

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO
CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

Ulkoistaminen ja johdon laskentatoimi keskisuurissa ja suurissa yrityksissä Suomessa

Outsourcing and management accounting in medium- and large-sized enterprises in Finland

Kandidaatintyö

Esa-Pekka Räsänen

Tomi Jusslin

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Esa-Pekka Räsänen, Tomi Jusslin	
Työn nimi: Ulkoistaminen ja johdon laskentatoimi keskisuurissa ja suurissa yrityksissä Suomessa Outsourcing and management accounting in medium- and large-sized enterprises in Finland	
Osasto: Tuotantotalous	
Vuosi: 2009	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 37 sivua, 5 taulukkoa ja 6 kuvaa Tarkastaja: Lehtori Tiina Sinkkonen	
Hakusanat: Ulkoistaminen, ulkoistamisprosessi, ulkoistaminen suomalaisyrityksissä, johdon laskentatoimi	
Keywords: Outsourcing, outsourcing process, outsourcing in Finnish enterprises, management accounting	
<p>Tänä päivänä globaaleilla markkinoilla yritykset joutuvat tarkastelemaan liiketoimintaansa ja tekemään vaativia strategisia päätöksiä kohdistukseen rajalliset resurssinsa keskeisimmiksi näkemiinsä toimintoihin. Yhä yleistynyt vaihtoehto on ulkoistaminen, jota on tehty Suomessa noin 20 vuoden ajan. Menetelmä rantautui Suomeen 1980-luvun lopulla Yhdysvalloista ja yleistyi 1990-luvun laman myötä.</p> <p>Työssä on lähdetty tarkastelemaan aihetta johdon laskentatoimen näkökulmasta pyrkimyksenä löytää syitä ulkoistamiselle. Esille tuodaan myös muita tavoitteita, riskejä, onnistumisen edellytyksiä ja ulkoistamiskohteita. Työhön on koottu eri tilastoista suomalaisyritysten ulkoistamisen yleisyyttä, syitä ja ulkoistamiskohteita. Lopuksi on tehty johtopäätöksiä ulkoistamisesta prosessina ja siinä onnistumisen edellytyksistä.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
	1.1 Työn tausta.....	1
	1.2 Työn tavoitteet ja rajaus.....	1
	1.3 Työn rakenne ja lähteet.....	1
2	JOHDON LASKENTATOIMI.....	3
3	ULKOISTAMINEN	4
	3.1 Mitä ulkoistaminen on?	4
	3.2 Ulkoistamisen tavoitteet.....	5
	3.3 Ulkoistamisprosessi.....	7
	3.4 Mitä kaikkea voidaan ulkoistaa?	11
	3.5 Ulkoistamisen riskit ja niiden hallinta	16
	3.6 Ulkoistamisen onnistumisen edellytykset.....	19
4	ULKOISTUKSET KESKISUURISSA JA SUURISSA YRITYKSISSÄ.....	22
	4.1 Ulkoistaminen Suomessa	22
	4.2 Suomalaisyriyten ulkoistamat palvelut	24
	4.3 Ulkoistamisen syyt suomalaisyrityksissä.....	27
	4.4 Toimialan merkitys ulkoistamiseen.....	30
	4.5 Maat joihin suomalaisyritykset ovat ulkoistaneet	31
	4.6 Ulkoistamisen tulevaisuus.....	32
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	33
6	YHTEENVETO.....	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

2000-luvun alkupuolella uutisoitiin jatkuvasti eri yritysten ulkoistamistoimenpiteistä. Silloin erityisesti yritysten henkilöstö pelkäsi omien työpaikkojensa puolesta. Ulkoistamista on pidetty ja pidetään yhä monesti vitsauksena. Pelättiin, että yritykset siirtäisivät kaikki toimintonsa Suomesta ulkomaille. Nykyisin ulkoistamisesta on tullut osa jokapäiväistä yritystoimintaa. Ulkoistamisen avulla pyritään keskittymään ydinliiketoimintaan ja pääsemään eroon tuottamattomista toiminnoista. Ulkoistamisen ainut tavoite ei välttämättä siis ole kustannusten vähentäminen, vaan sillä voidaan hakea myös muita hyötyjä.

Ulkoistamista ei tule nähdä vain omistajan haluna kerätä lisää tuottoja itselleen. Ulkoistaminen tarjoaa yrityksen henkilökunnalle myös uusia uramahdollisuuksia, kun he saavatkin keskittyä työhönsä ydintoimintona uuden työnantajan palveluksessa. Välillä myös havaitaan, että ulkoistaminen ei onnistunutkaan, mikä voi johtua monesta eri syystä. Tällöin kannattaa ottaa palvelun tekeminen itselleen takaisin.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Aihetta on lähdetty tarkastelemaan pyrkien luomaan johdon laskentatoimen ja ulkoistamisen välille yhteys. Kustannussäästöt ovat yksi yleisimmistä ulkoistamisuutisten yhteydestä mainittavista syistä. Työssä on pyritty selvittämään mihin nämä kustannussäästöt perustuvat ja onko ulkoistamisella muita tavoitteita, jotka liittyvät johdon laskentatoimeen. Lisäksi on tarkasteltu ulkoistamiseen liittyviä riskejä, sekä mitä vaaditaan ulkoistamisen onnistumiseksi. Ulkoistamisen yleisyydestä johtuen tarkastelun kohteeksi on rajattu suomalaiset keskisuuret ja suuret yritykset. Ajanjaksollisesti tarkastelu on rajoitettu 2000-luvulle.

