ollut transaktiokustannusteoria, jonka dimensioita on käytetty selittämään IT-palveluiden ulkoistamispäätöstä. Tutkimustulokset sekä tukevat että kumoavat transaktiokustannusteorian dimensioiden selitysvoiman ulkoistamispäätöksen selittäjänä. Esimerkiksi Aubertin et al. (1996a) tutkimuksen mukaan epävarmuus on suurin selittävä tekijä, mutta resurssien erikoistuneisuus, jota yleensä pidetään suurimpana selittävänä tekijänä, ei selittänyt IT-palveluiden ulkoistamispäätöstä.

Huomiota tulisi kiinnittää myös ulkoistamisen kustannuksiin. Ulkoistamisen hinta ei ole ainoastaan kuukausittain tai vuosittain toimittajalle maksettu kustannus. Onnistunut ulkoistamissopimus vaatii yritykseltä sisäistä työtä ja panostusta sekä ennen että jälkeen sopimuksen teon. Mitä suuremmasta sopimuksesta on kyse, sitä suuremmaksi muodostuvat nämä välilliset kustannukset, jotka yrityksen tulisi ottaa huomioon laskiessaan ulkoistamissopimuksen kannattavuutta. Näyttäisi olevan niin, että yritykset unohtavat nämä sopimuksen hallinnoimisesta ja valvonnasta aiheutuvat kulut laskiessaan sopimuksen kannattavuutta.

Yhtä oikeaa tapaa vastata edellä esitettyihin kysymyksiin tai yhtä oikeaa tapaa laskea välilliset kustannukset ei ole. Ulkoistamisprosessin jokaiseen vaiheeseen on kuitenkin löydettävissä tietyt perusasiat, joiden selvittäminen voi auttaa yritystä tekemään onnistuneen ulkoistamissopimuksen, ja jotka aiheuttavat myös kustannuksia, jotka tulisi



ottaa huomioon IT-palveluiden ulkoistamissopimuksen kannattavuutta laskettaessa.

## 1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

IT-palveluiden ulkoistamista on tarkasteltu monien eri teorioiden valosta, kuten agenttiteorian, strategiatutkimuksen ja tietämykseen perustuvan teorian kannalta. Transaktiokustannusteoria on kuitenkin noussut yhdeksi suosituimmaksi teoriaksi, kun selitetään IT-palveluiden ulkoistamispäätöstä, ja myös tämän tutkielman perustan muodostavat transaktiokustannusteorian peruskäsitteet. Transaktiokustannusteorian osalta päälähteenä käytetään teorian luoja Oliver Williamsonin vuonna 1985 kirjoittamaa teosta *The economics institution of capitalism*. Useat eri julkaisut viittaavat Williamsonin teoksiin, joten on luontevaa ottaa Williamsonin työ ensisijaiseksi lähteeksi.

Transaktiokustannusteoriaa hyväksi käyttämällä tässä tutkielmassa selvitetään vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä IT-palveluita kannattaa ulkoistaa ja miten?
- Minkälaisia välillisiä kustannuksia yritykselle syntyy eri IT-palveluiden ulkoistamisprosessin vaiheissa?

Transaktiokustannusteoria keskittyy juuri ulkoistamisen kannalta tärkeään kysymykseen eli tehdä itse vai ostaa markkinoilta, ja muodostaa selkeän ja yksinkertaisen mallin ulkoistamispäätöksen tekemiseen hyödyntäen teorian dimensioita. Ensimmäiseen kysymykseen eli mitä ulkoistaa haetaankin vastaus näiden dimensioiden avulla, jolloin IT-palvelut

luokitellaan niiden ominaisuuksien perusteella eri luokkiin ja tämä luokittelu auttaa ulkoistavaa yritystä päättämään, mitä sen kannattaisi ulkoistaa ja mitkä tehdä itse sekä kertoo myös sopivimman sopimus- ja hallinnointimuodon.

Kysymykseen miten IT-palvelut kannattaa ulkoistaa vastattaessa, käytetään hyödyksi Simonsin päätöksentekomallista kehitettyä mallia IT-palveluiden ulkoistamisprosessista. Malli jakaa ulkoistamisprosessin kahteen vaiheeseen, jotka ovat päätöksentekovaihe ja toimeenpanovaihe, jotka jakaantuvat vielä useampaan alavaiheeseen. Tämän mallin avulla ulkoistamisprosessi voidaan osittaa vaiheisiin, ja näin voidaan tarkastella jokaisen vaiheen kriittisiä tekijöitä. IT-palveluiden ulkoistaminen ei koskaan ole hetkessä tehtävä päätös, vaan vaatii ulkoistavalta yritykseltä eri vaiheissa panostusta ja huomion kiinnittämistä näiden eri vaiheiden kriittisiin tekijöihin.

Transaktiokustannusteorian yksi peruskäsite on transaktiokustannus, jolla tarkoitetaan ulkoistamiseen liittyviä välillisiä kustannuksia, joita syntyy ennen ja jälkeen sopimuksen. Ulkoistamisprosessin eri vaiheissa eri tekijät synnyttävät kustannuksia, ja tutkielman tavoite on tunnistaa keskeisimmät kustannuksia aiheuttavat tekijät sekä karkeasti arvioida näiden kustannusten suuruutta.

Tutkielmassa keskitytään vain IT-palveluiden ulkoistamiseen, ja yleistä ulkoistamiseen liittyvää tieteellistä keskustelua ei tutkielmassa oteta huomioon. IT-palveluiden ulkoistamista voi tarkastella useasta eri näkökulmasta, kuten IT-osaston, työntekijän tai ylemmän johdon näkökulmasta. Tämän tutkielman näkökulmaksi on valittu ylimmän johdon näkökulma, koska juuri ylimmän johdon tulisi ulkoistamis päätöstä tehdessään varmistaa, että päätös on hyvin perusteltu. Lisäksi on otettava

huomioon, että tutkielmassa tarkastellaan yritysten sisäisten IT-osastojen ulkoistamistapauksia. Tutkielmassa ei siis oteta kantaa niiden yritysten, joiden ydinliiketoimintaa on IT-palveluiden tuottaminen, ulkoistamispäätöksiin.

### **1.3 Tutkimusaineisto ja –menetelmät**

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkielma noudattaa tapaustutkimuksen periaatteita, koska empiirisen osan pohjana ovat kirjoittajan omat kokemukset sekä haastatteluilla kerätyt tiedot erään yrityksen IT-palveluiden ulkoistamishankkeista. Tapaustutkimuksen ongelma liittyy tulosten yleistettävyyteen, koska tulokset perustuvat suhteelliseen yksityiskohtaiseen tietoon yhdestä tapauksesta. Yksi keino yleistettävyyden parantamiseen on tehdä yleisimpiä johtopäätöksiä yleisemmän teorian avulla. (Koskinen et al., 2005, 167) IT-palveluiden ulkoistamista on tieteellisesti tutkittu varsin vähän sen ajankohtaisuudesta huolimatta, joten yleisempää teoriaa yleisimpien johtopäätöksien tekemiseen on vaikea löytää. Tässä tutkielmassa hyödynnetäänkin IT-alan tutkimukseen ja neuvontapalveluihin keskittyvän Gartner Inc:in tutkimusten tuloksia tulkittaessa tutkielman tuloksia.

Omien kokemusten ja haastattelujen lisäksi kirjalliset aineistot ovat tärkeässä asemassa tunnistettaessa IT-palveluiden ulkoistamisprosessin tärkeitä vaiheita sekä niistä aiheutuvia välillisiä kustannuksia. Kirjallisten aineistojen tärkeyden vuoksi lähdekritiikillä on suuri merkitys työn onnistumisen kannalta. Koskinen et al. (2005,136) puhuvat kahdenlaisesta lähdekritiikistä. Perinteisellä lähdekritiikillä tarkoitetaan pyrkimystä selvittää, pitääkö lähde paikkansa vai ei, ja voidaanko sen varassa tehdä oikeita johtopäätöksiä. Tätä perinteistä käsitystä ei tule unohtaa, mutta tämän tutkielman kannalta tärkeämpänä voidaan pitää kehittynyttä lähdekritiikkiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tavoitteena ei ole

selvittää, pitääkö lähde paikkansa, vaan kuinka lähdettä voi käyttää todisteena tietystä tapahtumasta.

Tutkielmaan tekoon vaikuttavat myös kirjoittajan omat havainnot erään yrityksen IT-palveluiden ulkoistamisprojekteista. Suurimmaksi osaksi havainnointi on tapahtunut ulkopuolisena, mutta yhden IT-palveluiden ulkoistamisprojektin yhteydessä kirjoittaja oli mukana avustavassa roolissa. Osallistuvasta havainnoinnista ei voida tässä tapauksessa puhua, koska osallistumisen aikana kirjoittaja ei ollut tietoinen tulevasta tutkielman aiheesta, joten ei ollut mahdollista muodostaa etukäteen kuvaa asioista, joihin olisi pitänyt kiinnittää huomiota. (Koskinen et al., 2005, 77)

Haastatteluissa noudatetaan teemahaastattelun periaatteita. Teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruun menetelmä niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteissä. Menetelmä on myös tehokas, koska tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin. Teemahaastattelua varten on tehty runko (liite 1), jonka mukaan jokaisen haastateltavan kohdalla edetään, jotta varmistetaan, että kaikki tarvittavat kysymykset tulee esitettyä ja haastattelu sujuisi mahdollisimman luontevasti. Teemahaastattelu kuitenkin antaa mahdollisuuden sekä haastattelijalle että haastateltavalle esittää lisäkysymyksiä. (Koskinen et al., 2005, 105-108)

#### **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielman luvussa kaksi esitellään tutkielman teoreettinen tausta. Luvussa kaksi määritellään, mitä tarkoitetaan IT-palveluilla, niiden ulkoistamisella sekä esitellään viimeaikaisimpia tutkimuksia IT-palveluiden ulkoistamisesta ja IT-palveluiden ulkoistamisprosessia kuvaava malli.

Lisäksi esitellään transaktiokustannusteorian peruskäsitteet ja –periaatteet Oliver Williamsonin mukaisesti.

Luku kolme muodostaa tämän tutkielman empiirisen osan. Luvussa käydään läpi esimerkkiyrityksen kokemusten avulla lävitse IT-palveluiden ulkoistamisen vaiheet, arvioidaan näihin vaiheisiin liittyviä välillisiä kustannuksia sekä tarkastellaan IT-palveluiden ulkoistamispäätöstä transaktiokustannusteorian näkökulmasta. Tutkielman viimeisessä luvussa neljä kootaan yhteen tutkielman tärkeimmät asiat.

## **2 TUTKIELMAN TEORETTISET LÄHTÖKOHDAT**

### **2.1 IT-palveluiden määrittely**

Mitä tarkoitetaan IT-palvelulla? Kysyttäessä alan ammattilaisilta tietoa siitä, mistä löytyisi kirjallisuutta IT-palveluista ja niiden luokittelusta, vastaus oli, että tällaista opasta ei ole olemassa. IT-palveluiden luokitteluja on olemassa yhtä monta kuin on IT-palveluita tuottavaa yritystä. Olemassa olevassa kirjallisuudessaakin on keskitetty lähinnä tarkastelemaan IT:n ulkoistamista erittelemättä sen tarkemmin, onko ulkoistettu koko IT vai osa IT:stä.

Samaan lopputulokseen päätyi myös Nyrhinen (2007, 24-25) omassa väitöskirjassaan, jossa hän tutki yritysten IT-infrastruktuuripalveluiden ulkoistamista ja sen menestystekijöitä. Yhtä yleistä määritelmää siitä, kuinka IT-palvelut tulisi luokitella, ei ole olemassa, vaikka IT-palveluiden merkitys yrityksille on suuri. Väitöskirjassaan Nyrhinen määrittelee IT-palvelut teknologiaan liittyviksi palveluiksi (sisältäen siihen liittyvän tuen ja koulutuksen), sovelluksiin liittyviksi palveluiksi (sisältäen siihen liittyvän tuen ja koulutuksen) sekä johtamiseen liittyviksi palveluiksi.

Nyrhisen väitöskirja käsittelee vain yhtä IT-palveluiden osa-aluetta eli infrastruktuuria, mutta IT-palveluihin kuuluu muitakin osa-alueita. Eikä väitöskirja myöskään määrittele, mitä IT-palvelulla tarkoitetaan. ITIL (Information Technology Infrastructure Library) ehdottaa yhdeksi IT-palvelun määrittelyksi seuraavaa: yksi tai useampi IT-järjestelmä, joka mahdollistaa liiketoimintaprosessin. Myös ITIL mainitsee IT-palveluiden luokittelun vaikeuden ja toteaa, että monet yritykset ovat epäonnistuneet yrityksessään määrittellä IT-palvelut yksiselitteisesti. Yksi syy tähän on se, että on vaikeaa määrittellä IT-palvelu, koska yksi palvelu yleensä muodostuu useasta muusta IT-palvelusta. (ITIL, 2004, 33)

ITIL (2004, 33) neuvookin yrityksiä kokoamaan tarjoamansa IT-palvelut palvelukatalogiin, jossa IT-palvelut on luokiteltu seuraaviin kategorioihin:

- liiketoimintapalvelut (business services)
- infrastruktuuripalvelut (infrastructure services)
- tietoliikennepalvelut (network services)
- ohjelmistotuki (application support).

Näistä ensimmäisenä mainittu liiketoimintapalvelu on IT-palveluista se osa, jota IT-palveluiden käyttäjä konkreettisesti käyttää. Muut kategorioista ovat IT-palveluiden loppukäyttäjille näkymättömiä, mutta liiketoimintapalveluiden tuottamisen ja käyttämisen kannalta tärkeitä IT-järjestelmien tukipilareita. (ITIL, 2004, 33)

Dibbern et al. (2004,11) määrittelevät IT-palvelun tavaksi, jolla IT-tuotteet on toimitettu asiakkaille IT-funktion toimesta. Nämä IT-palveluiden tuottajat, IT-funktiot, voidaan luokitella niiden tuottamien palveluiden mukaan seuraaviin luokkiin:

- järjestelmien operointi
- järjestelmien suunnittelu ja hallinnointi
- sovellusten kehittäminen ja ylläpito
- tieto- ja puhelinliikenneverkon hallinnointi
- käyttäjätuki.

Cullen et al. (2005, 378) jaottelivat IT-palvelut seuraavasti tutkiessaan 49 IT-palveluiden ulkoistamistapausta ja selvittäessään, mitä IT-palveluita yritykset olivat ulkoistaneet:

- sovellukset (kehittäminen, asennus sekä tuki ja ylläpito)
- toiminnot (palvelimet, tietoliikenneverkko ja työasemat)
- johto ja tuki (käyttäjätuki, hankinta, strateginen suunnittelu, järjestelmien integrointi ja koulutus).

ITILin luokittelua lukuun ottamatta edellä mainitut luokittelut ovat keskittyneet lähinnä vain IT-infrastruktuuripalveluihin, joiden tarkoitus on tukea ja sitoa yhteen yrityksen keskeisiä liiketoimintaprosesseja. Näihin infrastruktuuripalveluihin kuuluvat IT-laitteiden, kuten palvelimien, reitittimien, tietoliikenneverkkojen ja viestintäverkkojen ylläpito ja operointi. (King & Flor, 2006, 488)

Mutta kuten Florin et al. (2005, 241-242) omassa tutkimuksessaan mainitsevat IT-palveluiden ulkoistaminen on muuttumassa ainoastaan kuluja säästävästä päätöksestä strategiseksi päätökseksi, jolloin myös liiketoimintaprosessien ulkoistaminen on noussut yhdeksi ulkoistamisen kohteeksi. Tämä liiketoimintaprosessien ulkoistaminen (BPO=business process outsourcing) käsittää esimerkiksi yrityksen henkilöstöhallinnon järjestelmien ja talousjärjestelmien ulkoistamisen.

Tässä tutkielmassa IT-palvelut määritellään ITILin mukaan yhdeksi tai useammaksi IT-järjestelmäksi, jotka mahdollistavat liiketoimintaprosessin. Kuten yllä olevasta huomataan, IT-palveluita luokitellaan monella eri tavalla ja joskus jopa hyvinkin yksityiskohtaisesti. Tässä tutkielmassa IT-palvelut luokitellaan kolmeen eri kategoriaan seuraavasti:

- infrastruktuuripalvelut, esimerkiksi data center – toiminnot (IT-laitteiden, kuten palvelimien ja reitittimien, ylläpito ja operointi), järjestelmien suunnittelu, integrointi ja operointi sekä tietoliikenne- ja viestintäverkkojen ylläpito ja hallinnointi
- liiketoimintaprosessit, esimerkiksi yrityksen henkilöstöhallinnon, markkinoinnin, myynnin, logistiikan, hankinnan, tuotannon ja talouden järjestelmät
- loppukäyttäjää palvelevat tukitoiminnot, esimerkiksi käyttäjätuki, työasematuki sekä koulutus.

Edellä esitetyt esimerkit eivät ole kaiken kattava listaus näihin luokkiin kuuluvista IT-palveluista. Moni loppukäyttäjän kannalta tuttu IT-palvelu, esimerkiksi sähköposti ja Internet, on jäänyt nimeltä mainitsematta, mutta ne kuitenkin sisältyvät yllä mainittuihin luokkiin. Molemmat kuuluvat infrastruktuuripalveluiden alle, sähköposti osana viestintäverkkoja ja internet osana tietoliikennettä.

Edellä esitellyt kategoriat kuvaavat myös hyvin näiden IT-palveluluokkien välistä eroa. Infrastruktuuripalvelut muodostavat IT-järjestelmien peruspilarit, jotka mahdollistavat liiketoimintaprosessit -luokkaan kuuluvat IT-palvelut. Tukipalvelut palvelevat loppukäyttäjää, joka on tekemisessä näiden kaikkien IT-palveluiden kanssa. Infrastruktuuripalveluiden kanssa loppukäyttäjää on tekemisissä vain epäsuorasti, koska usein ongelma



infrastruktuuripalvelussa näkyy ongelmana liiketoimintaprosessissa, jonka vuoksi loppukäyttäjä ottaa yhteyttä käyttäjätukeen.

## **2.2 IT-palveluiden ulkoistaminen ja sen motiivit**

IT-palveluiden ulkoistamista on määritelty monella eri tavalla (Dibbern et al., 10.), ja kaikista määritelmistä on löydettävissä tekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikille. Sen sijaan, että esiteltäisiin eri määritelmiä, käydään tässä tutkielmassa läpi IT-palveluiden ulkoistamisen määritelmien yhteisiä tekijöitä ja ulkoistamisen motiiveja.

Ensimmäiseksi määritelmien mukaan IT-palveluiden ulkoistamisessa on kysymys aikaisemmin yrityksen itse hallitsevien resurssien, niin koneiden, laitteiden, sovellusten kuin henkilöstönkin, myymisestä kolmannelle osapuolelle, joka ottaa vastuulleen näiden resurssien hallinnoinnin ja vastaa IT-palveluiden tuottamisesta ulkoistavalle osapuolelle. Tämä kaikki perustuu osapuolten väliseen pitkäaikaiseen sopimukseen, jossa on määritelty osapuolten vastuut ja velvollisuudet. (Apte et al, 1997; Chaudhury et al.; 1995, Cheon et al. 1995)

Toinen IT-palveluiden ulkoistamisen tunnusmerkki on, että ulkoistavalla yrityksellä on tavoitteita, joita se uskoo IT-palveluiden ulkoistamisella saavuttavansa (Willcocks & Kern, 1998; Cheon et al., 1995). Näitä tavoitteita voidaan pitää myös IT-palveluiden ulkoistamisen motiiveina, joita on jaoteltu usealla eri tavalla. Govern et al. (1994, 37) ovat jaotelleet IT-palveluiden ulkoistamisen motiivit kolmeen eri kategoriaan käyttämällä hyväksi motiivien yhteisiä tekijöitä. Jaottelu kokoaa hyvin yhteen IT-palveluiden ulkoistamiseen motiivit. Nämä tekijät ovat seuraavat:

1. taloudelliset odotukset, esimerkiksi kustannussäästöt ja kustannusten ennustettavuuden parantuminen
2. strategiset tekijät, esimerkiksi keskittyminen niihin IT-palveluihin, jotka ovat liiketoiminnan kannalta tärkeitä ulkoistaen rutiininomaiset IT-palvelut
3. tekniset tekijät, esimerkiksi nopeampi pääsy uuden teknologian käyttäjäksi toimittajan kautta, IT-palveluiden laadun paraneminen toimittajan laajemman teknisen tietämyksen takia.

Suurimpien espanjalaisten yritysten keskuudessa tehdyn tutkimuksen perusteella Gonzalez et al. (2005, 129) määrittivät tärkeimmät IT-palveluiden ulkoistamisen syyt seuraavasti:

1. mahdollisuus keskittyä IT-palveluiden strategiaan puoliin
2. mahdollisesti parantuva IT-osaston joustavuus
3. mahdollinen IT-palveluiden laadun paraneminen
4. jokapäiväisten, ongelmallisten asioiden eliminointi.

Huomiota herättävää edellä esitetystä luettelosta on se, että IT-palveluiden ulkoistamisesta saadut säästöt eivät olleet neljän useimmiten mainitun syyn joukossa, vaan olivat vasta sijoilla viisi (henkilökunnan ulkoistamisesta saadut säästöt) ja seitsemän (teknologiasta saadut säästöt) (Gonzalez, 2005,129).

Vuonna 1995 julkaistussa tutkimuksessa, jossa tutkittiin suomalaisten yritysten IT-palveluiden ulkoistamista, yleisimmät syyt IT-palveluiden ulkoistamiseen olivat keskittyminen ydinliiketoimintaan, kustannussäästöt ja kyvykkään IT-henkilöstön puute. Näistä syistä kustannussäästöt oli useimmiten mainittu syy IT-palveluiden ulkoistamiseen. (Saarinen et al., 1995, 35–36) Osa edellä esitettyjen kahden tutkimuksen eroista voidaan

selittää maakohtaisilla eroilla, mutta huomattavissa on myös se, että ajan myötä IT-palveluiden ulkoistamisen tärkeimmiksi syiksi ovat nousemassa strategiset syyt sen sijaan, että katsottaisiin vain ulkoistamisen mukanaan tuomia kustannussäästöjä.

Tässä tutkielmassa IT-palveluiden ulkoistamisella tarkoitetaan yrityksen tietoista päätöstä ulkoistaa osa tai kaikki IT-palvelut kolmannelle osapuolelle ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi pitkäaikaisella sopimuksella. Huomattava on se, että tavoitteet ovat erilaisia puhuttaessa eri IT-palveluista. Esimerkiksi infrastruktuuripalveluita ulkoistettaessa suurin vaikuttaja ulkoistamiseen voi olla ulkoistamisen mukanaan tuomat kustannussäästöt, kun taas liiketoimintaprosessissa tavoitteena voi olla parantunut palvelun laatu tai palvelun varmuus ja käytettävyys.

### **2.3 IT-palveluiden ulkoistamisen vaiheet**

Määritelmän mukaan IT-palveluiden ulkoistamisessa on kysymys yrityksen tietoisesta päätöksestä ulkoistaa osa tai kaikki IT-palvelut. Koska kyseessä on tietoinen päätös, on hyvä olla myös päätöksentekoprosessia kuvaava malli. Tässä tutkielmassa hyödynnetään Simonsin vuonna 1960 kehittämästä päätöksentekomallista kehitettyä IT-palveluiden ulkoistamisprosessimallia. Tässä mallissa IT-palveluiden ulkoistaminen jaetaan kahteen päävaiheeseen, päätöksentekovaiheeseen ja toimeenpanovaiheeseen. (Dibbern et al., 2004, 15)

Päätöksentekovaihe jaotellaan kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa haetaan vastaus kysymykseen, miksi IT-palvelut tulee ulkoistaa. Mitä etuja ja hyötyjä ulkoistamisella saavutetaan? Mitä haittoja

ulkoistamisesta voi seurata? Toisessa vaiheessa kysymys kuuluu, mitä ulkoistetaan. Ulkoistetaanko kaikki IT-palvelut vai vain osa IT-palveluista? Jos ulkoistetaan vain osa, mitkä IT-palveluista ulkoistetaan ja mitkä jätetään omalle vastuulle? Kolmanteen päätöksentekovaiheeseen kuuluvat eri vaihtoehtojen vertailu ja IT-palveluiden ulkoistamispäätöksen tekeminen. (Dibbern et al., 2004, 15)

Toimeenpanovaihe koostuu kahdesta eri vaiheesta. Ensimmäisen vaiheen avainkysymys on toimittajan valitseminen, toimittajasuhteen rakentaminen sekä sen hallitseminen. Kun on päätetty ulkoistaa osa tai kaikki IT-palvelut ja toimittaja valittu, tullaan toimeenpanovaiheen tärkeimpään vaiheeseen eli lopputuloksen mittaamiseen. Yrityksen on pystyttävä seuraamaan ja kontrolloimaan toimittajan tuottamien palveluiden tasoa ja kustannuksia sekä vertaamaan niitä päätöksentekovaiheessa asetettuihin tavoitteisiin. (Dibbern et al., 2004, 15)

## **2.4 Tutkimuksia IT-palveluiden ulkoistamisesta**

Tarkasteltaessa IT-palveluiden ulkoistamisesta tehtyjä viimeaikaisia tutkimuksia, suosittuja aiheita näyttävät olevan offshoring ja strategian yhteyttä IT-palveluiden ulkoistamiseen tutkivat tutkimukset. Näin ollen myös tieteellisessä tutkimuksessa näyttäisi suuntana olevan siirtyminen transaktiokustannuksista strategisiin asioihin.

IT-palveluita ulkoistaessaan yrityksellä on valittavanaan monia eri vaihtoehtoja toteuttaa ulkoistaminen. Jos yritys ulkoistaa yli 80 prosenttia IT-toiminnoistaan yhdelle ainoalle toimittajalle, puhutaan koko IT-osaston ulkoistamisesta. Tämän vastakohta on kaiken tekeminen itse eli tällöin yli 80 prosenttia IT-toiminnoista tehdään ja hallinnoidaan yrityksen omin

resurssein. Prosenttilukujen väliin jäävästä alueesta käytetään nimitystä valikoiva ulkoistaminen eli tällöin yritys on ulkoistanut 20 – 80 prosenttia IT-toiminnoistaan. (Dibbern et al., 2004, 10)

Yleisimmin yritykset IT-palveluita ulkoistaessaan päätyvät valikoivaan ulkoistamiseen eli ulkoistavat IT-toiminnoistaan vain tietyt osat. Yksi keino ulkoistaa osa IT-palveluista on nimeltään offshoring, jolla tarkoitetaan sitä, että IT-palveluiden tuottaminen ulkoistetaan toimittajalle, joka sijaitsee toisessa maassa kuin ulkoistava yritys. Erityisesti paljon ihmistyötä sisältäviä IT-palveluita ulkoistetaan Aasian maihin alemman palkkatason vuoksi. (Bhalla et al., 2008, 322-323)

Bhallan et al. (2008) tutkimuksessa tutkittiin, eroavatko yritykset, jotka ulkoistavat IT-palveluitaan Aasian maihin, toisistaan toiminnan tuloksen suhteen. Tutkimuksessa tutkittiin vuonna 2004 500 parhaan yrityksen listalta löytyviä yrityksiä, jotka jaoteltiin neljään eri luokkaan sen mukaan, kuinka paljon yritykset hyödyntävät ulkoistamista Aasian maihin. Tutkimuksen mittareina käytettiin liikevaihtoa, voiton prosentuaalista osuutta liikevaihdosta sekä voittoa ja liikevaihtoa työntekijää kohden. Tilastollisin menetelmin selvitettiin, löytyykö eri luokista eroja näiden mittareiden suhteen. Tulokset eivät löytäneet eri luokkien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja kannattavuutta ja tuottavuutta mittaavien mittareiden suhteen. Näyttäisi siis siltä, että ulkoistamalla Aasian maihin ei olisi saavutettavissa kustannussäästöjä, joka on yksi tärkeimmistä tavoitteista.

Vaikka Aasian maiden palkkataso on länsimaisia maita alhaisempi, sopimuksen toimeenpaneminen ja hallinnointi sekä työskentely Aasian maiden henkilöiden kanssa voi aiheuttaa yritykselle yllätyksiä ja kustannuksia, joista se ei ole ollut tietoinen ulkoistaessaan. Winklerin et al.

(2008) tutkimuksessa tutkittiin, kuinka kulttuuriset erot vaikuttavat ulkoistamissopimuksen menestyksellisyyteen. Tutkimuksessa tutkittiin viiden saksalaisyrityksen sovellustyön ulkoistamista intialaisille yrityksille. Tulosten mukaan valtasuhteiden etäisyys, suunnittelijan arvot sekä aktiivinen/passiivinen asenne työhön olivat tekijöitä, joilla oli vaikutusta toimittajasuhteen laatuun ja näin ulkoistamissopimuksen menestyksellisyyteen. Toimittajasuhteen ylläpitäminen ja ulkoistamissopimuksen menestyksellisyys vaati yrityksiltä selkeästi määriteltäviä rooleja ja prosesseja sekä vahvaa ja aktiivista johtamista, jotta välttyttiin kulttuurien välisistä eroista aiheutuville ongelmilla.

Strategian vaikutusta IT-palveluiden ulkoistamiseen tutkittiin Benoitin et al. (2008, 129-131) tutkimuksessa, jossa selvitettiin liiketoimintastrategian vaikutusta päätökseen ulkoistaa IT-palvelut. Tutkimuksessa käytettiin Milesin ja Snown typologiaa, jossa yritykset jaotellaan neljään eri ryhmään niiden noudattamien liiketoimintastrategioiden mukaisesti. Nämä ryhmät ovat puolustaja, analysoija, ennustaja ja reagoija. Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmea ensimmäistä ryhmää, koska neljäs ryhmästä edustaa yritystä, jolle ei voida määrittää yhtä ainoaa liiketoimintastrategiaa, joka vaikuttaisi yrityksen toimintaan.

Tutkimuksen tulosten mukaan ennustajat ja analysoijat ulkoistavat enemmän kuin puolustajat, kun tarkastelun kohteena on IT-operaatioiden ulkoistaminen. Kun sama vertailu tehtiin IT-palveluiden ylläpitoon liittyvien tehtävien ulkoistamisessa, eroa eri ryhmien välillä ei ollut. Syy eroon näiden kahden IT-toiminnon välillä löytyy näiden toimintojen vaikutuksesta yrityksen ydinliiketoimintaan. IT-operaatiot liittyvät läheisesti yrityksen ydinliiketoimintaan, kun taas IT-palveluiden ylläpitoon liittyvillä tehtävillä ei ole suoraa vaikutusta yrityksen ydinliiketoimintaan. Ennakoijilla ja analysoijilla voi olla suurempi riskinsietokyky, jonka vuoksi ne myös ulkoistavat enemmän IT-operaatioita. Puolustajat taas haluavat pitää IT-

operaatiot tiukasti omassa hallinnassaan niiden ulkoistamiseen liittyvän suuremman riskin vuoksi. (Benoit et al., 2008, 140)

Puolustajat haluavat siis pitää ydinliiketoimintaan liittyvät toiminnot tiukasti omassa hallussaan ja tähän kontrolliin liittyy tutkimus, jossa tutkittiin, strategisten IT-resurssien kontrolloinnin tason yhteyttä yritysten tuloksiin. Tutkimusten tulosten mukaan yritykset, jotka pitävät IT:tä yrityksen strategisena resurssina, ulkoistavat muita yrityksiä vähemmän. Yritysten tulisivat tunnistaa resurssit, jotka ovat sen toiminnan kannalta strategisia ja pitää näiden strateginen kontrolli itsellään. Resurssit, jotka eivät ole yrityksen liiketoiminnan kannalta strategisia, voidaan hyvin ulkoistaa. Tutkimuksen mukaan valikoiva ulkoistaminen johtaa parhaisiin tuloksiin, jolloin päätös, mitä ulkoistetaan, on yrityksen kannalta kriittinen. (Straub et al., 2008, 200-201)

## **2.5 Transaktiokustannusteoria ulkoistamispäätöksen selittäjänä**

Transaktiokustannusteoria (transaction cost theory, TCE) on yksi käytetyimmistä teorioista, jonka avulla IT-palveluiden ulkoistamista on selitetty. Syitä transaktiokustannusteorian suosioon IT-palveluiden ulkoistamisen selittäjänä ovat ensinnäkin se, että transaktiokustannusteoria keskittyy juuri ulkoistamispäätöksen kannalta olennaiseen asiaan eli tuottaako itse vai ostaako ulkopuolelta hyödyntäen markkinoiden hintamekanismia. Toiseksi transaktiokustannusteoria perustuu ajatukseen, jonka mukaan ulkoistamispäätöksen tekee yrityksen johto perustuen taloudellisiin syihin. Kolmanneksi monet alan asiantuntijat käyttävät sanastoa, joka on yhteneväinen transaktiokustannusteorian termien kanssa, selittäessään syitä, joiden vuoksi ulkoistamisen odotetaan tuovan kustannussäästöjä. (Lacity & Willcocks, 1995, 204)

Transaktiokustannusteoriaan liitetään kaksi nimeä Ronald Coase ja Oliver E. Williamson. Ronald Coasen vuonna 1937 julkaisemassa artikkelissa *The nature of the firm* haetaan vastausta kysymykseen, miksi yrityksiä on olemassa. Vastaus tähän kysymykseen on se, että markkinoiden hintamekanismin käyttämisellä on hintansa. Markkinoiden tarjontaa käyttäessään yritykselle syntyy ensinnäkin sopivan toimittajan etsimisestä aiheutuvia kustannuksia. Toiseksi sopivan toimittajan löytyessä sopimusneuvottelut sekä sopimuksen toimeenpaneminen ja valvonta aiheuttavat yritykselle kustannuksia. Vaikka yritys joutuu tekemään sopimuksia myös silloin, kun se päättää tehdä kaikki itse, on sopimusten määrä huomattavasti pienempi kuin jos yritys päättäisi käyttää hyödykseen markkinoita, jolloin jokaisesta liiketoimesta on tehtävä oma sopimuksensa. (Coase, 1937, 390-391)

Coasen luodessa perustan transaktiokustannusteorialle, Oliver E. Williamson kehitti transaktiokustannusteorian nykyiseen muotoonsa. Nimensä mukaisesti transaktiokustannusteorian tarkasteluyksikkö on transaktio, joka syntyy, kun tuote tai palvelu siirtyy kahden erillisen rajapinnan ylitse, esimerkiksi yrityksestä toiseen (Williamson, 1981, 1544). Williamson jakaa transaktiokustannukset kahteen eri tyyppiin, *ex ante* -kustannuksiin ja *ex post* -kustannuksiin. *Ex ante* -kustannuksia syntyy neuvotteluvaiheessa, kun sopimuksesta neuvotellaan ja tarvittavista vakuuksista sovitaan. *Ex post* -kustannuksilla tarkoitetaan sopimuksen teon jälkeen syntyviä kustannuksia, joita syntyy, kun tehtyä sopimusta joudutaan korjaamaan uuden kertyneen tiedon valossa, sekä sopimuksen toimeenpanemisesta ja valvonnasta. (Williamson, 1985, 20-21)

Seuraavaksi esitellään transaktiokustannusteorian kaksi perusolettamusta, joiden varaan koko teoria perustuu. Tämän jälkeen esitellään Williamssonin tärkeimpänä antina pidetyt dimensiot, joiden avulla selitetään yritysten päätöksiä tuottaa palvelut tai tuotteet itse tai hankkia ne markkinoilta



käyttäen hyödyksi markkinoiden hintamekanismia sekä näiden vaikutus valittavaan sopimuksen muotoon.

### **2.5.1 Transaktiokustannusteorian perusolettamukset**

Transaktiokustannusteoria perustuu kahteen oletukseen, joista ensimmäinen on päätöksentekijän rajoittunut päätöksentekokyky. Yrityksen päättäjät ovat tarkoituksellisen rationaalisia, mutta rajoitetusti. Päätöksentekijän rajoittunut rationaalisuus johtuu ihmismielen kyvyttömyydestä käsitellä kaikkea mahdollista tietoa. Päätöksentekotilanteissa päättäjät yrittävät saada päätöksensä tueksi niin paljon tietoa kuin mahdollista, mutta ihmismieli pystyy käsittelemään ja varastoimaan vain osan kaikesta saatavilla olevasta tiedosta. (Williamson, 1985, 45-46)

Myös kieli voi olla osasyllinen päätöksentekijän rajoittuneeseen päätöksentekokykyyn. Sopimusneuvotteluissa voi eteen tulla tilanteita, joissa tietty sana, numero tai taulukko tarkoittaa osapuolille eri asiaa. Tämä erilainen tulkinta estää osapuolia ymmärtämästä toisiaan ja voi aiheuttaa suuriakin ongelmia sopimuksen teossa ja toimeenpanossa, johtuen osapuolien eri näkemyksestä sopimuksen avainkäsitteen tarkoituksesta. (Williamson, 1983, 22)

Toinen transaktiokustannusteorian perusolettamus on opportunisti, jolla tarkoitetaan oman edun hakemista epärehellisin keinoin. Liike-elämässä opportunistilla tarkoitetaan muun muassa tiedon salaamista ja harhaan johtamista, toisin sanoen valehtelua. Opportunisti johtaa tiedon epätäydellisyyteen eli toinen osapuoli tietää asioista enemmän kuin toinen, mutta tarkoituksellisesti jättää tämän kertomatta. Tämän vuoksi

sopimukseen tarvitaan erilaisia vakuuksia ja rangaistuksia, joilla heikompi osapuoli pyrkii varmistamaan asemansa vahvemman osapuolen opportunistista käyttäytymistä vastaan. Jos opportunistia ei olisi, ei näitä takuita ja rangaistuksia tarvittaisi ja transaktiokustannukset olisivat huomattavasti pienempiä kuin opportunistisessa maailmassa. Mutta maailmaa, jossa kumpikin osapuoli olisi täydellisen rehellinen ja avoin, ei ole, vaan opportunisti on aina mukana liike-elämässä. (Williamson, 1985, 47-49)

## **2.5.2 Transaktiokustannusteorian dimensiot**

Transaktiokustannusteorian kolme dimensiota, joiden avulla IT-palveluiden ulkoistamispäätöstä selitetään, ovat transaktion epävarmuus, transaktion säännöllisyys sekä resurssien erikoistuneisuus. Epävarmuuden suurin aiheuttaja on tiedon epätäydellisyys, joka juontaa juurensa transaktiokustannusteorian perusolettamuksista. Jos päätöksentekijä pystyisi tietämään ja käsittelemään kaiken mahdollisen tiedon, pystyttäisiin sopimuksella kattamaan kaikki mahdolliset tulevaisuudessa eteen tulevat tilanteet. Mutta mitä pidemmästä sopimuksesta on kyse, sitä vaikeampi päätöksentekijän on ennustaa tulevaisuuden tapahtumia, jolloin epävarmuus kasvaa. (Williamson, 1985, 57)

Opportunistin aiheuttama tiedon epätäydellisyys luo myös epävarmuutta. Kun edellisessä tapauksessa on kysymys siitä, että päätöksentekijä ei tiedä tulevaisuuden tapahtumia, tässä tapauksessa toinen osapuoli tarkoituksellisesti salaa tietoa toiselta osapuolelta. Tällaista tapaa toimia voidaan kutsua myös strategiseksi toiminnaksi, mutta toiminnan lopputulos voi olla liiketoimintasuhteen kannalta hyvin epäsuotuisa, jos tiedon salaaminen paljastuu myöhemmässä vaiheessa. (Williamson, 1985, 56-58)

Transaktion säännöllisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka usein yritys tarvitsee tarkastelun kohteena olevaa tuotetta tai palvelua. On selvää, että harvoin tarvittavaa tuotetta tai palvelua varten ei kannata perustaa omaa yrityksen sisäistä osastoa. Tässä tapauksessa on kannattavampaa käyttää hyödyksi markkinoita ja siellä toimivia tarkasteltavan tuotteen tai palvelun toimittajia, koska he pystyvät tuottamaan tämän palvelun huomattavasti alemmilla kustannuksilla kuin mitä yritys itse pystyisi. (Williamson, 1985, 61)

Jos taas tuotetta tai palvelua tarvitaan säännöllisesti, on joissain tapauksissa kannattavampaa tuottaa tuote tai palvelu itse kuin ostaa se yrityksen ulkopuolelta. Tällöin on verrattava itse tuottamisen kustannuksia ja ulkopuolelta ostamisen aiheuttamia transaktiokustannuksia yhdessä itse palvelun tai tuotteen hinnan kanssa ja valittava vaihtoehto, jossa kustannukset ovat alhaisimmat. (Williamson, 1985, 61)

Ehkä suosituin Williamsonin transaktiokustannusteorian dimensioista ulkoistamispäätöksen selittäjänä on resurssien erikoistuneisuus. Resurssien erikoistuneisuudella tarkoitetaan sitä, että resurssit ovat käytettävissä vain yhdessä ja ainoassa transaktioon liittyvässä suhteessa eikä niitä pystytä hyödyntämään muissa suhteissa. Tämä resurssien erikoistuneisuus kasvattaa transaktioon liittyviä kustannuksia ja mitä erikoistuneimmista resursseista on kysymys, sitä enemmän se suuntaa yrityksiä valitsemaan itse tuottamisen. (Williamson, 1985, 52-54)

Williamson on jaotellut resurssit kuuteen eri kategoriaan, joiden avulla resurssien erikoistuneisuutta voidaan selittää ja, jotka kaikki aiheuttavat transaktiokustannusten kasvua. Nämä ovat seuraavat:

- paikkaan liittyvät erikoistuneisuudet, esimerkiksi peräkkäisten toimintojen väliset varastot, jotka on sijoitettu toistensa lähelle kuljetuskustannusten minimoimiseksi
- fyysisten resurssien erikoistuneisuus, joka johtuu esimerkiksi tuotteen räätälöinnistä asiakkaan toiveiden mukaisesti
- henkilöstöresurssien erikoistuneisuus, joka syntyy tekemällä oppimisesta
- brändin arvo
- resurssit, joihin on investoitu asiakkaan pyynnöstä
- väliaikaiset syyt, esimerkiksi paikan päällä vaadittava tuki.  
(Williamson, 1991, 281-282)

Näistä kolmesta dimensiosta transaktion epävarmuuden Williamson olettaa olevan aina läsnä. Näin ollen hän keskittyy ainoastaan transaktion säännöllisyyteen ja resurssien erikoistuneisuuteen rakentaessaan sopimussuhteita kuvaavan mallin. Transaktion säännöllisyyttä hän kuvaa kahdella luokalla, jotka ovat harvoin ja säännöllisesti toistuvat transaktiot. Resurssien erikoistuneisuuden Williamson jakaa kolmeen luokkaan, jotka ovat ei-erikoistuneet, keskinkertaisesti erikoistuneet ja erittäin erikoistuneet resurssit. (Williamson, 1985, 72-79)

Näiden luokkien perusteella transaktiot voidaan luokitella kuuteen eri luokkaan, joille yrityksen on löydettävä taloudellisin tapa tuottaa nämä transaktiot. Yksi vaihtoehto kaikissa tapauksissa on tehdä kaikki itse, mutta joissain tapauksissa tämä ei ole kannattavaa, koska markkinoilta nämä tuotteet tai palvelut voidaan saada halvemmalla. Johtuen transaktioiden erilaisuudesta dimensioiden suhteen, niihin tulee soveltaa erilaisia sopimustapoja sekä huomioida niihin liittyvät transaktiokustannukset.