1.3 Työn rakenne ja lähteet

Työn päälähteenä käytetään Olli-Pekka Lumijärven kokoamaa teosta Huipulla – miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Lisäksi työssä hyödynnetään Tilastokeskuksen 2000-luvulla tekemää tutkimusta ulkoistamisesta.

Työn toisessa kappaleessa käydään läpi mitä johdon laskentatoimi tarkoittaa ja minkälaisia laskelmia siellä käytetään. Kolmas kappale käsittelee itse ulkoistamista, motiiveja ulkoistamiseen ja ulkoistamisen riskejä. Neljännessä kappaleessa käsitellään Suomessa tehtyjä ulkoistuksia 2000-luvulla, niin keskiurten kuin suurtenkin yritysten osalta, sekä paneudutaan yritysten kertomiin ulkoistamisen syihin ja ulkoistamiin palveluihin. Lopuksi esitetään johtopäätöksiä työssä esitettyjen tietojen pohjalta.

2 JOHDON LASKENTATOIMI

Yrityksen laskentatoimi on usein jaettu kahteen päälaskentatoimeen: yleiseen ja johdon laskentatoimeen. Yleinen laskentatoimi perustuu yrityksen tilinpäätöstietoihin. Yleisen laskentatoimen tarkoituksena on siis tuottaa tietoa yrityksen omistajille voitonjakolaskelmaa varten, sekä antaa tietoa yrityksen eri sidosryhmille. Yleistä laskentatoimea kutsutaan joskus myös nimellä ulkoinen laskentatoimi, jos halutaan korostaa sen tuottaman tiedon merkitystä yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Ulkoisen laskentatoimen ydin on yrityksen kirjanpito, joka ymmärretään yrityksen rahaprosessien kuvaukseksi, vaikka se on yhä useammin yrityksen talousprosessien rahanmittainen kuvaus. Kirjanpidon päädokumentti on tilinpäätös, joka koostuu tuloslaskelmasta, taseesta, ja rahoituslaskelmasta. Tämä informaatio toimii pohjana johdon laskentatoimelle. (Neilimo et al. 2007, s. 13)

Johdon laskentatoimi on yrityksen johdon taloudellista päätöksentekoa avustavaa laskentatointa. Siitä käytetään myös nimityksiä operatiivinen laskentatoimi ja sisäinen laskentatoimi. Johdon laskentatoimen laskelmat voivat olla eri suunnitelmia avustavia laskelmia, kuten investointilaskelmia ja budjetteja. Suunnitelmalaskelmien lisäksi johdon laskentatoimen tehtävänä on tehdä tarkkailulaskelmia yrityksen johdolle. (Neilimo et al. 2007, s. 14)

Monesti johdon laskentatoimea pidetään vain sisäisenä laskentatoimena, koska sen antamia tietoja yritysjohto käyttää suurimmaksi osaksi tehdessään päätöksiä. Sisäisen laskentatoimen eräs keskeisemmistä käsitteistä on kustannus, joka on tuotannon tekijän rahassa mitattava käyttö tai kulutus. Kustannuslaskennan avulla saadaan selvitettyksi monia asioita, joita ei voida laskea pelkästään kirjanpitolukujen avulla. Voidaan laskea esimerkiksi yhden tuotteen minimi-, keskimääräis- ja normaalikalkyyli. Nämä antavat jo huomattavasti enemmän tietoa tuotteen kustannuksista verrattuna vain kirjanpitoarvoihin. (Haverila et al. 2005, s. 162-163, 179-180)

Sisäisen laskentatoimen avulla on kehitetty nykyisin myös toimintoperusteista laskentaa. Toimintoperusteinen laskenta ottaa huomioon paremmin välillisten kustannusten jakamisen prosessin osa-alueille ja tuotteille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Toimintolaskennassa tuotteen hinta muodostuu sen käyttämien suoritteiden määrästä ja niiden yksikkökustannuksista. On siis tärkeää, että tiedetään suoritteet, joita toimintoon vaaditaan ja eri toimintojen vaatimat resurssit. Ilman sisäistä laskentatoimea tätä laskentaa ei voisi tehdä, koska vain sen avulla voidaan saada selville jonkin yksittäisen suoritteiden hinta. (Haverila et al. 2005, s. 181-182)

3 ULKOISTAMINEN

3.1 Mitä ulkoistaminen on?

Ulkoistamisesta käytetään englanninkielistä termiä outsourcing. Outsourcing-sanaa näkee myös käytettävän joskus suomenkielisissä teoksissa. Outsourcing-sanasta käytetään myös merkityksessä, jolla tarkoitetaan välituotteen hankkimista ulkomailta kotimaan sijaan. Pajarinen määrittelee ulkoistamisen välituotteiden, komponenttien ja kokonaisten tuotantovaiheidenkin ostamiseksi yrityksen ulkopuolelta sen sijaan, että yritys tekisi itse tuotteen. (Pajarinen. 2001, s. 5-6, 55)