Kun kyseessä on harvoin tarvittava ei-erikoistunut tuote tai palvelu, kannattaa näiden hankinnassa käyttää hyödyksi markkinoita ja klassista sopimusta. Klassiselle sopimusmuodolle on ominaista se, että näiden tuotteiden ja palveluiden ostaminen markkinoilta on suhteellisen helppoa, koska kyseessä ovat yleensä standardituotteet. Klassisen sopimuksen tunnusmerkkejä ovat laillisten sääntöjen korostaminen sekä muodolliset dokumentit. (Williamson, 1985, 69-74)

Keskinkertaisesti tai hyvin erikoistuneille ja harvoin tarvittaville resursseille, Williamson suosittelee trilateraalista hallinnointia. Tässä hallinnointimuodossa käytetään hyödyksi kolmatta osapuolta ongelmien ratkaisussa sen sijaan, että asia vietäisiin oikeuteen. Esimerkiksi arkkitehtiä voidaan käyttää itsenäisenä asiantuntijana määriteltäessä rakennusprojektin sopimusta. Williamsonin mallin mukaan neoklassinen sopimusmuoto on tässä tapauksessa paras sopimusmuoto. Neoklassista sopimusta luonnehtivat maailman monimutkaisuuden ja sopimusten epätäydellisyyden tunnistaminen sekä se, että joitain sopimuksia ei tulla koskaan tekemään, ellei kumpikin osapuoli luota täysin sovittavaan asiaan. Tällöin kolmannen osapuolen käyttäminen itsenäisenä asiantuntijana edesauttaa sopimuksen syntymistä. (Williamson, 1985, 70-75)

Kun transaktio on säännöllisyydeltään säännöllisesti käytettävä ja resurssit ovat keskinkertaisesti tai erittäin erikoistuneita, Williamsonin mallin mukaan tulisi käyttää bilateraalista hallinnointimuotoa. Tässä muodossa voidaan erottaa kaksi eri tapaa toteuttaa bilateraalin hallinnointi, bilateraalin rakenne ja yhdistetty rakenne. (Williamson, 1985, 75-76) Ensimmäisenä mainitussa osapuolet säilyttävät oman itsenäisyytensä, mutta rakentavat kumppanuuteen perustuvan sopimussuhteen. Jälkimmäisessä tapauksessa transaktio päätetään tehdä itse sen sijaan, että käytettäisiin hyödyksi markkinoita. Bilateraalin rakenteen

yhteydessä sopivin sopimusmuoto on relationaalinen sopimus, joka perustuu yhteistyöhön sisältäen paljon joustavuutta itse sopimuksen sisällä. (Nyrhinen, 2007, 28)

### **2.5.3 Transaktiokustannusteorian kritiikki**

Williamsonin alun perin kehittämän transaktiokustannusteorian tavoitteena oli selittää yritysten rajoja ja markkinoiden olemassa oloa, mutta ajan kuluessa transaktiokustannusteorian avulla on selitetty muitakin asioita, kuten sisäisiä organisaatioita ja yrityksen johdon käytäntöjä. Transaktiokustannusteoriaa on kutsuttu myös staattiseksi teoriaksi, joka pystyy ennustamaan yritysten olemassa olosta vain pienen joukon markkinoilla, joilla opportunisti ei ole kontrolloitavissa. Markkinoilla, joilla ympäristö ja vaihdannan käytännöt ovat paremmin kehittyneet, transaktiokustannusteorian selittävä voima, resurssien erikoistuneisuus, ei enää selitä yritysten päätöksiä. (Ghoshal & Moran, 1996, 16-40)

Transaktiokustannusteorian mukaan yritys joko ostaa tarvitsemansa tuotteet tai palvelut markkinoilta tai tuottaa nämä tuotteet tai palvelut itse. Mutta varsinkin ympäristöissä, joissa teknologialla ja innovaatioilla on merkittävä vaikutus yritysten kannattavuuteen, markkinoilta ostamisen ja itse tuottamiseen väliin jäävät yhteistyömuodot, kuten yhteisyritykset ja allianssit, ovat yleisempiä kuin keskittyminen jompaankumpaan ääripäähän. (King, 2006, 122)

Transaktiokustannusteoriaa on kritisoitu myös siitä, että se ei ota huomioon sitä sosiaalista kontekstia, jossa transaktiot tapahtuvat. Näin huomiotta jäävät osapuolten väliset suhteet sekä luottamus. Nämä vaikuttavat siihen, kuinka osapuolten välinen kontrollisysteemi

suunnitellaan ja toteutetaan sekä osapuolten käyttäytymiseen, eritoten opportunistin olemassaoloon. (Langfield-Smith & Smith, 2003, 286) Näiden lisäksi oppimisen mukanaan tuomia etuja ei ole käsitelty transaktiokustannusteoriassa. Transaktiokustannusteorian tavoite minimoida kustannukset keskittää päätöksentekijöiden huomion lyhyen aikavälin tavoitteisiin, jolloin pitkän aikavälin tavoitteet jäävät saavuttamatta. (Hodgson, 1998, 27-28)

Transaktiokustannusteorian ihmiskäsitys on myös saanut osakseen kritiikkiä. Esimerkiksi opportunisti perusolettamuksena johtaa negatiiviseen itseään toteuttavaan ennustukseen, koska päätöksentekijät tarvitsevat erilaisia vakuuksia ja rangaistuksia opportunistisen käyttäytymisen mukanaan tuomia epäedullisia tilanteita vastaan. Tämä siirtää yrityksen päätöksentekijöiden huomion pois itse transaktiosta ja voi aiheuttaa opportunistista käyttäytymistä päätöksentekijöissä, jotka muuten eivät käyttäytyisi opportunistisesti. Lisäksi näiden opportunistisen käyttäytymisen vaikutusten valvonta ja kontrollointi ovat omiaan lisäämään transaktiokustannuksia. (Ghoshal & Moran, 1996, 27)

## **2.6 Transaktiokustannusteoriaan pohjautuvia tutkimuksia IT-palveluiden ulkoistamisesta**

Tutkittaessa IT:n ulkoistamista transaktiokustannusteorian valossa ovat tutkimukset olleet pääasiassa kvalitatiivisia tutkimuksia. Aubert et al. (1996, 51-64) tutkivat kymmentä yritystä, joka olivat ulkoistaneet osan IT-toiminnostaan, selittääkseen näiden käyttäytymistä ulkoistamistilanteessa. He tutkivat ulkoistamista kahdella eri tasolla. Ensimmäisenä he selvittivät resurssien erikoistuneisuuden, mittaamisongelman ja säännöllisyyden vaikutusta ulkoistettavan toiminnon valitsemiseen. Toiseksi he tutkivat resurssien erikoistuneisuuden ja mittaamisongelmien vaikutusta

sopimuksen ehtoihin ja hallinnointiin. Tutkimuksen tulokset tukivat transaktiokustannusteorian pääperiaatteita. Transaktion säännöllisyys oli yksi tärkeimmistä syistä ulkoistaa, mutta resurssien erikoistuneisuus ja mahdollisuudet mitata ulkoistettujen toimintojen suorituskykyä määrittivät sen, mitä ulkoistetaan.

Dhar ja Bindu (2006, 59) tutkivat transaktiokustannusteorian näkökulmasta kahta organisaatiota, jotka olivat ulkoistaneet IT-toimintojaan. Tutkijoiden mukaan näiden kahden yrityksen ulkoistamispäätösten taustalla olivat transaktiokustannusteorian periaatteet. Yritysten ulkoistamispäätöksissä työn tai palvelun ostaminen ulkopuoliselta toimittajalla sai aikaan alemmat kustannukset kuin saman työn tai palvelun itse tekeminen.

Watjatrakul (2005, 389-415) tutki omassa tutkimuksessaan IT:n ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä vertailemalla kahta eri teoriaa, transaktiokustannusteoriaa ja strategiatutkimusta. Yritykset mielellään käyttävät näiden teorioiden käsitteitä perustellessaan IT:n ulkoistamispäätöksiään. Transaktiokustannusteorian käsitteistä resurssien erikoistuneisuus ja epävarmuus sekä strategiatutkimuksesta käsite strategiset resurssit ovat suosittuja käsitteitä. Nämä kaksi teoriaa voivat kuitenkin johtaa aivan erilaisiin ratkaisuihin ja juuri näitä eroja Watjatrakul tutki selvittääkseen, kumman teorian selitysvoima oli parempi. Tulosten mukaan resurssien erikoistuneisuus on suurin ulkoistamispäätökseen vaikuttava tekijä eli transaktiokustannusteorian selitysvoima oli tämän tutkimuksen perusteella vahvempi.

Vaikka pääpaino tutkittaessa IT:n ulkoistamista transaktiokustannusteorian näkökulmasta on ollut kvalitatiivisissa tutkimuksissa, myös kvantitatiivisia tutkimuksia on tehty. Aubert et al. (2004) tutkivat, kuinka resurssien erikoistuneisuus, epävarmuus, liike-elämän taidot ja tekniset tiedot



vaikuttavat IT:n ulkoistamisen tasoon. Tulosten mukaan epävarmuus on suurin vaikuttava tekijä ulkoistamistilanteessa. Transaktiokustannusteorian suurimpana selittävänä tekijänä on pidetty resurssien erikoistuneisuutta, mutta tämä tutkimus ei tätä väitettä vahvistanut, vaan antoi päinvastaisen tuloksen. Tutkijat selittävät tätä päinvastaista tulosta sillä, että moni resurssien erikoistuneisuutta mittaava komponentti viittasi henkilöstöön. IT itsessään ei ole erikoistunutta, vaan yritykset käyttävät samoja laitteita ja ainoastaan tapa, jolla yritykset käyttävät näitä laitteita, vaihtelee yrityksestä toiseen.

Aubert et al. (1996a) ovat myös kehittäneet mittarit, joilla arvioida IT:n ulkoistamista. Mittarit kehitettiin neljälle tärkeimmälle dimensiolle, joiden oletetaan olevan tärkeitä IT:n ulkoistamisessa. Nämä dimensiot ovat resurssien erikoistuneisuus, mittaamisongelmat, tärkeimpien investointien lähde ja hallintamekanismi. Esimerkiksi resurssien erikoistuneisuutta mallin mukaan mitataan asiakkaan investoinneilla, toimittajan investoinneilla, henkilöstön erikoistuneisuudella, viiveellä henkilöstön korvaamisessa avainhenkilön lähtiessä, ainutlaatuisuudella ja laitteiden rakenteellisella yhteydellä.

Edellä esitetyt tutkimukset edustavat tutkimuksia, jotka tukevat transaktiokustannusteorian vahvuutta selittää IT:n ulkoistaminen. Mutta myös päinvastaisia tutkimustuloksia on olemassa. Lacity & Willcocks (1995) tutkivat omassa tutkimuksessaan 61 ulkoistamispäätöstä selvittäessään transaktiokustannusteorian kyvykkyyttä selittää IT:n ulkoistaminen. Tutkimuksen tuloksena he löysivät kaksi asiaa, käytetyn kielen kaksiselitteisyyden ja analysoinnin kohteena oleva transaktion, jotka heidän mielestään estävät transaktiokustannusteorian käyttämisen IT:n ulkoistamispäätöksen selittäjänä. Kielen kaksiselitteisyyden johdosta voidaan sanoa transaktiokustannusteorian selittävän kaiken tai ei mitään. Analysoinnin kohde, transaktio, taas on tutkijoiden mielestä liian suuri

kohde ja ilman historiatietoa yrityksestä on erittäin vaikea ymmärtää yrityksen ulkoistamispäätöstä.

Samansuuntaiseen lopputulokseen päätyi myös Nyrhinen (2007, 65-66). Hän tutki, kuinka yritykset noudattavat edellä esitettyä Williamsonin kehystä sopimusten tekemisestä ja, onko sopimustavalla merkitystä ulkoistamisen onnistumisen kannalta. Tutkimuksessaan Nyrhinen keskittyi ainoastaan yritysten infrastruktuuripalveluihin ja näihin liittyviin teknologia- ja ohjelmistopalveluihin. Tulokset eivät olleet odotusten mukaisia. Ensimmäisen ongelman aiheutti edellä mainittu IT-palveluiden yleispätevän luokittelun puuttuminen. Jollekin yritykselle yksi palvelukokonaisuus voi olla hyvin standardinomaisen, kun taas toiselle sama palvelukokonaisuus voi olla hyvin erikoinen. Toiseksi, hyvin monessa tapauksessa tehdyt sopimukset eivät noudattaneet Williamsonin transaktiokustannusteorian mukaan muodostettua sopimusten viitekehystä eikä myöskään sopimuksen muodostamistavalla ollut merkitystä ulkoistamisen onnistumisen kannalta.

### **3 ANALYYSI ESIMERKKIYRITYKSEN IT-PALVELUIDEN ULKOISTAMISESTA**

#### **3.1 Taustatietoja esimerkkiyrityksestä**

Empiirisen osan esimerkkinä toimii suuri, kansainvälinen yritys, joka toimii usealla eri liiketoiminta-alueella. Ennen viime vuosien muutoksia, yrityksellä oli yksi yhteinen IT-osasto, joka huolehti koko yrityksen yhteisten IT-asioiden hoidosta, jonka lisäksi liiketoimintayksiköillä oli omat IT-osastonsa, jotka huolehtivat liiketoimintayksikön paikallisista IT-asioista. Tästä rakenteesta johtuen esimerkkiyrityksessä oli järjestelmiä melkein yhtä monta kuin oli liiketoimintayksiköitä sekä erilaisia tapoja toteuttaa liiketoimintaprosesseja.

Muutama vuosi sitten esimerkkiyrityksessä aloitettiin kustannussäästöohjelma yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. IT-osasto oli ensimmäinen osasto, jossa aloitettiin uudelleenjärjestelyt, joiden tavoitteena oli toiminnan tehostaminen sekä sitä kautta saavutettavat kustannussäästöt. Vaatimusten myötä esimerkkiyrityksen IT-osaston strategiaa päivitettiin, ja strategian kolmeksi kulmakiveksi muodostuivat yksi, koko yrityksen yhteinen IT-osasto, nearshoring ja valikoiva ulkoistaminen.

Yhden, koko yrityksen kattavan IT-osaston perustaminen oli ensimmäinen konkreettinen toimenpide, joka muutama vuosi sitten toteutettiin. Liiketoimintayksiköiden omat IT-osastot yhdistettiin koko esimerkkiyrityksen yhteiseen IT-osastoon. Pitkäaikainen tavoite on saada kaikki liiketoimintayksiköt käyttämään samoja järjestelmiä ja prosesseja, jolloin yritystasolla voidaan saavuttaa huomattavia säästöjä esimerkiksi

hankinnassa. Neuvotteluvoima on aivan erilainen, kun kilpailutetaan kaikkien liiketoimintayksiköiden tarvitsemat tarvikkeet kuin jos jokainen liiketoimintayksikkö yksin hoitaisi tarvitsemiensa tarvikkeiden hankinnan.

Nearshoringin, joka liittyy aiemmin mainittuun offshoringiin, tavoitteena on käyttää palveluiden tuottamisessa halvemman palkkatason maita. Offshoringista poiketen nearshoringissa ei osteta palveluita ulkopuoliselta yritykseltä, vaan perustetaan halvemman palkkatason maahan palveluyksikkö, johon palkataan paikallisia työntekijöitä paikallisin ehdoin. Samaan aikaan yhteisen IT-osaston perustamisen kanssa aloitettiin kartoitus mahdollisuudesta perustaa oma palvelukeskus entisen Itä-Euroopan maihin. Sopiva maa ja paikkakunta löytyikin ja nykyään esimerkkiyrityksen IT-osaston henkilöstön kasvu tapahtuu juuri tässä halvemman palkkatason maassa tapahtuvin rekrytoinnein.

Kolmas strateginen päätös liittyi valikoivaan ulkoistamiseen. Näiden vaihtoehtojen kartoitus alkoi myös yhtä aikaa edellä mainittujen kahden muun strategisen tavoitteen kanssa. Kartoituksen tuloksena yritys on ulkoistanut osan infrastruktuuripalveluistaan (jatkossa tästä osasta käytetään nimeä infrastruktuuripalvelu), käyttäjätuen sekä yhden liiketoimintaprosessin tukemiseen liittyvän kokonaisuuden. Nämä kolme osa-aluetta on ulkoistettu kahdelle eri toimittajalle ja ulkoistukset pitivät sisällään niin laitteiden kuin henkilöstön siirtämistä kolmannelle osapuolelle. Tämä tutkielma keskittyy lähinnä infrastruktuuripalvelun ja käyttäjätuen ulkoistamisen vaiheisiin, koska nämä ulkoistettiin ensimmäisenä, jolloin kokemuksia ja tietoja on kertynyt enemmän verrattaessa liiketoimintaprosessin ulkoistukseen.

Haastateltavia henkilöitä oli neljä. Kolme haastateltavista oli mukana projektiryhmässä, jonka tehtävänä oli valita toimittaja ja neuvotella

sopimus, jolla ulkoistetaan infrastruktuuripalvelu ja käyttäjätuki. Kaksi näistä henkilöstä työskentelee edelleen tämän sopimuksen parissa hallinnoiden ja valvoen toimittajasuhdetta ja sopimuksen toteutumista. Neljäs haastateltava oli IT-osaston controlleri, joka on ollut mukana liiketoimintaprosessin tukemiseen liittyvän kokonaisuuden sopimusneuvotteluissa.

Mielenkiintoista olisi saada tietää, kuinka näiden ulkoistamistapausten tavoitteet on lukujen muodossa saavutettu, mutta lukuja tämän tarkastelun tekemiseen ei ole mahdollista saada. Tämän vuoksi keskitytäänkin vain ulkoistamisprosessin kannalta oleellisten tekijöiden tarkasteluun ja vaiheisiin liittyvien transaktiokustannusten arviointiin. Tähänkään ei valitettavasti ole tarkkoja lukuja saatavissa, mutta kustannusten suuruutta voidaan arvioida esimerkiksi osuutena koko sopimuksen arvosta.

### **3.2 IT-palveluiden ulkoistamisen pohjatyö**

IT-palveluiden ulkoistamisen kannalta oleellista on pohjatyön tekeminen ennen päätöstä ulkoistaa ja aloittaa sopimusneuvottelut. Pohjatyön tekeminen on pääosin sisäistä työtä, jossa yritys kartoittaa nykytilanteensa, vertaa asemaansa muihin toimijoihin ja markkinoihin yleensä sekä valitsee toimittajat, joiden kanssa neuvottelut aloitetaan, jos selvitystyön antamat tulokset viittaavat siihen, että ulkoistaminen on kannattavaa. Pohjatyön tekeminen kannattaa, koska Gartnerin (2004, 6) tutkimuksen mukaan yritys, joka tekee ”kotiläksynsä” hyvin ennen neuvottelujen aloittamista, saavuttaa neuvotteluissa hinnoittelun, joka on 15 – 25 prosenttia parempi kuin niiden yritysten, jotka jättävät ”kotiläksynsä” tekemättä.

### 3.2.1 Vertailupohjan rakentaminen

Vaikka esimerkkiyrityksessä alkoi yhtä aikaa ulkoistamispäätöksen valmistelun kanssa monia kustannussäästöohjelmia, infrastruktuuripalvelun ja käyttäjätuen ulkoistamisen ensisijaisena tavoitteena eivät olleet kustannussäästöt. Ulkoistamispäätöksen takana olivat liiketoiminnan kasvun aiheuttamat kasvavat vaatimukset ulkoistettavien toimintojen palvelutasolle. Jos kasvun mukanaan tuomiin vaatimuksiin vastaaminen olisi toteutettu sisäisesti, se olisi vaatinut huomattavia panostuksia niin henkilöstön kuin fyysisten laitteidenkin osalta, jolloin päätettiin selvittää mahdollisuus ostaa nämä palvelut kolmannelta osapuolelta.

Ennen ulkoistamisen valmistelua esimerkkiyrityksessä oli tehty tutkimus, jossa tarkasteltiin, kuinka esimerkkiyrityksen infrastruktuuripalvelun toiminnot vastaavat verrokkiryhmän vastaavia lukuja. Tulosten mukaan esimerkkiyrityksen toiminta ulkoistetun infrastruktuuripalvelun osalta oli keskimääräistä parempaa, joten tulosten perusteella itse tekeminen ei olisi ollut yrityksen kannalta huono ratkaisu. Mutta ulkoistamispäätökseen vaikuttivat myös ylimmän johdon asettamat vaatimukset, jotka olivat osa kustannussäästöohjelmien mukanaan tuomia tavoitteita. Käyttäjätuen ulkoistamista oli jo harkittu ennen ylimmän johdon asettamia vaatimuksia ja infrastruktuuripalveluiden ulkoistamista olisi myös vakavasti harkittu ilman ylimmän johdon vaatimuksia, vaikkei ennen ulkoistamista tehty tutkimus tähän antanut aihetta. Ylimmän johdon asettamat vaatimukset nopeuttivat ulkoistamisprosessin aloittamista.

Oli ulkoistamisen tavoitteena kustannussäästöt tai vastaaminen liiketoiminnan kasvaviin tarpeisiin, vertailupohjan rakentaminen on tärkeää, jotta voidaan ensinnäkin selvittää, kannattaako yrityksen ulkoistaa

ja toiseksi myöhemmin tarkistaa, ovatko asetetut tavoitteet toteutuneet. Vertailupohjasta voidaan käyttää myös nimitystä business case, niin kuin esimerkkiyrityksessä. Vertailupohjan rakentaminen alkaa tarkastelemalla yrityksen nykyistä toimintaa ja palveluja, joita se tuottaa, sekä selvittämällä näiden palveluiden tuottamisen aiheuttamat kustannukset nyt ja tulevaisuudessa. Esimerkkiyrityksessä sisäisille asiakkaille tuotettavista IT-palveluista oli rakennettu palvelukatalogi, jonka perusteella oli myös yritetty rakentaa kustannusseurantajärjestelmä, jossa kustannukset kohdistetaan kustannuspaikan lisäksi myös palvelulle tai sen komponentille. Valitettavasti IT-palveluista ja niiden komponenteista muodostui toissijainen seurantanumero, joka liitettiin kustannuksiin, jos muistettiin tai oli selvää, mihin palveluun tai sen komponenttiin kustannukset liittyivät.

Koko IT:n kustannukset yritys yleensä tuntee hyvin, mutta esimerkkiyrityksessä tilanne ei ollut edes näin hyvä. Johtuen yrityksen aiemmasta historiasta eli yhdestä yhteisestä IT-osastosta ja yksiköiden omista IT-osastoista, kokonaiskuvaa koko yrityksen IT-kustannuksista ei ollut. Näiden kokonaiskustannusten selvittäminen alkoi samaan aikaan ulkoistamismahdollisuuksien selvittämisen kanssa.

IT-palveluiden ja niiden komponenttien seurantanumeroiden käytön vähyys sekä puuttuva näkemys koko yrityksen kokonaiskustannuksista tekivät vertailupohjan vaikeasta määrittämistehtävästä esimerkkiyrityksen kohdalla entistä vaikeamman. Useimmissa yrityksissä kuitenkin IT:n kokonaiskustannukset tunnetaan, joten kysymys on vain niiden jakamisesta eri palveluille. Tämän luulisi olevan helppo tehtävä, mutta valitettavasti näin ei ole asianlaita. Mikä tekee tästä näin yksinkertaisesta tehtävästä kuin IT-palveluiden kustannusten selvittämisestä niin vaikean?

Oman kokemukseni kannalta yksi olennainen syy on se, että laskentajärjestelmät eivät vastaa IT-osaston tarpeita. Syykin on selvä. IT-palveluiden tuottaminen ei ole yrityksen ydinliiketoimintaa, jonka tarpeiden mukaisesti yrityksen laskentajärjestelmät on suunniteltu. Näin ollen laskentajärjestelmistä ei saada suoraan tarvittavaa tietoa, vaan saatua tietoa joudutaan aina muokkaamaan halutunlaiseksi esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmalla. Esimerkkiyrityksessä kustannuspaikka oli pakollinen tieto jokaisen kustannuserän kohdalla, mutta IT-palveluiden laskemisen kannalta tärkeämpi tieto IT-palvelusta tai sen komponentista ei ollut. Näin ollen kustannuserää käsittelevän henkilön oli helppo jättää tämä tieto merkitsemättä niin halutessaan.

Edellistä ongelmaa voidaan osaksi selittää sillä, kuinka IT-osastoa on aiemmin käsitelty yrityksen yleisfunktiona, jonka kustannukset vyörytetään esimerkiksi liikevaihdon perusteella palveluita käyttäville yksiköille. Kunhan IT-osasto on pysynyt sille annetussa budjetissa ja palvelut ovat toimineet luvutulla tavalla, ei ole ollut tarvetta tietää sitä, miten nämä kustannukset ovat jakautuneet. Nykyisessä kiristyvässä kilpailussa kustannussäästöjä ja kilpailuetuja haetaan koko yrityksestä, jolloin kustannussäästöpainot kohdistuvat ensimmäiseksi juuri näihin niin sanottuihin yleisfunktioihin. Niiden tuleekin yhtäkkiä pystyä osoittamaan, mitä kaikkea niille osoitetuilla varoilla on tuotettu, ja mistä on mahdollista säästää.

Kun yrityksen ei ole aiemmin tarvinnut näyttää, miten sen kustannukset ovat muodostuneet, ja yhtäkkiä pitää tämän tietoa tuottaa ja vielä kertoa, mistä pystyy säästämään ja kuinka paljon, muodostuu tästä yritykselle suuri riski. Kun kustannusten kohdistaminen on lastenkengissä, ei voida olettaa, että IT-palveluiden kustannukset olisivat heti ensimmäisellä kerralla oikein kohdistettu. Tosiasia on kuitenkin se, että suurimmat kuluerät löytyvät yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeistä IT-palveluista,



jolloin ylimmän johdon huomio kiinnittyy juuri näihin palveluihin ja niille asetetaan vaatimus säästää tietyn prosentin verran. Tällaisilla vaatimuksilla voi olla kuitenkin lyhytkantoiset seuraukset.

IT-palveluiden kustannusten laskemisen tekee vaikeaksi myös IT-palveluiden määrittelemisen vaikeus. Tietyn kuluerän kohdistaminen tietylle palvelulle ei ole yksiselitteistä, mikä on saattanut olla esimerkkiyrityksessä yksi syy, miksi kustannuksia ei kohdistettu palveluille tai niiden komponenteille. Kuten kaikki IT-palvelut saattavat koostua muista useista IT-palveluista, myös IT-kustannukset voivat kohdistua useisiin palveluihin. Tällöin on vaikeaa määritellä, mikä osuus kuuluu millekin palvelulle tai komponentille.

Kun edellä on käsitelty jo syntyneiden kustannusten selvittämistä, niin sen helpompi ei ole seuraava vertailupohjan rakentamiseen liittyvä tehtävä eli tulevaisuuden kustannusten selvittäminen. Yrityksen tulisi arvioida, mitkä olisivat sen kustannukset, esimerkiksi seuraavan viiden vuoden aikana, jos jatkettaisiin normaalisti tekemällä kaikki itse. Huomattavaa on se, että IT-osasto ei pysty yksin tekemään tätä ennustusta. Sisäisen yksikön tarkoituksena on palvella yrityksen liiketoimintayksiköitä, joten tulevaisuuden kustannusten ennustamisen on lähdeittävä näiden, yrityksen liiketoimintaa harjoittavien yksiköiden, tavoitteista ja vaatimuksista. Gartnerin (2002, 2) tutkimuksen mukaan ulkoistamissopimusten epäonnistumisten yksi syy on se, että liiketoiminnan edustajia ei oteta mukaan IT-palveluiden ulkoistamisen päätöksentekoon.

Vertailupohjan selvittämiseen liittyy myös muitakin asioita kuin pelkästään kustannusten selvittäminen. Henkilöstökysymykset ovat yksi suuri kysymys, koska useimmiten ulkoistavan yrityksen henkilökuntaa siirrytään kolmannen osapuolen palvelukseen. Yrityksen tulisi kartoittaa

henkilöstönsä ja tehdä suunnitelma henkilöstöasioiden käsittelemistä varten. Yleensä näihin tilanteisiin liittyy myös irtisanomisia ja eläkejärjestelyjä, joihin on kiinnitettävä huomiota yhdessä yrityksen henkilöstöosaston kanssa. Tärkeää on myös miettiä, kenellä henkilöistä on sellaista tietoa, joka on ehdottomasti pidettävä yrityksessä.

Henkilöstön lisäksi kolmannelle osapuolelle siirtyy yleensä fyysisiä laitteita, jotka tulisi kartoittaa ensimmäisessä vaiheessa. Fyysisten laitteiden kartoitus ja näiden kirjanpitoarvojen määrittäminen muodostui yllättäen yhdeksi suureksi ongelmaksi esimerkkiyrityksessä. Harvinaista kyllä, hankittuja laitteita ei ollut numeroitu, jotta olisi voitu yhdistää tietty kone ja käyttöomaisuuskirjanpidon erä. Hyvinkin yllättäviä asioita voi siis tulla eteen hyvin yksinkertaisissa asioissa.

### **3.2.2 Markkinainformaation hankkiminen ja sen hyväksikäyttäminen**

Kun yritys on saanut vertailupohjan valmiiksi, on sen hankittava markkinainformaatiota, jota vasten sen tulee peilata omaa asemaansa IT-palveluiden tuottajana. Tavoitteena on hankkia tietoa markkinoista yleensä, markkinoilla toimivista suurimmista toimijoista ja heidän hinnoistaan sekä toisaalta myös samalla alalla toimivien yritysten vastaavista kustannuksista ja päätöksistä ulkoistaa IT-palvelut. Hankaluutena on vain se, että vertailutietoa on varsin hankala saada. Gartnerin (2004, 6) mukaan hyviä tietolähteitä ovat muun muassa itse toimittajat, liiketoimintakontaktit sekä erilaiset tutkimuslaitokset ja analyytikot.

Minkälaisille markkinoille yritys on tulossa, kun se suunnittelee IT-palveluiden ulkoistamista? Vuonna 2005 IT-palvelumarkkinoiden arvo oli

tutkimusyhtiö Gartnerin mukaan noin 600 miljardia euroa. Suurimmat toimittajat IT-palvelumarkkinoilla maailmanlaajuisesti olivat IBM (markkinaosuus 7,6 %), EDS ( 3,2 %), Fujitsu (2,8 %) ja HP (2,6 %). Euroopan markkinoilla IBM oli myös ensimmäinen (markkinaosuus 7,8 %), mutta toiselta sijalta löytyi Accenture (3,7 %) ja kolmannelta HP (3,5 %). (Tietokone, 2006, 1) IBM näyttäisi markkinaosuudellaan olevan IT-palvelumarkkinoiden suurin toimittaja ja muut seuraavat tasaisesti perässä.

Gartnerin mukaan IT-palveluiden ulkoistamismarkkinat tulevat kasvamaan tänä vuonna 8,1 prosenttia eli markkinat jatkavat vakaata kasvuaan. Huomattavissa on myös se, että ulkoistaminen on muuttumassa osaksi normaalia liiketoimintaa, koska julkistettujen liiketoimintaprosessien ulkoistamisilmoitukset pienenevät puolella verrattuna viime vuoteen. Ulkoistamispalveluiden tarjoajat taas keskittyvät tänä vuonna yhä enemmän käyttämään alhaisen kustannustason maita. (ITviikko, 2008, 1)

Suomessa juuri IT-ulkoistamissopimukset ovat olleet IT-markkinoiden kasvun vauhdittaja. Vuonna 2005 Suomen IT-palvelumarkkinoiden arvo oli 2,3 miljardia euroa (ITviikko, 2006, 1). Tutkimusyhtiö IDC:n mukaan Suomen IT-markkinoiden kasvukeskiarvoprosentti tulee olemaan 5,1 prosenttia, joka tarkoittaa IT-markkinoille yleistä talouskasvuvauhtia vahvempaa kasvua (ITviikko, 2006a, 1). Suomessa IBM ei ole suurin toimittaja IT-palvelumarkkinoilla, vaan suurin toimittaja on TietoEnator 27 prosentin markkinaosuudellaan. IBM löytyy sijalta kaksi 12,6 prosentin markkinaosuudellaan. Seuraavilta sijoilta löytyvät HP (markkinaosuus 11,6 %), Fujitsu Services (10,1 %) sekä WM-data (8,9 %). (ITviikko, 2006,1)

Kuten edellä olevasta voidaan huomata, globaalit toimittajat vaikuttavat voimakkaasti myös Suomen IT-palvelumarkkinoilla, mutta ainakin vielä

vuonna 2006 suomalaiset toimittajat ovat pystyneet kilpailemaan globaalien yritysten kanssa. Huomattavaa on tosin se, että nämä viisi suurinta Suomen IT-palvelumarkkinoiden toimittajaa hallitsevat puolta koko Suomen IT-palvelumarkkinoista. Kyseisten toimittajien voidaan ajatella olevan kokeneita, mutta ulkoistavan yrityksen neuvotteluvoima ei ole kovin hyvä näiden toimittajien kanssa. Pienempien toimittajien keskuudessa taas palvelun laatu tai varmuus ei ole suurimpien toimittajien luokkaa, mutta ulkoistavalla yritykselle voi olla enemmän neuvotteluvoimaa näiden toimittajien kanssa.

Neuvotteluvoiman ja joustavuuden etsimisestä kertoo tutkimus, jonka mukaan Suomen suurimmat yritykset kokevat saavansa huonoa palvelua IT-palveluita ostaessaan. Puutteina nähdään muun muassa puutteellinen asiakassuuntautuneisuus ja yhteistyösuhteiden tehottomuus. Tutkimuksen mukaan suurten paikallisten toimittajien asema tulee vahvistumaan kansainvälisiä toimittajia voimakkaammin. (ITviikko, 2007, 1)

Mitkä tulevat olemaan tulevaisuuden trendejä IT-palvelumarkkinoilla? Gartnerin mukaan painopiste tulee siirtymään teknologiasta liiketoimintaprosesseihin ja suhteisiin. Vuoteen 2010 mennessä 50 prosenttia IT-osastoista keskittyy IT-palveluiden välittäjäksi sen sijaan, että tuottaisivat IT-palvelut itse. Muutos on suuri, koska vuonna 2004 vastaava luku oli viisi prosenttia. Lisäksi Gartnerin mukaan vuoteen 2015 mennessä 75 prosenttia IT-infrastruktuuripalveluista ostetaan käyttäjähajautena palveluna. Myös sopimusten luonne muuttuu ja vuoteen 2010 mennessä puolet sopimuksista perustuu tulossidonnaisuuteen. (Tietoviikko, 2007a, 1)

Gartnerin mukaan toinen vuoteen 2010 mennessä vahvistuva suuntaus IT-markkinoilla on vihreä IT. Ympäristöasiat tulevat olemaan viiden tärkeimmän huolenaiheen joukossa. Ympäristöystävällisyyden ja IT:n

yhteenliittäminen on tosin ongelmallista. Toisaalta IT on ratkaisu moneen ympäristöongelmaan, mutta toisaalta IT on yksi ilmastonmuutoksen aiheuttaja. (Tietoviikko, 2007b, 1) Moni ei ehkä tiedäkään, mutta IT tuottaa noin kaksi prosenttia maailman hiilidioksidipäästöistä, joka on samaa tasoa kuin esimerkiksi ilmailuliikenteen päästöt (Tietoviikko, 2007c, 1).

Yhteenvetona IT-palvelumarkkinoista voi sanoa, että globaalisti IBM on suurin toimittaja, mutta paikalliset yritykset pystyvät kilpailemaan hyvin globaalien toimittajien kanssa. Myös ulkoistavan yrityksen on hyvä ottaa huomioon tämä. Globaalin toimittajan meriitit tekevät varmasti toimittajasta halutun sopimuskumppanin, mutta paikalliset toimittajat pystyvät joustamaan toiminnassaan enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaisesti kuin mitä IBM:n kaltainen globaali toimittaja pystyy. Tulevaisuuden trendit kannattaisi myös ottaa huomioon toimittajaa valittaessa, koska ilmastonmuutos ja muut ympäristöön liittyvät huolenaiheet tulevat varmasti näkymään myös IT-alalla.

### **3.2.3 Toimittajan valinta**

Edellä mainittujen vaiheiden kautta yritykselle tulisi muodostua selkeä kuva siitä, mikä on sen asema IT-palveluiden tuottajana verrattuna markkinoilta mahdollisesti saataviin hintoihin sekä palveluiden tasoon ja laatuun. Hintahan ei saa olla ainoa päätöstä saneleva tekijä, vaan tärkeämpää on se, mitä hinnalla saadaan. Lopullinen hinta sekä palveluiden taso ja laatu ovat asioita, joista yritys käy neuvotteluja toimittajaehdokkaiden kanssa.

Esimerkkiyritys lähetti kymmenelle potentiaaliselle toimittajalle tarjouspyynnön infrastruktuuripalvelun ja käyttäjätuen ulkoistamisesta.

Toimittajien tarjoukset pisteytettiin konsulttiyrityksen kehittämän toimittajan arvioimiseen kehittämän mallin mukaan. Mallissa eri alueille, kuten kustannuksille, henkilöstöhallinnolle ja osaamiselle, annettiin painoarvoja näiden alueiden tärkeyden mukaan. Annettujen pisteiden ja painoarvojen perusteella yritykset laitettiin paremmuusjärjestykseen ja kymmenestä toimittajasta neljä valittiin jatkoneuvotteluihin.

Jatkoneuvottelujen aikana tarkennettiin alustavien tarjouksien tietoja, jonka jälkeen neljä jatkokon pääsyyttä toimittajaa esittivät uudet tarjoukset, jotka pisteytettiin samalla tavalla kuin ensimmäisellä kierroksellakin. Seuraavalle kierrokselle valittiin kaksi toimittajaa, jotka olivat kalleimman ja halvimman tarjouksen tehneet toimittajat. Lopullinen päätös ulkoistamiskumppanista tehtiin myös pisteyttämällä ja valinta kohdistui toimittajaan, joka tarjosi palveluitaan halvemmalla. Osaksi päätöstä selittänee se, että toimittajan valintamallissa kustannusten ja hinnan painoarvo oli 30 - 40 prosenttia.

Toimittajan valinnan tärkeyttä kuvastaa seuraava esimerkkiyrityksen tapaus. Esimerkkiyritys ulkoisti infrastruktuuripalvelun ja käyttäjätuen globaalille toimittajalle, mutta ongelmaksi muodostui se, että sopimus on tehty globaalien toimittajien suomalaisen tytäryrityksen kanssa. Konzernilla on olemassa globaalit toimintaprosessit ja –järjestelmät, jotka vaikuttivat esimerkkiyrityksen päätökseen valita juuri tämä toimittaja. Mutta muun muassa kustannussyistä suomalainen tytäryritys ei noudata näitä globaaleja toimintaprosesseja ja –järjestelmiä, vaan käyttää omia toimintaprosesseja ja –järjestelmiä.

Konsernin emoyritys on kuitenkin vaatinut suomalaista tytäryritystä ottamaan käyttöön globaalit toimintaprosessit ja –järjestelmät. Ennen tätä emoyrityksen vaatimusta aloitettiin projekti, jossa esimerkkiyrityksen

monitorointijärjestelmä muutettiin toimittajan järjestelmäksi, joka ei ollut konsernin globaali järjestelmä. Kuitenkin esimerkkiyrityksen ennen ulkoistamista käyttämä monitorointijärjestelmä oli sama kuin konsernin globaali järjestelmä, jonka käyttäjäksi konsernin suomalainen tytäryritys on nyt siirtymässä. Nyt mietitäänkin, kuinka menetellä jo melkein loppuun asti saatetun muutosprojektin suhteen, kun pitäisi palata järjestelmään, joka esimerkkiyrityksellä jo oli.

Liiketoimintaprosessin ulkoistamisessa toimittajan valinnassa ei ollut kuin yksi vaihtoehto. Syy tähän oli se, että esimerkkiyrityksessä oli toimittajan kanssa tehty tiivistä yhteistyötä usean vuoden ajan rakennettaessa esimerkkiyrityksen liiketoimintaprosessiin liittyvää järjestelmää. Mikään toinen yritys ei olisi ottanut hoitaakseen kilpailijan kehittämän järjestelmän ylläpitoa, vaan ainoa vaihtoehto olisi ollut uuden järjestelmän rakentaminen uuden toimittajan kanssa.

### **3.2.4 Pohjatyön kustannukset**

Transaktiokustannusteoriassa ei juuri ole otettu kantaa sisäisiin transaktiokustannuksiin toisin sanoen itse tekemisen kustannuksiin. Sen sijaan transaktiokustannusteoria näyttää pitävän näitä kustannuksia itsestäänselvyyksinä. Edellä kerrotut esimerkkiyrityksen vaikeudet näiden sisäisten transaktiokustannusten määrittämisessä todistavat, että näitä ei pitäisi ottaa itsestäänselvyyksinä, vaan asiana, johon yrityksen olisi hyvä kiinnittää huomiota. Jos vertailupohja ei ole oikein laskettu, on tämän varassa tehtävä päätös, vaarassa epäonnistua.

Laskettaessa ulkoistamissopimuksen todellisia kustannuksia, eli ulkoistamissopimuksen hinta lisättynä transaktiokustannuksilla, tämän

vaiheen kustannuksia ei mielestäni pitäisi sisällyttää näihin kustannuksiin. Tämän vaiheen työ on suurimmaksi osaksi yrityksen sisäistä työtä, joka olisi syytä tehdä, vaikkei yritys suunnittelisi IT-palveluiden ulkoistamista. Jos kustannusten laskentaa ei ole aikaisemmin tehty, yritys voi käyttää hyödyksi ulkopuolisia konsultteja niin kuin esimerkkiyrityskin teki. Omien IT-palvelukustannusten selvittäminen ei ole koskaan hukkaan mennyttä työtä, vaan sen avulla yritykselle voi avautua monia uusia mahdollisuuksia.

### **3.3 Ulkoistamispäätöksen analysointi transaktiokustannusteorian käsitteillä**

Transaktiokustannusteorian mukaan transaktion säännöllisyys ja resurssien erikoistuneisuus ovat tekijät, joiden mukaan yritykset päättävät, mitä ulkoistavat ja mitä tekevät itse. Seuraavaksi tarkastellaan IT-palveluiden ulkoistamispäätöstä transaktiokustannusteorian käsitteillä, sen ongelmia ja verrataan, kuinka mallin käsitteet sopivat esimerkkiyrityksen päätöksiin ulkoistaa infrastruktuuripalvelu, käyttäjätuki ja liiketoimintaprosessiin liittyvä osa-alue.

#### **3.3.1 Päätöksentekijän rajoittuneen päätöksentekokyvyn ilmeneminen**

Jo edellä esitetyssä vertailupohjan rakentamisessa voidaan tunnistaa tilanteita, joissa päätöksentekijän rajoittuneella päätöksentekokyvyllä on vaikutusta ulkoistamispäätöksen onnistumiseen. Tulevaisuuden ennustaminen on yksi tällainen tilanne. Kuinka päätöksentekijä pystyy ennustamaan kaikki tulevaisuuden kustannusten kannalta olennaiset tapahtumat ja arvioimaan näiden vaikutukset? Oman toiminnan



ennustaminen voi vielä onnistuakin suhteellisen hyvin, mutta ympäröivän ympäristön muutoksia kukaan ei pysty ennustamaan.

Ympäröivän ympäristön riskeistä yksi olennainen on toimittajaan liittyvät epävarmuudet. Tässäkin pohjatyö on yksi keino pienentää toimittajaan liittyvää riskiä. Yrityksen tulee tarkastaa toimittajan taloudelliset tiedot viimeisiltä vuosilta, varmistaa, ettei toimittaja tule katoamaan yritysmaailmasta lähitulevaisuudessa sekä, ettei toimittajaa vastaan ole mitään oikeudellisia toimenpiteitä, jotka voisivat vaikuttaa toimittajaan ja sitä kautta myös yritykseen itseensä (Gartner, 2004, 4). Varsin yksinkertaisilta asioilta kuulostavia, mutta hankalaksi tilanteen tekee se, että ulkoistamissopimukset tehdään useiksi vuosiksi, joten kuka pystyy sanomaan, mitä tapahtuu esimerkiksi viiden vuoden kuluessa, minkä pituinen on esimerkkiyrityksen infrastruktuuripalvelun ja käyttäjätuen ulkoistamissopimus.

Käytettävä kieli on yksi ongelma niin vertailupohjan rakentamisessa kuin itse päätöksenteossa. Ensinnäkin tulisi varmistaa, että IT-osaston ja liiketoiminnan edustajat ymmärtävät toisiaan. Omasta kokemuksesta voin sanoa, että IT-ihmisillä on tapana puhua kieltä, joka on täynnä IT-termejä. Olen monta kertaa joutunut keskeyttämään puhujan ja pyytämään häntä selittämään asian niin, että IT:stä tietämätönkin ymmärtää asian. Ulkoistamista suunnitellessa sekä IT-ihmisten että liiketoiminnan edustajien olisi hyvä löytää yhteinen kieli, jonka kumpikin osapuoli ymmärtää samalla tavalla.

Toinen tärkeä käytettävään kieleen liittyvä asia on ulkoistavan yrityksen ja toimittajan välinen kommunikaatio. Gartnerin (2004a, 3) tutkimuksen mukaan monet sopimukset osoittautuvat epätehokkaiksi sopimuksen terminologian, toiminnan odotusten ja palveluiden sisällön määrittelyjen

ympärillä olevien epäselvyyksien vuoksi. Jos sopimuksessa ei ole tarkasti määritelty edellä mainittuja asioita, sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen on menetetty jo paljon. Tyypillisimmät ongelmat liittyvät palvelutason määrittelyyn ja yleisiin lauseisiin, kuten hyvä toiminta, toimialan standardit ja riittävin ponnistuksin. Välttämällä näitä yleisiä lausahduksia ja varmistamalla, että sopimuksen kaikki osapuolet ymmärtävät sopimuksen termit, ehdot ja prosessit samalla tavalla, vältetään monet tulevaisuuden ongelmat.

Esimerkkiyrityksessä määrittelyjen tarkkuus on aiheuttanut ongelmia. Käytännössä tämä ilmenee niin, että hyvin usein neuvotteluissa joudutaan ottamaan sopimus esiin ja lukemaan, mitä siinä sanotaan neuvottelun kohteena olevasta asiasta. Vaikka molemmat osapuolet lukevat sopimuksesta saman kohdan, hyvin usein toimittajan ja esimerkkiyrityksen tulkinnat kyseisestä sopimuksen kohdasta ovat erilaiset eikä voida sanoa, kumpi tulkinta on oikein. Esimerkiksi käyttäjätuen kohdalla on määritelty, että kaikki infrastruktuuripalveluihin liittyvät tiketit kuuluvat sopimuksen piiriin, ja toisaalla sopimuksessa määritellään sovellukset, joiden tikettien käsittely kuuluu sopimuksen piiriin. Esimerkkiyrityksen tulkinta asiasta on, että toimittajalle kuuluvat kaikki infrastruktuuriin liittyvät tiketit ja lisäksi mainittujen sovellusten tiketit, kun taas toimittajan mielestä heidän vastuulleen kuuluvat vain sopimuksessa mainittujen sovellusten infrastruktuuriin liittyvät tiketit.

Kuten aiemmin mainittiin, liiketoiminnan edustajien olisi hyvä olla mukana IT-palveluiden ulkoistamisessa. Esimerkkiyrityksessä liiketoiminnan edustajia ei ollut mukana minkään IT-palvelun ulkoistamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Infrastruktuuripalvelun ulkoistamisessa liiketoiminnan edustajien mukana oloa päätöksenteossa ei pidetty tärkeänä, koska liiketoiminta ei suoraan ole tekemisissä tämän palvelun kanssa. Sen sijaan

käyttäjätuen ja erityisesti liiketoimintaprosessiin liittyvässä ulkoistuksessa liiketoiminnan edustajan läsnäolo olisi ollut tarpeellista.

Esimerkkiyrityksen liiketoimintaprosessin ulkoistuksen epäonnistumisen yksi syy oli juuri liiketoiminnan edustajan tuoman tietämyksen puuttuminen. Jos liiketoiminnan edustaja olisi ollut mukana suunnittelemassa ja päättämässä liiketoimintaprosessin ulkoistuksesta, olisi välttytty esimerkiksi palveluaikoihin liittyvältä ongelmalta. Esimerkkiyritys toimii maailmanlaajuisesti, mutta liiketoimintaprosessin ulkoistamissopimuksessa määritellyt palveluajat noudattavat eurooppalaista aikaa. Palveluaikojen ulkopuolella syntyvistä ongelmista ratkaistaan vain ne, jotka pysäyttäisivät koko esimerkkiyrityksen liiketoiminnan. Yhden liiketoimintayksikön ongelma rahtikirjojen tulostuksessa ei ole tällainen ongelma, ja tämän vuoksi kuljetuksiin varatut rekat ovat joutuneet välillä odottamaan muutaman päivän parkissa.

Liiketoiminnan edustaja olisi mitä luultavimmin osannut kiinnittää huomiota tällaiseen, hyvin itsestään selvään asiaan: maailmanlaajuisesti toimivassa yrityksessä tulee olla liiketoimintaprosesseihin liittyvissä asioissa ympärivuorokautinen palvelu. Miksi sitten näin pääsi käymään? Liiketoimintaprosessin ulkoistamisen lähtökohdat olivat jo alusta lähtien huonot, koska kyseessä oli ongelman ulkoistus. Lisäksi ulkoistamissopimusta tehtäessä oli kiire saada sopimus valmiiksi, joka varmasti oli myös osasyynä liiketoiminnan edustajan puuttumiseen.

### 3.3.2 Opportunismien ilmeneminen

Päätöksentekijän rajoittuneesta päätöksentekokyvystä poiketen opportunismien voidaan sanoa liittyvän melkein kokonaan vaiheisiin, jotka alkavat toimittajan valinnasta sopimuksen toteuttamiseen. Toki pohjatyön tekemisessäkin voi esiintyä opportunistista käyttäytymistä. Esimerkiksi projektiin osallistuvien henkilöiden bonukset voivat olla sidottuja ulkoistamissopimuksen onnistuneeseen läpivientiin tai IT-osaston johtaja on muutosta vastaan ja muokkaa palveluiden kustannuksia haluamaansa suuntaan. Opportunistiseen käyttäytymiseen voi rohkaista myös se, että projektiin osallistuva henkilö tietää päätöksen vaikuttavan hyvään työkaveriinsa. Yrityksen sisällä muutosvastarinta voi johtaa opportunistiseen käyttäytymiseen, vaikka opportunisti yleensä yhdistetään toimittajaan, jonka kanssa neuvotteluja käydään.

Toimittajan kanssa käydyissä neuvotteluissa opportunistisen käyttäytymisen tunnistaminen ei ole helppo tehtävä. Tässäkin joudutaan palaamaan pohjatyön tärkeyteen. Markkinainformaatiota hankkiessaan ja omia kokemuksia hyödyntäen yritys voi esimerkiksi arvioida sitä, millä tasolla toimittajan esittämä sopimushinta on. Onko toimittajan esittämä sopimushinta ja muut ehdot linjassa omien kokemusten ja muista lähteistä saadun informaation kanssa?

Gartnerin (2004b, 3) tutkimuksen mukaan monet yritykset keskittyvät neuvotteluissa vain ja ainoastaan hintaan, vaikkei se ehkä edes ole tärkein neuvoteltava asia. Ei ole harvinaista, että ulkoistava yritys allekirjoittaa sopimuksen, joka on toimittajan vakiosopimus, johon vain muutetaan sopimuksen hinta neuvottelujen mukaisesti. Tämä antaa toimittajalle mahdollisuuden opportunistiseen käyttäytymiseen. Tällaisessa sopimuksessa muut termit ja ehdot ovat toimittajan kannalta edullisia eikä

toimittaja asiakasta neuvo tarkistamaan sopimuksen muita ehtoja. Tällaisessa tilanteessa ulkoistamissopimuksen onnistuminen ei ole ollenkaan varmaa, mutta epäonnistumisesta ulkoistava yritys voi syyttää vain itseään, koska sopimukseen termeihin ja ehtoihin ei tarpeeksi kiinnitetty huomiota.

Esimerkkiyrityksestä löytyy muutama esimerkki, joissa voidaan nähdä viitteitä opportunistisesta käyttäytymisestä. Esimerkiksi infrastruktuuripalvelun ulkoistamissopimuksessa oli sovittu eri tuntihintoja, mutta myös sovittu, että tietyn vaiheen yhteydessä käytetään vain yhtä tuntihintaa. Laskutus kuitenkin tapahtui eri tavalla kuin mitä oli sovittu. Toimittaja oli huomannut tämän virheen aikaisemmin, muttei ollut ottanut asiaa esille. Toimittaja katsoi esimerkkiyrityksen hyväksyneen laskutuksessa käytetyt tuntihinnat hyväksyessään ja maksaessaan virheellisillä hinnoilla tehdyt laskut. Esimerkkiyritys huomasi tämän virheen vasta äskettäin ja asian käsittely on vielä kesken.

Olisi ollut esimerkkiyrityksen ja toimittajan suhteen kannalta parempi, että toimittaja olisi heti virheen huomattessaan, ottanut asian esille ja sopinut korjaavista toimenpiteistä. Tällä olisi ollut positiivinen vaikutus yritysten väliseen suhteeseen. Ehkä toimittaja toivoi, ettei tätä virhettä, joka mitä luultavimmin alun perin tehtiin vahingossa, huomattaisi, koska oli kyse vain tiettyyn vaiheeseen liittyvästä tuntihinnasta. Virhe kuitenkin huomattiin myös esimerkkiyrityksessä ja virheen kertomatta jättäminen ei anna toimittajasta hyvää kuvaa.

Toinen esimerkki opportunistisesta käyttäytymisestä koskee liiketoimintaprosessin ulkoistamiskumppania. Ensinnäkin se, että liiketoimintaprosessin ulkoistamisen kohdalla esimerkkiyrityksellä ei ollut muita toimittajavaihtoehtoja, antoi toimittajalle suuremman

neuvotteluvoiman ja mahdollisuuden opportunistiseen käyttäytymiseen. Toimittaja myös hyödynsi asemaansa tehokkaasti. Jos sopimuksessa ei ollut jotain työtehtävää mainittu, mutta se kuitenkin toimittajalla teetettiin, lasku lähti välittömästi. Toisin päin tilanne ei ollutkaan sama. Jos toimittaja ei ollut saanut valmiiksi sopimuksessa mainittua työtä määrättyyn ajankohtaan mennessä, toimittaja kaikesta huolimatta laskutti tehdystä työstä vedoten siihen, että heidän resurssinsa olivat kuitenkin olleet sidottuna sovittuun projektiin koko ajan.

Lisäksi kun ulkoistamisen yhteydessä toimittajan palvelukseen siirtynyt henkilö normaalisti hoiti hänelle aiemmin kuuluneen tehtävän toimeksiantona, sai hän esimieheltään palautetta, jonka mukaan näin ei toimita tässä yrityksessä. Tärkeintä on saada aikaan mahdollisimman paljon laskutettavaa työtä, joten kyseessä olevan toimeksiannon suorittamiseksi henkilön olisi pitänyt käyttää ongelman ratkaisussa niin työtovereitaan kuin esimiestään, joka taas olisi ottanut ongelman ratkaisemiseen mukaan oman esimiehensä, jolloin laskutettava tuntimäärä saadaan maksimoitua.

Näyttäisikin siis siltä, että IT-palveluiden ulkoistamisessa ulkoistavilla yrityksillä ja palveluita toimittavilla yrityksillä on yhteistyösuhteen päämääristä erilainen käsitys. Toimittajille ovat tärkeitä mahdollisimman suuri laskutus, kun taas ulkoistavat yritykset haluaisivat kehittää suhdetta kumppanuuden suuntaan, josta molemmat osapuolet hyötyvät.

### **3.3.3 Ulkoistamispäätös ja transaktiokustannusteorian dimensiot**

Transaktiokustannusteorian dimensiot ovat transaktion epävarmuus ja säännöllisyys sekä resurssien erikoistuneisuus. Näistä transaktion

epävarmuuden oletetaan olevan jatkuvasti läsnä, joten transaktion säännöllisyys ja resurssien erikoistuneisuus ovat dimensiot, jotka teorian mukaan määrittävät, milloin yrityksen kannattaa ulkoistaa ja milloin tehdä itse. Tässä tutkielmassa IT-palvelut luokiteltiin kolmeen kategoriaan ja, kun näitä palveluita tarkastellaan näiden kahden dimension valosta, päädytään kuvan yksi mukaiseen lopputulokseen.

		RESURSSIEN ERIKOISTUNEISUUS		
		Ei-erikoistuneet	Keskinkertaisesti erikoistuneet	Erittäin erikoistuneet
SÄÄNNÖLLISYYS	Harvoin			
	Säännöllisesti	Tukitoiminnot	Infrastruktuuri-palvelut	Liiketoiminta-prosessit

Kuva 1. Transaktiokustannusteorian dimensiot ja IT-palvelut.

Kuvassa yksi tumman harmaalla merkityissä tilanteissa ulkoistaminen ja markkinoiden hintamekanismien hyväksi käyttäminen on Williamsonin mallin mukaan paras vaihtoehto. Vaalean harmaalla merkityssä kohdassa ulkoistamisen ja itse tekemisen raja on häilyvä, ja näissä tilanteissa yrityksen tulee tarkkaan miettiä, onko ulkoistaminen oikea vaihtoehto. Valkoisella merkityssä kohdassa itse tekeminen on tämän mallin mukaan ainoa vaihtoehto.

Kuvasta yksi huomataan kaikille IT-palveluille ominainen seikka eli niiden säännöllisyys on aina säännöllistä, joten tämän dimension suhteen IT-palveluiden välille ei voi tehdä eroa. Infrastruktuuripalveluita käytetään jatkuvasti, koska ne ovat liiketoimintaprosessien tukipilari eli ikään kuin alusta, jonka päällä liiketoimintaprosessit pyörivät. Liiketoimintaprosessit IT-palveluina ovat myös jatkuvasti käytössä. Jokaisessa yrityksessä esimerkiksi otetaan vastaan ja tehdään tilauksia, ohjataan tuotantoa, maksetaan laskuja ja kirjataan laskuja kirjanpitoon joka päivä. Järjestelmät ovat siis käytössä jatkuvasti. Ja kun järjestelmiä käytetään jatkuvasti, käyttäjät kohtaavat erilaisia ongelmia, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan erilaisia tukitoimintoja.

IT-palveluiden kohdalla ainoa erotteleva tekijä transaktiokustannusteorian dimensioista on resurssien erikoistuneisuus. Erottelu tänäkään dimension avulla ei ole ongelmantonta. Syynä erottelun vaikeuteen on se, että IT-palveluiden tuottamisessa olennaista ei ole ainoastaan siinä käytetyt fyysiset laitteet, vaan näiden palveluiden kanssa työskentelevien työntekijöiden tietämys on yksi olennainen tekijä palveluiden tuottamisessa.

### **Tukitoiminnot**

Kuvan yksi mukaan tukitoiminnot on sijoitettu malliin niin, että sen ulkoistaminen Williamsonin mallin mukaan olisi kaikkein järkevintä markkinoiden hintamekanismia käyttäen. Esimerkkiyrityksessä tukitoiminnoista on ulkoistettu niin sanottu ensimmäisen asteen käyttäjätuki, josta voidaan käyttää myös nimeä helpdesk. Ensimmäisen asteen käyttäjätuki ottaa vastaan käyttäjien puhelut ja sähköpostit liittyen ongelmiin, joita heillä on. Osan näistä käyttäjien ongelmista ensimmäisen asteen käyttäjätuki pystyy ratkaisemaan itse, mutta ne, joita se ei pysty



itse ratkaisemaan, siirretään toisen asteen käyttäjätuen ratkaistavaksi. Toisen asteen käyttäjätuki koostuu IT-alan ammattilaisista, joiden erikoisalaa on esimerkiksi ongelman aiheuttanut järjestelmä.

Tukitoiminnon sijoittamisessa on näin ollen kysymys ensimmäisen asteen käyttäjätuen ulkoistamisesta. Käyttäjien ongelmien vastaanottaminen puhelimitse tai sähköpostitse on asia, jonka pystyy ulkopuolinenkin hoitamaan. Sen sijaan toisen asteen käyttäjätuessa työskenteleminen vaatii syvällistä tietoa sekä itse järjestelmästä että myös yrityksen prosesseista, joten tämän ulkoistaminen sijoittuu Williamsonin mallissa samaan kohtaan kuin liiketoimintaprosessit.

Hyvin yleistä on se, että osa toisen asteen käyttäjätuen ongelmista annetaan kolmannen osapuolen ratkottavaksi. Yleensä näissä tilanteissa kyseessä on järjestelmän virheen korjaaminen tai uuden ominaisuuden sisällyttäminen järjestelmään. Näiden tekeminen vaatii syvällistä tietoa siitä, miten järjestelmä on rakennettu, eikä näin syvällisen tiedon pitäminen yrityksen sisällä ole kannattavaa, vaan se kannattaa hankkia ulkopuolelta.

Jos taas ajatellaan toisen asteen käyttäjätukea, joka ratkaisee liiketoimintaprosesseihin liittyviä ongelmia, on yritysten prosessien tunteminen yksi ratkaisuun olennaisesti vaikuttava tekijä. Jos tällainen asiantuntemus ostettaisiin ulkopuolelta, yksi suurimmista ongelmista on se, että ulkopuolinen toimittaja ei ymmärrä ongelman ratkaisun tärkeyttä yritykselle eikä näin ollen reagoi yrityksen toivomalla tavalla, vaan sopimuksessa määriteltyjen aikarajojen puitteissa. Tämä voi yritykselle aiheuttaa suuriakin ongelmia, mutta toimittaja on kuitenkin toiminut täysin oikein, jos on ratkaissut ongelman sopimuksessa määritellyn ajan puitteissa.

## Infrastruktuuripalvelut

Infrastruktuuripalvelut on sijoitettu mallissa keskinkertaisesti erikoistuneiden resurssien luokkaan. Jos tarkasteltaisiin pelkästään näihin palveluihin kuuluvia fyysisiä resursseja, kuten palvelimia, työasemia, reitittimiä ja muita IT-laitteita, infrastruktuuripalvelut kuuluisivat ilman muuta ei-erikoistuneiden resurssien luokkaan. Fyysisten laitteiden ja tilojen voidaan sanoa olevan samanlaisia yrityksestä toiseen. Mutta tapa, jolla näitä fyysisiä resursseja käytetään, voi vaihdella huomattavasti eri yrityksissä. Tästä johtuen infrastruktuuripalveluita ei voi sijoittaa Williamsonin mallissa kohtaan, jonka mukaan markkinoiden hintamekanismin käyttäminen olisi paras vaihtoehto, vaan oikeampi paikka infrastruktuuripalveluille on kohta, jossa transaktion säännöllisyys on jatkuvaa ja resurssien erikoistuneisuus keskinkertaista.

Edellä jo mainittu toimittajan ymmärrys ulkoistavan yrityksen liiketoimintaprosesseista on myös infrastruktuuripalveluiden kohdalla merkittävä tekijä. Ajatellaan esimerkiksi data centerin, jossa yrityksen kaikki palvelimet sijaitsevat, ulkoistamista. Toimittajalle nämä ovat vain palvelimia, jotka pyörittävät järjestelmiä, ja toimittaja ei yleensä ymmärrä, eikä siltä välttämättä löydy kiinnostustakaan ymmärtää, palvelimella pyörivien järjestelmien merkitystä yrityksen liiketoiminnalle. Jos esimerkiksi yrityksen tilausjärjestelmää pyörittävä palvelin kaatuu, ja ongelma ratkaistaan sopimuksessa määriteltyjen aikarajojen puitteissa, on ero siihen, että oma henkilöstö olisi ratkaissut ongelman melkein saman tien, huomattavan suuri. Esimerkkiyrityskin mainitsi tämän yhtenä ongelmista infrastruktuuripalveluiden ulkoistamisessa: toimittaja ei ymmärrä palvelun liiketoimintakriittistä vaikutusta.

## Liiketoimintaprosessit

Kovin kaukana eivät ole ajat, jolloin paperi, kynä, puhelin ja faksi olivat liiketoiminnan pyörittämiseen tarvittavat välineet. Itse olen vielä päässyt kokemaan ajan, jolloin paperilaskut tiliöitiin käyttämällä perinteistä leimasinta, johon laskun tiliointitiedot kirjoitettiin ja jolloin lasku hyväksyttiin kirjoittamalla itse laskuun puumerkit. Tämän jälkeen laskunippu lähetettiin postitse talousosastolle, jossa laskujen tiedot manuaalisesti syötettiin talousjärjestelmään. Nykypäivänä ei juuri paperisia laskuja näe, vaan kaikki laskut tulevat loppukäyttäjälle sähköisinä, loppukäyttäjä huolehtii tiliöinnistä, lasku hyväksytään sähköisesti ja siirretään elektronisesti talousjärjestelmään. Kuten esimerkiksi huomataan, paljon manuaalista työtä on jäänyt pois, mutta samalla kaiken sähköistäminen on tehnyt yrityksen liiketoiminnasta haavoittuvan.

Haavoittuvuus on yksi niistä syistä, joiden vuoksi liiketoimintaprosessit on Williamsonin mallissa luokiteltu hyvin erikoistuneiksi resursseiksi eli sijoitettu kohtaan, jossa niiden itse tuottaminen on parempi vaihtoehto kuin ulkoistaminen. Jos ajatellaan esimerkiksi talousjärjestelmässä tilinpäätöksen aikana ilmenevää ongelmaa, joka estää järjestelmän käytön. Ongelma vaatii toimittajalta pikaisia toimenpiteitä, mutta kun tilinpäätös yleensä ajoittuu vuoden loppuun, milloin on myös yleistä se, että ihmiset lomailevat, ja yritykset toimivat vähillä resursseilla, ongelman ratkaiseminen voi kestää. Talousosastoilla kuitenkin tehdään tähän aikaan tiukasti töitä, joten tällaisessa tilanteessa yrityksessä hyvin monet taloushallinnon ammattilaiset olisivat toimeettomana siihen asti, kunnes toimittaja ratkaisee ongelman.

Myös liiketoimintaprosesseissa on erotettavissa tietty perusprosessi, jota käyttäen nämä liiketoimintaprosessit toteutetaan. Esimerkiksi

talousjärjestelmät ovat olemassa tapahtumien kirjaamista varten, joka tapahtuu jokaisessa yrityksessä suunnilleen samalla tavalla ja tämä voisi olla ulkoistettavissa hyvinkin helposti. Mutta talousjärjestelmiä käytetään myös raportointiin, ja jokaisella yrityksellä on omanlaisensa tarpeensa raportointiin ja näiden tarpeiden mukaan myös laskentajärjestelmät on räätälöity tukemaan juuri kyseisen yrityksen raportointitarpeita.

Juuri nämä räätälöidyt osat tekevät liiketoimintaprosessien ulkoistamisesta vaikean. Verrattaessa esimerkiksi infrastruktuuripalveluihin, joiden ulkoistamisessa toimittajalta ei vaadita kovin syvää tuntemusta ulkoistavan yrityksen liiketoiminnasta, niin liiketoimintaprosesseissa tilanne on päinvastainen. Liiketoimintaprosesseissa juuri liiketoiminta ja sen tarpeet sanelevat esimerkiksi raportointitarpeet, joita järjestelmän on tuotettava. Jotta ulkopuolinen toimittaja pystyisi palvelemaan ulkoistavaa yritystä parhaalla mahdollisella tavalla, on toimittajan ymmärrettävä asiakkaan liiketoiminnan syvin olemus.

### **Sopimusmuoto**

Williamsonin malli määrittelee myös sopimus- ja hallinnointimuodon, jotka ovat tehokkaimpia edellä esitellyissä tilanteissa. Mallin mukaan tukitoimintojen ulkoistamisessa klassinen sopimus on sopivin ja kilpailuttaminen tehokkain hallinnointikeino. Periaatteessa tämä menetelmä voi toimia, mutta ulkoistusta harkitsevan yrityksen kannattaa olla varovainen arvioidessaan tarjouksiaan, ja miettiä, kuinka toimittaja pystyy tarjoamaan palvelun hinnalla, jota se tarjoaa. Toimittajat nimittäin ulkoistavat myös itse, jolloin voi olla mahdollista, että toimittajan valinnan myötä ulkoistavan yrityksen käyttäjätuki sijaitsee esimerkiksi Intiassa, jossa puheluihin vastaa huonosti suomea puhuva henkilö. Eli kuten

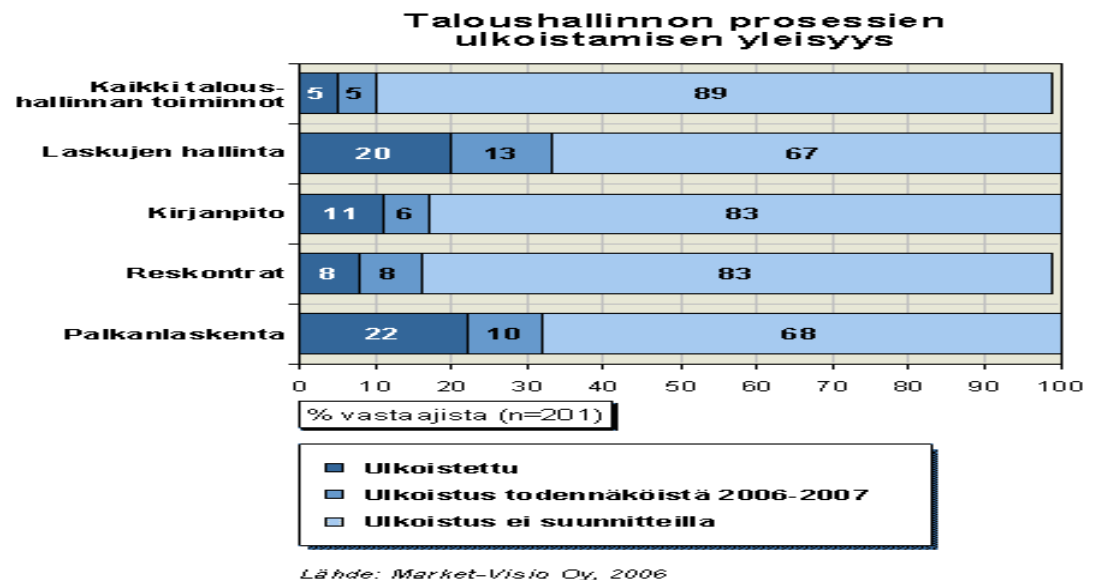
aikaisemmin mainittiin, hinta ei saa olla ainoa tekijä, jonka vuoksi ulkoistetaan.

Infrastruktuuripalveluiden kohdalla relationaalinen sopimusmuoto on Williamsonin mallin ennustama sopimus ja hallinnointimuoto bilateraalin. Relationaaliselle sopimusmuodolle on ominaista se, että siinä oletetaan sopimuksen kehittyvän ajan myötä. Tunnistetaan siis se tosiasia, että päätöksentekijän rajoittuneen päätöksentekokyvyn takia, kaikkea mahdollista ei voida sopimukseen sisällyttää, vaan joitain asioita jätetään sopimatta odottamaan tilanteen kehittymistä. Esimerkkiyrityksen kohdalla tämä pitää paikkansa eli infrastruktuuripalvelun ulkoistamissopimuksessa jätettiin sopimatta asioita, joiden sopiminen edellytti lisätiedon saamista. Lähestyttäessä sopimuskauden puolta väliä, esimerkkiyritys ja toimittaja ovat aloittaneet uudet neuvottelut, joiden tarkoituksena on muun muassa selventää ja sopia asiat, jotka allekirjoitushetkellä jätettiin odottamaan lisätietoa.

Koska sopimusneuvotteluissa joudutaan jättämään asioita sopimatta, edellyttää tämä osapuolten välistä luottamusta. Tämän vuoksi Williamsonin mallissa on ristiriita, koska Williamsonin mielestä luottamus ei ole olennainen asia päätöksissä ulkoistaa vai ei. Mutta jos luottamusta ei ole, kuinka osapuolet uskaltavat jättää asioita sopimatta odottamaan tulevaisuuden kehitystä? Miten he voivat tietää, että asiat järjestyvät tulevaisuudessa, jos niistä ei pystytä sopimushetkellä sopimaan? Ehkä Williamsonin mallin mukaan tämä järjestyy sopimukseen kirjattujen sanktioiden ja rangaistusten avulla, jos kerran luottamus osapuolten välillä ei voi olla selittäjänä.

Liiketoimintaprosessien kohdalla Williamsonin mallin mukaan ainoana vaihtoehtona on tuottaa nämä palvelut itse. Käytännössä tilanne on

kuitenkin mallin vastainen, koska liiketoimintaprosessien ulkoistamisesta on tulossa yhä yleisempää. Tietoviikon (2006,1) mukaan liiketoimintaprosessien ulkoistaminen yleistyy Suomessa ja eritoten tämä näkyy talous- ja henkilöstöhallinnossa. Taloushallinnon prosesseista palkanlaskenta ja laskujen hallinta ulkoistetaan yleensä ensimmäisinä. Vuonna 2006 tehdyssä tutkimuksessa 201 vastaajasta 20 prosenttia oli ulkoistanut laskujen hallinnan ja 22 prosenttia palkanlaskennan (kuva 2). Myös esimerkkiyritys on näiden yritysten joukossa laskujen hallinnan osalta eli laskujen skannaus on ulkoistettu kolmannelle osapuolelle.



*Kuva 2. Taloushallinnon prosessien ulkoistamisen yleisyys.*

Yleisintä liiketoimintaprosessien ulkoistaminen on julkisella sektorilla sekä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jälkimmäisten kohdalla taloushallinnon prosessien ulkoistaminen on yleistä ja myöskin järkevää, koska näiden tuottaminen itse vaatisi suuria panostuksia yrityksen kokoon verrattuna. Suurten yritysten, kuten esimerkkiyrityksen, kohdalla ongelmana on tarpeeksi suurten palveluntarjoajien puute. Ulkomailta tällaisia palveluntarjoajia löytyisi, mutta tämä on herättänyt kysymyksiä,

kuinka taloushallinnon palveluiden tuottaminen Suomeen onnistuisi ulkomailta käsin. Tämä on johtanut sisäisten palvelukeskusten muodostumiseen. (Tietoviikko, 2006, 1-2) Esimerkkiyritys on keskittänyt taloushallinnon palvelut kahteen palvelukeskukseen, jotka tuottavat määritellyjä taloushallinnon palveluita kaikille yrityksen yksiköille. Ainoastaan controlling-toiminto ja sen tuottama yksikön sisäinen raportointi on jätetty yksiköiden vastuulle.

### **Transaktiokustannusteorian dimensioiden selitysvoima**

Esimerkkiyrityksen kohdalla päätös ulkoistettavista IT-palveluista tehtiin sen perusteella, mitkä IT-palveluista olivat helppoja kokonaisuuksia siirtää kolmannen osapuolen hallinnoitavaksi. Käyttäjätuki sekä infrastruktuuripalvelu olivat toimintoja, joiden toiminta oli saatu tasolle, joka tyydytti kyseisen hetken tarpeet, mutta tulevaisuuden kasvavia tarpeita ei silloisilla resursseilla olisi enää pystytty hoitamaan ilman suuria panostuksia laitteisiin ja henkilöstöön. Tämän siirron helppouden voidaan sanoa edustavan resurssien erikoistuneisuutta ja näin tukevan tutkimuksia, joiden mukaan resurssien erikoistuneisuus vaikuttaa yrityksen päätökseen ulkoistaa.

Vaikka resurssien erikoistuneisuus osittain selittää esimerkkiyrityksen ulkoistamispäätöksiä, myös Aubertin et al. (2004) tutkimus, jonka mukaan resurssien erikoistuneisuudella on negatiivinen yhteys ulkoistamispäätökseen, saa vahvistusta tästä tutkielmasta. Haastatteluissa tuli selvästi ilmi, että jokaiseen IT-palveluun liittyy fyysisiä laitteita ja perusosaamista, joka on helposti ulkoistettavissa, mutta henkilöstön tieto yrityksen liiketoiminnasta ja prosesseista menetetään ulkoistamisen yhteydessä. Aubertin et al. tutkimuksessa resurssien erikoistuneisuuden

negatiivista yhteyttä ulkoistamispäätökseen selitettiin sillä, että moni resurssien erikoistuneisuutta mittaava komponentti viittasi juuri henkilöihin.

Näyttäisi siis siltä, että IT-palveluiden ulkoistamispäätöksiä selittäjänä transaktiokustannusteoria ei ole paras mahdollinen. Tätä tukee myös Nyrhisen ja Dahlbergin (2007) tutkimustulos, jonka mukaan transaktiokustannusteoria ei pysty ennustamaan IT-palveluiden ulkoistamisessa käytettyä sopimusta. Edellä esitetyn kuvion yksi, jossa IT-palvelut on sijoitettu transaktion säännöllisyyden ja resurssien erikoistuneisuuden perusteella eri luokkiin, pitäisi myös ennustaa sopimusmuoto, jota ulkoistamisessa käytetään, ja tätä Nyrhisen ja Dahlbergin tutkimus ei tukenut.

Kuten transaktiokustannusteorian kritiikissä mainittiin, ympäristöissä, joissa teknologialla ja innovaatioilla on merkittävä vaikutus yritysten kannattavuuteen, erilaiset yhteistyömuodot ovat yleisempiä kuin keskittyminen jompaankumpaan ääripäähän (King, 2006, 12.) IT-palveluissa molemmilla on tärkeä rooli, teknologia IT-laitteiden ja innovaatiot IT-ihmisten osaamisen muodossa. Lisäksi potentiaalisia IT-toimittajia ei markkinoilla ole kovin paljon, joten kilpailuttaminen ei ole samassa määrin mahdollista kuin esimerkiksi standardituotteiden osalta. Näin ollen voisikin sanoa, että transaktiokustannusteoria sopii ulkoistamispäätöksen selittäjäksi, kun puhutaan selvästi joko tuotteesta tai palvelusta. IT-palveluiden kohdalla puhutaan palvelusta, joka sisältää sekä tuotteen että palvelun.

IT-palveluiden ulkoistamispäätöksen tulisikin perustua yrityksen strategiaan. Kuten Straubin et al. (2008) aiemmin esitetty tutkimus osoittaa, yrityksen kannattaisi tarkastella IT-resurssejaan niiden strategisen tärkeyden kannalta ja pitää itsellään niiden resurssien kontrolli,



jotka ovat liiketoiminnan kannalta tärkeitä ja ulkoistaa ne resurssit, jotka eivät strategiselta kannalta ole tärkeitä.

### **3.4 IT-palveluiden ulkoistamisen siirtymävaihe**

Gartnerin (2005, 2) tutkimuksen mukaan siirtymävaiheen kustannukset ovat kahdesta viiteentoista prosenttia ulkoistamissopimuksen ensimmäisen vuoden kustannuksista. Tärkeintä on selvästi sopia sekä ulkoistavan yrityksen että toimittajan tehtävät sekä se, kenen vastuulla ovat tästä vaiheesta syntyvät kustannukset. Siirtymävaihetta varten kannattaa tehdä suunnitelma, joka sisältää siirtymävaiheen tehtävät ja niiden aikataulutuksen, tarvittavat resurssit sekä kustannusarviot, ja sisällyttää suunnitelma myös itse sopimukseen.

Siirtymävaiheen tehtävistä suurin osa koskee ulkoistavaa yritystä. Ulkoistavan yrityksen tulee perustaa yritykseen jäävä organisaatio, joka huolehtii sopimuksen valvomisesta ja hallinnoinnista, toimittaa toimittajalle tarvittavat järjestelmä- ja prosessidokumentit ja pitää huolta siirtymävaiheen projektin edistymisestä sekä tarkastaa ja hyväksyä toimittajan palvelutaso. Yhteisiäkin tehtäviä löytyy, kuten kertominen toimittajalle siirtyville henkilöille heidän palkoistaan, eduistaan ja töistään uuden yrityksen palveluksessa. (Gartner, 2005, 2)

Henkilöstön siirtyminen toimittajan palvelukseen on syvästi tunteita herättävä tapahtuma, joka tulisi suunnitella hyvin. Yrityksen ja toimittajan tulisi yhdessä suunnitella, kommunikoida ja kehittää mekanismeja, joilla saadaan siirtyvän henkilöstön motivaatio työntekoon pysymään samalla tasolla kuin ennen ulkoistamispäätöstä. Henkilöstön siirtymisestä tiedottaminen tulisi aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa sekä

sen tulisi olla avointa ja rehellistä, jotta jokainen, jota muutos koskee tietäisi, miten muutos tulee häneen vaikuttamaan. (Gartner, 2005, 3)

Henkilöstöön liittyvät kysymykset ulkoistamisen yhteydessä ovat asioita, joissa tarvitaan molempien yritysten henkilöstöosastojen ammattitaitoa. IT-osasto ei yksin pysty tätä hoitamaan, koska ulkoistukseen voi liittyä irtisanomisia tai paikkakunnan muutoksia. Esimerkkiyrityksen infrastruktuuripalvelun ulkoistamisessa siirtyvä henkilöstö sai jatkaa samalla paikkakunnalla, koska toimittaja ei siirtänyt IT-palveluiden tuottamista omiin tiloihinsa, vaan jäi vuokralaiseksi esimerkkiyrityksen tiloihin. Tämä tosin on neuvottelukysymys, jossa yleensä päädytään ratkaisuun, jonka mukaan toimittaja suostuu siihen, että henkilöstö ja laitteet pysyvät samassa paikassa tietyn ajan. Henkilöstön kannalta tämä ei ole paras ratkaisu, koska he tietävät, että tietyn ajan kuluttua heidän työpaikkansa nykyisellä paikkakunnalla ei ole enää varma, vaan se voi muuttua.

Henkilöstön siirtyminen toimittajalle kasvattaa riskiä avainhenkilöiden poislähtemisestä. Riski on sitä suurempi, mitä paremmat ovat IT-alan ammattilaisten työmarkkinat. Sen sijaan, että työntekijät jäisivät odottamaan, kuinka tilanne ulkoistamisen myötä kehittyy, he etsivät itselleen uuden työpaikan. Jos lähtevällä henkilöllä on ulkoistavan yrityksen kannalta tärkeää tietoa, yritys kokee menetyksen, jota on vaikea korvata. Tämän riskin vuoksi olisi tärkeää, että yritys tarkoin miettisi, kenellä on hallussaan yrityksen kannalta niin tärkeää tietoa, että hänet kannattaa pitää yrityksessä eikä siirtää toimittajan palvelukseen.

Ulkoistamiseen liittyvät henkilöstökysymykset ovat arvaamattomia ja niihin liittyviä tapahtumia vaikea ennustaa. Mutta eivät teknologiaan ja laitteisiin liittyvät asiat ole myöskään ongelmattomia. Kun henkilöstöön liittyvissä

asioissa IT tarvitsi henkilöstöosaston apua, teknologiaan ja laitteisiin liittyvissä asioissa on hyvä käyttää lakiosaston apua.

Fyysisten laitteiden omistusoikeus on suhteellisen helposti siirrettävissä toimittajalle. Tämän onnistumiseksi tarvitaan vain selvitys laitteista, jotka siirtyvät toimittajalle, sekä niiden myyntihinnasta sopiminen. Myyntihinta voi olla esimerkiksi laitteen kirjanpitoarvo, jonka selvittäminen ei yleensä ole niin vaikeaa kuin esimerkkiyrityksen tapauksessa oli. Mutta kun puhutaan lisenssien ja sopimusten siirrosta, laillisia esteitä voi hyvinkin tulla esiin.

Esimerkkiyrityksen kohdalla monet lisenssit aiheuttivat ongelmia, koska niiden siirtäminen toimittajalle ei ollut sopimusten mukaan mahdollista. Toimittajahan voi tietenkin ostaa vastaavat lisenssit itselleen, mutta tästä aiheutuu ulkoistavalle yritykselle ylimääräisiä kustannuksia. Jossain tilanteessa on kannattavampaa toimia niin, että lisenssit säilyvät ulkoistavan yrityksen nimissä, vaikka niitä käyttävätkin toimittajan työntekijät.

Myös sopimusten kohdalla edellä kuvatuunlainen tilanne on hyvinkin mahdollinen. Tämän kaltainen tilanne tekee sopimuksen aiheuttamien kustannuksien seuraamisesta vaikeaa. Osan sopimuksen aiheuttamista kustannuksista yritys maksaa toimittajalleen, jolle palvelut on ulkoistettu, mutta osa kustannuksista säilyy edelleen ulkoistavan yrityksen hallinnoitavana ja maksettavana. Varsinkin jos ulkoistamissopimuksen ulkopuolella jääviä sopimuksia ja lisenssejä on paljon, näiden hallinnoinnista ja maksuista voi kertyä huomattava summa, joka tulisi ottaa huomioon ulkoistamisen kannattavuutta laskettaessa.

Esimerkkiyrityksen kohdalla siirtymävaihe ei aiheuttanut suuria ongelmia. Eräs mielenkiintoinen asia neuvottelutaktiikasta tosin nousi haastatteluissa esiin. Esimerkkiyritys oli saanut sopimusneuvottelut toimittajan kanssa lähes allekirjoittamista vaille valmiiksi. Ennen allekirjoituksia sopimus tarkistettiin ylemmän johdon toimesta ja ylin johto esitti toimittajalle, että jos annatte tämän verran alennuksia ja siirtymävaiheen ilmaiseksi, sopimus on teidän. Ehdotus meni läpi ja esimerkkiyrityksen säästö siirtymävaiheen kertaluonteisista kustannuksista oli huomattava. Haastateltavien mukaan tämä on hyvin yleinen tapa toimia IT-alalla eli sopimuksen loppuvaiheessa puristetaan vielä viimeiset säästöt lupaamalla, että sopimus toimittajan kanssa on varma, kunhan vain suostuvat näihin viimehetken vaatimuksiin.

### **3.5 IT-palveluiden ulkoistamissopimuksen valvonta ja hallinta**

Seuraavaksi käydään läpi esimerkkiyrityksen kokemusten perusteella ulkoistamissopimukseen valvontaan ja hallintaan liittyviä ongelmia, jotka liittyvät yhteistyömallin puutteeseen, ulkoistamissopimuksen tarkkuuteen, erilaisiin johtamiskulttuureihin ja toiminnan mittaamisen liittyviin ongelmiin. Huolimatta näistä infrastruktuuripalvelun ja käyttäjätuen ulkoistamiseen liittyvistä ongelmista, esimerkkiyrityksen mielestä ulkoistaminen on ollut oikea ratkaisu. Näiden palveluiden ulkoistaminen on osoittautunut sopimuksen tekohetkellä ennustettua kustannustasoa kalliimmaksi, mutta itse tuottamiseen verrattuna esimerkkiyritys on säästänyt kustannuksissa. Lisäksi esimerkkiyrityksen edustajat totesivat, että itse tuottamalla ei olisi pystytty samaan kuin mihin toimittaja tällä hetkellä pystyy, vaikka parantamisen varaa on edelleen.

### 3.5.1 Yhteistyömallin puuttuminen

Gartnerin tutkimuksen mukaan yrityksen tulisi budjetoida kolmesta yhteentoista prosenttia sopimuksen arvosta ulkoistamissopimusten ja toimittajasuhteiden hallintaan ja valvontaan. Valitettavan usein yritykset kuitenkin keskittyvät liikaa sopimusneuvotteluihin ja uskovat, että kun sopimus on allekirjoitettu, heidän työnsä loppuu siihen. Mutta näinhän tilanne ei ole. Sopimuksen jälkeen ulkoistavan yrityksen on hallinnoitava ja valvottava sopimuksen toteutumista ja ylläpidettävä toimittajasuhdetta. Tämän työn tärkeys korostuu valikoivan ulkoistamisen kohdalla, koska on todennäköistä, että IT-palveluita on ulkoistettu usealle eri toimittajalle. Tällöin ei riitä yhteistyö ulkoistavan yrityksen ja toimittajien välillä, vaan on panostettava myös toimittajien väliseen yhteistyöhön. Lisäksi tulee huomioida se, että ulkoistamissopimukset tehdään useiksi vuosiksi, jonka aikana olosuhteet tulevat muuttumaan ja näillä muutoksilla mitä todennäköisimmin on vaikutusta myös ulkoistamissopimukseen. (Gartner, 2002, 2)

Esimerkkiyritys ei myöskään ollut varautunut sopimuksen hallintaan ja valvontaan liittyvien tehtävien hoitamiseen. Kaikissa ulkoistamistapauksissa sopimus oli ehtinyt olla voimassa jo jonkin aikaa ennen kuin havahduttiin siihen, että yhteistyömalli puuttuu kokonaan. Esimerkiksi liiketoimintaprosessin ulkoistamisesta huolehtiva organisaatio on aloittanut toimintansa vasta nyt, vaikka sopimus on ollut jo vuoden verran voimassa.

Infrastruktuuripalvelun ja käyttäjätuen ulkoistamiseen liittyvissä laskelmissa huomioitiin kyllä esimerkkiyritykseen jäävän organisaation kustannuksia, mutta nämä aliarvioitiin. Sopimuksen tekovaiheessa ei osattu arvioida, että infrastruktuuripalvelun ja käyttäjätuen

ulkoistamissopimuksen hallinnointiin ja valvontaan tarvitaan organisaatio, jonka vahvuus tällä hetkellä on kymmenen henkilöä. Viisi henkilöistä keskittyy sopimuksen infrastruktuuripalvelu-osioon ja viisi käyttäjätuki-osioon. Lisäksi sopimuskauden aikana tarvitaan myös muiden osastojen apua, esimerkiksi controlling-osaston apua vertailupohjan tarkistamiseen ja lakiosaston apua sopimusteknisten asioiden ratkaisemiseen. Sopimuksen hallinnointi ja valvonta esimerkkiyrityksen tapauksessa työllistää melkein saman verran henkilöitä kuin mitä työllisti itse sopimuksen valmistelu ja neuvottelemine.

### **3.5.2 Ulkoistamissopimuksen tarkkuus**

Esimerkkiyrityksen kohdalla infrastruktuuripalvelun ja käyttäjätuen ulkoistamisneuvottelut kestivät noin vuoden. Vaikka aika tuntuu pitkältä, sitä se ei kuitenkaan ole. Esimerkkiyrityksen sopimusneuvottelut vietiin läpi lyhyemmässä ajassa kuin mitä yleensä neuvottelut kestävät. Erään haastateltavan mukaan normaalisti sopimusneuvottelut kestävät puolestatoista vuodesta kahteen vuotta. Sopimusneuvotteluissa ei suurempia ongelmia ollut, vaan se oli normaalia neuvottelua, jossa pyrittiin yhteisymmärrykseen ja sopimukseen, joka olisi molempien osapuolien kannalta edullinen.

Haastatteluissa ilmeni, että syntyneestä sopimuksesta oltiin kahta eri mieltä. Toisaalta sopimuksen sanottiin olevan liian tarkka ja massiivinen, toisaalta taas sanottiin sopimuksen sisältävän lyhennetyn aikataulun takia liian paljon lupauksiin perustuvia asioita. Liian tarkan sopimuksen näkökulmaa edustavien mielestä sopimuksessa olisi pitänyt sopia vain yhteistyösuhteen suuntaviivat ja luottaa siihen, että asioista voidaan joustavasti sopia yhteistyösuhteen aikana. Tämän näkökannan edustajien mielestä sopimusneuvottelujen tavoitteena oli saada toimittaja toimimaan

tavalla, kuinka esimerkkiyritys haluaa asiat hoidettavan. Tämän sijasta toimittajalle olisi pitänyt kertoa, mitä halutaan ja antaa toimittajan tuottaa esimerkkiyrittäjien haluama palvelu omalla tavallaan.

Toisen näkökulman edustajien mukaan sopimus ei ollut riittävän tarkka, vaan lyhennetyin aikataulun takia monet asioista jäivät lupauksen varaan. Neuvotteluissa mukana olleiden mielestä sopimusneuvotteluja olisi pitänyt pidentää, jotta nyt lupauksen varaan jääneet asiat olisi saatu virallisesti sovittua ja kirjattua sopimukseen. Osa näistä lupauksista oli asioita, joita toimittajan piti saattaa kuntoon sopimuksen allekirjoitusvuoden loppuun mennessä, mutta vieläkin toimittaja ei ole saanut näitä asioita tehtyä, vaikka sopimuskaudesta on kulunut kohta puolet. Jo loppuunsaattatutkin asiat ovat vaatineet esimerkkiyrittäjien puolelta hyvin tiukkaa kontrollia ja ohjausta. Erään haastateltavan sanojen mukaan toimittajan valvonta ja sopimuksen hallinnointi on paikoin muistuttanut lapsen vahtimista.

### **3.5.3 Erilaiset johtamiskulttuurit**

Erilaisten johtamiskulttuurien vuoksi toimittajan palvelukseen siirtyneiden henkilöiden oli vaikea sopeutua uuteen toimintaympäristöön. Ennen ulkoistusta työntekijöitä rohkaistiin olemaan eri mieltä esimiestensä kanssa, ehdottamaan uusia toimintatapoja sekä kehittämään ja kouluttamaan itseään. Juuri tämä kulttuuri oli yksi syy, jonka vuoksi esimerkkiyritys pärjäsi hyvin aiemmin mainitussa tutkimuksessa, jossa sen infrastruktuuripalvelun tunnuslukuja verrattiin samansuuruisten yritysten verrokkiryhmään.

Toimittajan johtamiskulttuuri on täysin erilainen. Kaiken tavoitteena on tuloksen tekeminen, joten tehdään vain niitä asioita, joista voidaan

asiakasta laskuttaa. Aikaisempaa innovatiivista työskentely-ympäristöä ei enää ole ja koulutuksiin pääseminen on hyvin vaikeaa. Ehkä juuri tästä johtamiskulttuurien erosta johtuen vanha kontaktiverkosto säilytti voimansa ulkoistamisen alkuvaiheessa ja toimittajalle siirtyneet henkilöt kertoivat ongelmistaan vanhoille esimiehilleen, jotka tämän palautteen perusteella reagoivat asiaan ylemmällä tasolla. Esimerkkiyrityksen kannalta tällainen vanha verkosto, joka vielä jonkin verran on voimissaan, on hyvä asia, mutta yhteistyösuhteen kannalta tämä ei ehkä ole hyvä asia.

Johtamiskulttuurin liittyvä ongelma on myös se, että sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen toimittajan puolella on tapahtunut paljon henkilövaihdoksia. Tämän seurauksena niistä henkilöistä, jotka olivat sopimusta neuvottelemassa, ei sopimuksen hallinnoinnissa ole mukana kuin yksi henkilö. Tämä tekee sopimuksen hallinnoinnista erityisen vaikeaa, koska uudet henkilöt tietävät sopimuksesta vain sen, mitä siitä on paperille kirjoitettu tietämättä, minkälaisen neuvotteluiden jälkeen sopimuksen tekstiin on päädytty. Koska henkilöstön vaihtuvuus on suurta, ei ole ihme, että esimerkkiyritys mainitsee omistajuuden puutteen yhtenä ulkoistamisen ongelmana. Esimerkkiyritykselle ei ole selvää, kuka toimittajan puolelta vastaa mistäkin asiasta.

### **3.5.4 Toiminnan mittaamiseen liittyvät ongelmat**

Yksi tärkeä osa sopimuksen valvontaa on toimittajan toiminnan mittaaminen ja arviointi. Infrastruktuuripalvelun ja käyttäjätuen ulkoistamisessa toimittajan toimintaa mitataan kahdella eri tavalla, strategiasta johdetun mittariston avulla sekä palvelutasoilla. Molempien yritysten strategioista johdetut mittarit mittaavat toimittajan suorituskykyä, ja mittaristo sisältää mittareita, joilla mitataan toiminnan laatua, asiakastyytyvyyttä, kustannustehokkuutta, henkilöstöä ja



muutoksenhallintaa. Kaikille mittareille on myös asetettu tavoitearvot. Esimerkiksi edellä kerrotut erot johtamiskulttuureissa olivat tiedossa jo sopimusvaiheessa, joten henkilöstöön liittyviin mittareihin sisällytettiin mittarit, jotka mittaavat henkilöstön vaihtuvuutta ja koulutuspäiviä sekä kustannustehokkuuteen innovaatioita mittaava mittari.

Gartnerin (2002a, 3) tutkimuksen mukaan palvelutasojen määrittämisen tulisi lähteä liiketoiminnan tavoitteista ja vaatimuksista. Koska näin ei yleensä tilanne ole, yrityksillä on yleensä liian paljon palvelutasoja, kun pitäisi mitata vain niitä asioita, joilla on merkitystä liiketoiminnan kannalta. Yleisimmin käytetyt mittarit ovat luonteeltaan teknisiä, jolloin mitataan esimerkiksi aikaa, kuinka kauan palvelimet tai verkko on käytettävissä tietyinä ajanjaksona. Teknisten palvelutasojen sijasta yritysten tulisi käyttää liiketoiminnan kannalta tärkeiden järjestelmien käytettävyyttä, liittää näihin palvelutasoihin palkintoja ja rangaistuksia, joilla pyrkii ohjaamaan toimittajaa tuottamaan laadukasta palvelua liiketoiminnan kannalta kriittisille järjestelmille.

Kun haastattelujen yhteydessä keskusteltiin palvelutasoista ja sen liittämistä lähemmin liiketoiminnan tavoitteisiin, esiin nousi kysymys vakuuttamisesta. Jos palvelutasot liitetään liiketoiminnan tunnuslukuihin esimerkiksi liikevaihtoon, varsinkin suurten ulkoistavien yritysten kohdalla, joiden liikevaihto on kymmeniä miljardeja euroja, päivän katkos myyntijärjestelmässä palvelimen kaatumisen takia tuottaa toimittajalle suuret korvausvaateet.

Palvelutasojen liittäminen lähemmin liiketoimintaan saisi toimittajan ehkä ymmärtämään paremmin palvelukatkojen aiheuttamien menetysten suuruuden ja näin toimimaan paremmin, jottei katkoksia tulisi. Toimittajat ovat myös valmiita sitoutumaan liiketoimintaan sidottuihin palvelutasoihin,

mutta muistuttavat, että se ei ole ilmaista. Toimittaja ei kantaisi palvelutasoista mahdollisesti tulevia korvausvaateita itse, vaan vakuuttaisi toimintansa palvelukatkoista aiheutuvien vaateiden varalle, mikä taas johtaisi kalliimpaan sopimushintaan.

Esimerkkiyrityksessä ulkoistettujen infrastruktuuripalveluiden palvelutasot on perinteisesti liitetty laitteiden tai järjestelmien käytettävyyteen. Esimerkiksi taloushallinnon järjestelmän kohdalla sallitaan 40 minuutin suunnittelematon käyttökatkos kuukaudessa. Jos suunnittelemattomia käyttökatkoksia on kuukauden aikana enemmän kuin 40 minuuttia, toimittaja joutuu maksamaan tästä sanktion. Jos taas toimittaja toimii hyvin ja järjestelmä on kolme kuukautta käytössä ilman suunnittelemattomia käyttökatkoksia, on toimittaja oikeutettu bonukseen.

Ongelmaksi näiden mittareiden kohdalla on muodostunut se, että toimittaja ei ole pystynyt toimittamaan yhdessä sovittuja lukuja. Toimittajan suorituskykyä mittaavien mittareiden kohdalla sovittiin yhdessä kolmen kuukauden mittaisesta koejaksosta, jonka aikana testataan, kuinka mittareihin vaadittavien lukujen tuottaminen onnistuu. Tämän jakson aikana toimittajalla olisi ollut mahdollisuus sanoa, että se ei pysty jotain lukua tuottamaan. Vaikka toimittajalla oli koko koejakson aikana ongelmia tuottaa mittariston vaatimia lukuja, toimittaja koko ajan kertoi pystyvänsä tuottamaan tarvittavat luvut. Vieläkin joiden lukujen kohdalla toimittajalla on vaikeuksia tuottaa niitä, mutta silti koko ajan luvataan, että he pystyvät tuottamaan tarvittavat luvut.

Palvelutasojen mittaamista vaikeuttaa edellä mainittu monitorointijärjestelmän muutos. Koska toimittaja on vasta nyt saamassa monitorointijärjestelmänsä kuntoon, voidaan palvelutasojen mittaaminenkin aloittaa vasta nyt. Monitorointijärjestelmän toimintakuntoon

saattaminen oli yksi niistä tehtävistä, jonka toimittaja lupasi tehdä sopimuksen allekirjoitusvuoden loppuun mennessä, mutta lupauksen pitäminen ei onnistunut.

### **3.6 Yhteenveto tuloksista liikkeenjohdon kannalta**

IT-palveluiden ulkoistaminen muuttaa yrityksen IT-osaston roolia. Aikaisemmin IT-osasto oli palveluita tuottava yksikkö, mutta ulkoistamisten myötä rooli on muuttumassa palveluita välittäväksi yksiköksi. Tämä vaatii myös IT-osaston työntekijöiltä uusia taitoja. Kun ennen riitti, että IT-osaston työntekijä hallitsee esimerkiksi vastuullaan olevan järjestelmän operoinnin, nykyään samalla työntekijällä tulisi olla hyvät neuvottelu- ja kommunikointitaidot, sopimuksen ja toimittajasuhteen hallintaan liittyviä taitoja sekä ymmärrystä sopimusteknisistä ja taloudellisista asioista.

IT-osaston uusi rooli on yksi niistä tekijöistä, jotka tulisi ottaa huomioon IT-palveluita ulkoistettaessa. Yrityksen on varmistettava, että yrityksestä löytyy tarpeeksi kyvykkyyksiä vastata uuden roolin mukanaan tuomiin haasteisiin. Hinta on myös olennainen tekijä, mutta näyttää siltä, että yritykset kiinnittävät liian paljon huomiota hintaan unohtaen muut ulkoistamisopimuksen onnistumisen kannalta olennaiset seikat.

Ensimmäinen onnistuneen IT-palveluiden ulkoistamisen edellytys on nykytilanteen ja liiketoiminnan vaatimusten mukaisen tulevaisuuden selvittäminen ajatellen, että tehdään kaikki itse. Tämä käsittää IT-palveluiden kustannusten laskemista kuin myös resurssien kartoituksen, jonka tuloksena saadaan vertailupohja IT-palveluiden ulkoistamisen tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseen. Tämän selvityksen tuloksia tulisi

verrata markkinainformaatioon, jotta saadaan käsitys nykyisestä asemasta suhteessa markkinoihin.

Toinen onnistumisen edellytys on päätös, mitä ulkoistetaan. Transaktiokustannusteoria on yksi suosituimmista teorioista, joita käytetään selittämään IT-palveluiden ulkoistamista. Erityisesti sen dimensioita, transaktion säännöllisyyttä ja resurssien erikoistuneisuutta, IT-palveluiden ulkoistamisen selittäjänä on tutkittu paljon. Nykysuuntaus näyttäisi kuitenkin korostavan ulkoistamispäätöksen strategisia puolia, jolloin yrityksen kannattaisi miettiä IT-palveluitaan strategiansa kannalta. Strategian kannalta tärkeiden IT-palveluiden hallinta kannattaisi pitää itsellään ja ulkoistaa ne IT-palvelut, jotka eivät ole strategian toteuttamisen kannalta tärkeitä.

Ulkoistamissopimus on kolmas tärkeä tekijä onnistumisen kannalta. Sopimuksen tarkkuus oli asia, joka haastatteluissa nousi esiin. Kirjalliset lähteet suosittelevat mahdollisimman tarkan sopimuksen neuvottelemista, mutta käytännössä kaiken sisältävän sopimuksen tekeminen ei näyttäisi olevan mahdollista. Sopimuksen tarkkuuden suhteen pitäisi löytää kultainen keskitie. Sopimuksen tulee kattaa olennaisimmat asiat, mutta jättää myös varaa joustavuudelle, jottei jouduttaisi tilanteeseen, jossa sopimus ohjaa toimintaa. Haastateltavien mukaan kumppanuuteen perustuva yhteistyö, jossa joustavasti, hyvällä yhteistyöllä ja kommunikaatiolla edistetään molempien osapuolten tavoitteiden saavuttamista, olisi paras tapa toteuttaa IT-palveluiden ulkoistaminen.

IT-palveluita ulkoistavien yritysten tavoitteena näyttää olevan joustava, kumppanuuteen perustuva yhteistyö, mutta toimittajien toimintaan vaikuttaa edelleen tavoite mahdollisimman hyvän tuloksen tekemisestä. Edellä kerrottu esimerkki laskutettavan työn maksimoimisesta ja muu

haastatteluista saatu informaatio viittaa suuntaan, jonka mukaan IT-palveluiden toimittajat eivät olisi ymmärtäneet kumppanuuteen ja yhteistyöhön perustuvan toiminnan molempia osapuolia hyödyttävää ajatusta. Yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe olisikin tutkia IT-palveluiden ulkoistamista toimittajan näkökulmasta. Nykyinen tutkimus pääosin tarkastelee ulkoistamista ulkoistavan yrityksen kannalta.

Neljäs onnistumisen kannalta tärkeä asia on toimittajan toiminnan mittaaminen. Kirjallisuudessa esitetty idea mittareiden liittamisestä liiketoimintaan kuulostaa hyvältä, koska näin saataisiin toimittaja huomaamaan toimintansa vaikutukset yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan, mutta toteuttaminen voi olla vaikeaa. Ensinnäkin liiketoiminnan menetysten laskeminen voi olla vaikeaa ja toiseksi tällaisten mittarien käyttö johtaisi korkeampaan hintaan, koska toimittaja vakuuttaa toimintansa mahdollisten korvausten varalta.

Myös mittareiden kehittämisessä strategia kannattaisi olla lähtökohtana. Esimerkkiyrityksen kohdalla suorituskyvyn mittarit johdettiin yhdessä molempien osapuolien strategioista, jonka lisäksi toimittajan toimintaa mitataan sopimuksessa sovitulla palvelutasoilla. Näiden avulla toimintaan pyritään ohjaamaan suuntaan, jonka myötä kummankin osapuolen tavoitteet toteutuisivat. Ongelmana vain on se, että toimittaja ei ole pystynyt tuottamaan tarvittavaa tietoa. Kuten eräs haastateltavista sanoi, perusasiat, kuten raportointijärjestelmät, pitää olla kunnossa ennen sopimuksen allekirjoittamista.

Ulkoistamisen hinta ei ole sopimuksessa sovittu hinta, vaan ulkoistavan yrityksen tulisi huomioida myös sopimusneuvotteluista ja sopimuksen hallinnoimisesta aiheutuneet kustannukset laskiessaan ulkoistamisen kannattavuutta. Esimerkkiyrityksessä infrastruktuuripalvelun ja

käyttäjätuen sopimusneuvottelut kestivät vuoden, jonka aikana kymmenen hengen projektiryhmä työskenteli intensiivisesti ulkoistamissopimuksen parissa. Saman verran henkilöstöä työskentelee sopimuksen hallinnoinnin parissa. Lisäksi on huomioitava, että yleensä kaikkea suunniteltua ei ole mahdollista siirtää toimittajalle. Osa sopimuksista ja lisensseistä saattavat edelleen jäädä ulkoistavan yrityksen maksettavaksi, joten myös nämä kustannukset tulisi ottaa huomioon laskettaessa ulkoistamisen todellista kannattavuutta.

#### **4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, mitä IT-palveluita yritysten kannattaisi ulkoistaa ja miten tämä kannattaisi toteuttaa, sekä arvioida IT-palveluiden ulkoistamiseen liittyviä välillisiä kustannuksia. Tiedotusvälineet ovat viime vuosina uutisoineet paljon IT-palveluiden ulkoistamisesta, mutta toisaalta kertoneet myös, kuinka IT-palveluiden ulkoistaminen yleensä epäonnistuu. Tästä ristiriidasta huolimatta IT-palveluiden ulkoistamisen menestystekijöitä on tutkittu tieteellisesti hyvin vähän ja keskitytty tutkimaan vain IT-palveluiden ulkoistamisen syitä.

IT-palveluiden ulkoistamisen syitä tutkittaessa suosituin teoria on ollut transaktiokustannusteoria ja varsinkin sen dimensiot, transaktion säännöllisyys ja resurssien erikoistuneisuus, ovat tieteellisessä tutkimuksessa saaneet osakseen paljon huomiota. Tämänkin tutkielman teoreettisen taustan muodostavat transaktiokustannusteoria sekä Simonsin päätöksentekomallista johdettu IT-palveluiden ulkoistamisprosessia kuvaava malli. Transaktiokustannusteoria valittiin, koska sen perusajatus, tehdä itse tai ostaa markkinoilta, ja peruskäsitteet muodostavat selkeän ja yksinkertaisen mallin ulkoistamispäätöksen tekemiseen. IT-palveluiden ulkoistamisprosessia kuvaava malli valittiin,

koska IT-palveluiden ulkoistaminen ei ole päätös, joka tehdään hetkessä, vaan vaatii yritykseltä panostusta eri vaiheiden olennaisiin tekijöihin.

Empiirisessä osassa käytettiin esimerkkinä yritystä, jonka yksi strateginen päätös on hyödyntää valikoivaa ulkoistamista. Esimerkkiyritys on ulkoistanut infrastruktuuripalvelun, käyttäjätuen sekä erään liiketoimintaprosessin toteutukseen kuuluvan osan. Varsinkin kaksi ensimmäistä IT-palvelua ja niiden ulkoistaminen olivat tämän tutkielman tiedonlähteitä. Tietojen hankkimiseksi tehtiin neljä teemahaastattelua, jonka lisäksi tutkielmaan vaikuttivat kirjoittajan omat kokemukset.

Tutkielman tulosten mukaan transaktiokustannusteoria ei olisi paras mahdollinen teoria selittämään IT-palveluiden ulkoistamispäätöstä. Yksi syy tähän voi olla se, että IT-palvelu sisältää sekä tuotteen että palvelun. Tuote, eli fyysiset laitteet ja tilat, voitaisiin ulkoistaa helposti, mutta palveluosaan vaikuttavat hyvin paljon yrityksen tapa toimia ja hyödyntää laitteita ja tiloja, jonka ulkoistaminen ei ole yhtä helppoa. Tämän yhdistelmän takia IT-palveluiden sijoittaminen dimensioiden avulla eri luokkiin on hyvin haastava tehtävä. Myös tieteellinen tutkimus näyttäisi huomanneen sen, että transaktiokustannusteoriaan perustuva tutkimus ei enää selitä IT-palveluiden, esimerkiksi liiketoimintaprosessien, ulkoistamista. Nykysuuntaus näyttäisi painottavan strategian merkitystä IT-palveluiden ulkoistamisessa.

Transaktiokustannusteorian käsite transaktiokustannus on kuitenkin tärkeä IT-palveluiden ulkoistamisessa, koska ulkoistamissopimukset vaativat ulkoistavalta yritykseltä panostusta sekä ennen että jälkeen ulkoistamissopimuksen allekirjoittamisen. Varsinkin sopimuksen jälkeinen sopimuksen hallinnointi ja valvonta näyttää olevan asia, jonka ulkoistavat yritykset unohtavat. Ulkoistamissopimukset tehdään kuitenkin useiksi

vuosiksi, joten sopimuksen tekohetkellä ei mitenkään voida sopia kaikista mahdollisista asioista. Sopimuksen toteutumista ja ympäröivän ympäristön kehittymistä on seurattava ja muutoksiin reagoitava sopimusta muuttamalla. Varsinkin suurista sopimuksista puhuttaessa, yritys voi tarvita esimerkkiyrityksen tapaan monen hengen organisaation, jonka tehtävänä on valvoa sopimuksen toteutumista. Yritysten tulisi huomioida myös nämä kustannukset ulkoistamisen kannattavuutta laskiessaan.

Edellä mainittujen, ulkoistamispäätöksen ja välillisten kustannusten, lisäksi ulkoistamisen kannalta tärkeitä osatekijöitä ovat pohjatyön tekeminen ja vertailupohjan laskeminen. Jos yrityksen nykytilannetta ja tulevaisuuden kustannuksia itse tekemällä ei ole selvitetty, ulkoistamisen onnistumista ei voida luotettavasti mitata. Tämä vaikeuttaa myös toimittajan toiminnan mittaamista, koska vertailupohjaa ei ole. Lisäksi tutkielman tulosten mukaan yritysten kannattaisi miettiä ulkoistamissopimuksen tarkkuutta. Liian tarkka sopiminen voi johtaa siihen, että sopimus alkaa ohjaamaan toimintaan, löyhästi sopiminen taas johtaa ongelmiin, koska se antaa mahdollisuuden erilaisiin tulkintoihin. Eikä tule unohtaa sitä, että IT-palveluiden ulkoistamisen yleistyminen tulee muuttamaan IT-osastojen roolia palveluita tuottavasta osastosta palveluita välittäväksi osastoksi.

Tutkielman suurin rajoite on se, että siinä tarkastellaan vain yhden yrityksen kokemuksia IT-palveluiden ulkoistamisesta, joten tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä. Empiirisessä osassa käytettiin hyödyksi IT-alan tutkimusta ja neuvontapalveluja tuottavan yrityksen tutkimustuloksia, jotka näyttäisivät olevan tutkielman tulosten mukaisia. Tieteelliseltä kannalta vaaditaan kuitenkin enemmän, joten tulevaisuuden yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla selvittää onnistuneen IT-palveluiden ulkoistamissopimuksen ominaiset piirteet.



Toinen mielenkiintoinen IT-palveluiden ulkoistamiseen liittyvä tutkimusaihe liittyy toimittajan näkemyksen ja tavoitteiden selvittämiseen. Haastattelujen aikana tuli selvästi esille se, kuinka toimittajalla ja ulkoistavalla yrityksellä näyttäisi olevan erilaiset tavoitteet ulkoistamissopimusten suhteen. Ulkoistava yritys haluaisi joustavan, kumppanuuteen perustuvan yhteistyösuhteen, kun taas toimittajan toimintaa näyttäisi ohjaavaan mahdollisimman suuren tuloksen tekeminen. Olemassa oleva tieteellinen tutkimus on tarkastellut IT-palveluiden ulkoistamista lähinnä vain ulkoistavan yrityksen kannalta, joten näkökulman vaihtaminen toimittajan näkökulmaksi voisi tuoda IT-palveluiden ulkoistamista koskevaan tieteelliseen keskusteluun monia mielenkiintoisia näkökohtia.

## LÄHDELUETTELO

Apte, U.M., Sobol, M.G., Hanaoka, S., Shimada, T., Saarinen, T., (1997) IS Outsourcing practices in the USA, Japan and Finland: A comparative study. *Journal of Information Management* 12, 289-304.

Aubert, B.A., Rivard, S. & Patry, M. (1996) A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information & Management*, 30, 51-64.

Aubert, B.A., Rivar, S. & Patry, M. (1996a) Development of measures to assess dimensions of IS operation transactions. *Omega, International Journal of Management Science*, 24 (6), 661-680.

Aubert, B.A., Rivard, S. & Patry, M. (2004) A transaction cost model of IT Outsourcing. *Information & Management*, 41, 921-932.

Bahli, B., & Rivard, S. (2003) The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective. *Journal of Information Technology*, 18, 211-221.

Benoit, A.A., Guillaume, B., Croteau, A. & Rivard, S. (2008) Firm strategic profile and IT outsourcing. *Information Systems Frontier* 10, 129-143.

Bhalla, A., ManMohan, S. & Byung-Gak S. (2008) Is more IT offshoring better? An exploratory study of western companies offshoring to South East Asia. *Journal of Operations Management* 26, 322-335.

Chaudhury, A., Nam K., Rao, H.R. (1995) Management of information systems outsourcing: A bidding perspective. *Journal of Management Information Systems*, 12 (2), 131-159.

Cheon, M.J., Grover, V. & Teng J.T.C. (1995) Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology* 10, 209-210).

Coase, R. (1937) The Nature of the Firm. *Economica* 4, 386-405.

Cullen, S., Seddon, P.B. & Willcocks L.P. (2005) IT Outsourcing configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements. *Journal of Strategic Information Systems* 14, 357-387.

Dahr, S. & Bindu, B. (2006) Risks, Benefits and Challenges in Global IT Outsourcing: Perspectives and Practices. *Journal of Global Information Management* 14 (3), 39-68.

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004) Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. *The DATA BASE for Advances in Information Systems* Vol. 35, No. 4.

Florin, J., Bradford, M. & Pagach, D. (2005) Information technology outsourcing and organizational restructuring: An explanation of their effects on firm value. *Journal of High Technology Management Research* 16, 241-253.

Gartner Research (2002) Retain enough resources to manage outsourcing deals. Gartner Inc., ID Number COM-16-8425.

Gartner Research (2002a) Outsourcing SLAs: Business value is the missing link. Gartner Inc., ID Number COM-16-8034.

Gartner Research (2004) Management update: How to manage financially troubled vendors. Gartner Inc, ID Number: IGG-03102004-02.

Gartner Research (2004a) Managing nightmare contracts. Gartner Inc., ID number: R-21-4070.

Gartner Research (2004b) Management update: New and increased challenges for contract managers. Gartner Inc., ID Number IGG-02252004-03

Gartner Research (2005) Follow best practices to manage transitions in outsourcing relationship. Gartner Inc., ID Number G00124899.

Gonzalez, R., Gasco, J. & Llopis, J. (2005) Information systems outsourcing reasons in the largest Spanish firms. *International Journal of Information Management* 25, 117-136.

Goshal, S. & Moran, P. (1996) Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21 (1), 13-47.

Govern, V., Cheon, M.J., & Teng J.T.C. (1994) Descriptive Study on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Information & Management*, 27 (1), 33-44.

Hodgson, G.M. (1998) Evolutionary and competence-based theories of the firm. *Journal of Economic Studies*, 25 (1), 25-56.

ITIL, Best practice for service delivery. London TSO 2004.

ITviikko (2006) Asemiaan menettänyt TietoEnator yhä suurin IT-palvelija. [verkkodokumentti] [Viitattu 30.3.2008] Saatavissa [http://www.itviikko.fi/page.php?page\\_id=46&news\\_id=20061928](http://www.itviikko.fi/page.php?page_id=46&news_id=20061928)

ITviikko (2006a) Ulkoistus vetää yhä Suomen IT-markkinaa. [verkkodokumentti] [Viitattu 29.3.2008] Saatavissa [http://www.itviikko.fi/page.php?page\\_id=46&news\\_id=20062859](http://www.itviikko.fi/page.php?page_id=46&news_id=20062859)

ITviikko (2007) ICT:n anti ei tyydytä. [verkkodokumentti] [Viitattu 30.3.2008] Saatavissa [http://www.itviikko.net/page.php?page\\_id=46&news\\_id=2007905](http://www.itviikko.net/page.php?page_id=46&news_id=2007905)

ITviikko (2008) Gartner: Ulkoistus kasvaa 8 prosenttia tänä vuonna. [verkkodokumentti] [Viitattu 29.3.2008] Saatavissa [http://www.itviikko.fi/page.php?page\\_id=46&news\\_id=2008621](http://www.itviikko.fi/page.php?page_id=46&news_id=2008621)

King, D.R. (2006) Implications of uncertainty on firm outsourcing decisions. *Human Systems Management* 25, 115-125.

King, W.R. & Flor, P.R. (2006) The development of global IT infrastructure. *Omega* 36, 486 – 504.

Koskinen I, Alasuutari P, Peltonen T: Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Vastapaino 2005.

Lacity, M.C. & Willcocks, L.P. (1995) Interpreting information technology sourcing decisions from a transaction cost perspective: Findings and critique. *Accounting, Management and Information Technology*, 5 (3/4), 203-244.

Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003) Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14, 281-307.

Nyrhinen, M. The success of firm-wide IT infrastructure outsourcing: an integrated approach. Helsinki School of Economics, HSE Print 2007.

Nyrhinen, M. & Dahlberg, T. (2007) Is transaction cost economics theory able to explain contracts used for and success of firm-wide IT-infrastructure outsourcing? Proceedings of the 40<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences. Teoksessa *The success of firm-wide IT Infrastructure outsourcing: An integrated approach*. Helsinki School of Economics, HSE Print 2007.

PriceWaterHouseCooper (2007) Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering. [verkkodokumentti][Viitattu 24.3.2008] Saatavissa [http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/DF993563025DFA0F852572D60067ACA3/\\$File/OutsourcingComesofAge.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/DF993563025DFA0F852572D60067ACA3/$File/OutsourcingComesofAge.pdf)

Saarinen, T., Salmela, T. & Vepsäläinen, A.P.J. (1995) Outsourcing of information systems services in Finnish companies. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu D-212.

Straub, D., Weill, P. & Schwaig, K.S. (2008) Strategic dependence on the IT resource and outsourcing: A test of the strategic control model. *Information Systems Frontier* 10, 195-210.

Tietokone (2006) IT-palvelumarkkinat ovat muuttuneet. [verkkodokumentti]  
[Viitattu 29.3.2008] Saatavissa  
[http://www.tietokone.fi/uutta/uutinen.asp?news\\_id=27355&tyyppi=1](http://www.tietokone.fi/uutta/uutinen.asp?news_id=27355&tyyppi=1)

Tietoviikko (2006) Organisaatioiden virtaviivaistaminen muovaa ohjelmistomarkkinoita. [verkkodokumentti] [Viitattu 3.4.2008] Saatavissa  
[http://www.tietoviikko.fi/sovellukset\\_docview.jsp?f\\_id=1057133](http://www.tietoviikko.fi/sovellukset_docview.jsp?f_id=1057133)

Tietoviikko (2007) Ulkoistaa vai ei, siinä aina pulma. [verkkodokumentti]  
[Viitattu 3.3.2008] Saatavissa  
[http://www.tietoviikko.fi/infra\\_docview.jsp?f\\_id=1141206](http://www.tietoviikko.fi/infra_docview.jsp?f_id=1141206)

Tietoviikko (2007a) Gartner: Tietohallintojohtaja, sano hyvästit IT:lle.  
[verkkodokumentti] [Viitattu 30.3.2008] Saatavissa  
[http://www.tietoviikko.fi/doc.te?f\\_id=1211983](http://www.tietoviikko.fi/doc.te?f_id=1211983)

Tietoviikko (2007b) Gartner: Julkishallinnon CIO, johda vihreää vallankumousta! [verkkodokumentti] [Viitattu 30.3.2008] Saatavissa  
[http://www.tietoviikko.fi/doc.te?f\\_id=1233000](http://www.tietoviikko.fi/doc.te?f_id=1233000)

Tietoviikko (2007c) Tivi-ala tuottaa kaksi prosenttia hiilidioksidipäästöistä.  
[verkkodokumentti] [Viitattu 30.3.2008] Saatavissa  
[http://www.tietoviikko.fi/doc.te?f\\_id=1161151](http://www.tietoviikko.fi/doc.te?f_id=1161151)

Tietoviikko (2008) Jättisopimus ulkoistaa Shellin 3000 IT-työntekijää.  
[verkkodokumentti] [viitattu 6.5.2008] Saatavissa  
[http://www.tietoviikko.fi/doc.te?f\\_id=1334502](http://www.tietoviikko.fi/doc.te?f_id=1334502)

Watjatrakul, B. (2005) Determinants of Outsourcing Decisions: A Comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view. *Journal of Strategic Information Systems*, 14, 389-415.

Willcocks, L.P. & Kern, T. (1998) IT outsourcing as strategic partnering: The case of the UK inland revenue. *European Journal of Information Systems*, 7 (1), 29-45.

Williamson, O.E. (1981) The modern corporation: Origins, evolution, attributes. *Journal of Economic Literature*, 19 (4), 1537-1568.

Williamson, O.E. (1983) *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*. The Free Press, New York.

Williamson, O.E. (1985) *The economic institution of capitalism*. The Free Press, New York.

Williamson, O.E. (1991) Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.

Winkler, J.K., Dibbern, J. & Heinzl, A. (2008) The impact of cultural differences in offshore outsourcing. Case study results from German-Indian application development projects. *Information Systems Frontier* 10, 243-258.

## TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

### 1. Ulkoistamispäätös

- Mitkä olivat syyt, joiden vuoksi IT-palvelut ulkoistettiin?
- Mitkä olivat tekijät, joiden perusteella valittiin ulkoistettavat palvelut?
- Ketkä olivat mukana IT-palveluiden ulkoistamispäätöksessä ja kenellä oli suurin vaikutus ulkoistamispäätökseen?

### 2. Toimittajan valinta

- Kuinka valittiin potentiaaliset toimittajat, joiden kanssa aloitettiin sopimusneuvottelut?
- Minkä perusteella valittiin toimittaja, jonka kanssa ulkoistamissopimus tehtiin?

### 3. Ulkoistamissopimus

- Kuinka kauan sopimusneuvottelut kestivät ja ketkä olivat mukana neuvotteluissa?
- Minkälaisia ongelmia sopimuksen tekemiseen liittyi?
- Kuinka siirtymävaihe suunniteltiin ja toteutettiin?
- Kuinka monta henkilöä on mukana sopimuksen hallinnoinnissa ja valvonnassa?
- Kuinka toimittajan toimintaa mitataan?
- Minkälaisia ongelmia on ollut toimittajan kanssa tehdyssä yhteistyössä? Kuinka ongelmat on ratkaistu?

### 4. Ulkoistamisen onnistuminen

- Kuinka hyvin ulkoistamisella on saavutettu sille asetetut tavoitteet?
- Kuinka tyytyväinen olet toimittajasuhteeseen? Onko siinä parantamisen varaa?
- Tehdäänkö toimittajan kanssa yhteistyötä myös jatkossa, esimerkiksi sopimuksen päätyttyä?