Ulkoistamisella pyritään hoitamaan jokin yrityksen tuote tai palvelu tehokkaammin ulkopuolisen toimittajan avulla. (McCarthy et al. 2003, s. 63) Ulkoistamisessa asiakkaalla ja ulkopuolisella palveluntarjoajalla on sopimus. Palveluntarjoaja sitoutuu sopimuksessa ottamaan vastuun asiakkaan toimintojen suorittamisesta ja kehittämisestä pitkäaikaisesti. Yhteistyön tulee olla joustavaa, luottamuksellista ja toimintoja kehittävä, koska sopimus on parhaimmillaan monivuotinen. Monivuotisessa sopimuksessa tulee melko varmasti muutostarpeita ja silloin molempien osapuolten tulee luottaa toisiinsa. (Lumijärvi. 2007, s. 195)

Kiiskinen et al. (2002, s. 15, 21-22) mukaan ulkoistaminen mahdollistaa rajallisten resurssien kohdistamisen ydintoiminnan kannalta keskeisimpään tekemiseen, mikä on yksi tärkeimmistä ulkoistamisen syistä. Organisaation ei ole mielekästä panostaa tukitoimintojensa kehittämiseen, mikäli niitä on saatavilla helposti, kilpailukykyiseen hintaan ja tasalaatuisena. Ei ole tarkoituksenmukaista, että eri yritykset panostavat samojen ratkaisujen kehittämiseen itsenäisesti.

Ulkoistamista voi tapahtua sekä lähelle että kauas. Kaukoulkoistuksessa jokin asiakkaan prosesseista suoritetaan pitkäaikaisesti tai pysyvästi halvan kustannustason maissa. Se on kuitenkin vain osa kokonaisratkaisua, sillä paikallinen rajapinta vaikuttaa myös ulkoistamisratkaisussa. Näitä kahta ulkoistamisen muotoa voidaan myös yhdistää. Tämän avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman optimaalinen kustannustehokkuus ja joustavuussuhde. Yhdistämisessä lähiulkoistuksen oletetaan joustavan enemmän helpomman ja tehokkaamman kommunikaation ansiosta. (Lumijärvi. 2007, s. 196)

Ulkoistamista on käytetty johtamiskeinona jo yli 200 vuotta, mutta viimeisten 15 vuoden aikana se on noussut strategiseksi vaihtoehdoksi yrityksissä. (McCarthy et al. 2003, s. 63) Toimintojen

ulkoistaminen on lähtöisin Yhdysvalloista ja se rantautui Suomeen 1980-luvun lopulla. Laman seurauksesta ilmiö yleistyi 1990-luvun puolella ja nykyisin osa yrityksistä on hankkinut ulkoistettuja toimintoja jo takaisin itselleen. Syynä takaisin hankinnalle on, että ei ole hallittu riskejä ja toivotut kustannussäästöt ovat jääneet odotettua pienemmiksi. Yleisimmät ulkoistuskohdeet Suomessa ovat siivous-, ateria-, kunnossapito- ja kuljetuspalvelut. (Salo. 2005)

Ulkoistamispäätöstä tehtäessä on oleellista määrittää mitkä toiminnot ovat organisaation näkökulmasta ydintoimintoja ja mitkä tukitoimintoja. Sellaisia asioita, joita ei tule ulkoistaa, ovat ainutlaatuinen, kilpailukyvyyn pohjana toimiva osaaminen. Myös kilpailukyvyyn turvaavaa aineetonta omaisuutta, kuten tuotereseptejä ja patenteja ei tule ulkoistaa. (Kiiskinen et al. 2002, s.23)

Johdon laskentatoimen näkökulmasta ulkoistamisessa käytetään usein hyväksi juuri sisäistä laskentatoimea, koska sen avulla nähdään, mitkä palvelut kannattaa pitää itsellään ja mitä ei kannata pitää. Ulkoinen laskentatoimi on kaikkien saatavilla ja se keskittyy yleensä koko yrityksen laskentatoimeen. Sen avulla ei saada tietoa eri yksiköiden tai osastojen kannattavuuksista, joita taas toimintolaskenta tuo esimerkiksi esille.

Usein mietitään myös, onko iso projektitoimitus ulkoistusta vai ei. Projektissa ulkopuolinen tekijä on vastuussa projektin johtamisesta, resurssien allokoinnista, odotettujen lopputulosten ja muutosten toteutumisesta. Projektia ei voida kuitenkaan pitää ulkoistuksena, koska toiminnalta puuttuu pitkäaikaisuus, sekä toimittajaa ei vaadita jatkuvasti kehittämään itseään. (Lumijärvi. 2007, s. 196)

Yrityksen tulee selvittää ennen ulkoistamispäätöstä tarkkaan sen tuomat hyödyt. Usein hyötyjen selvittämiseksi kannattaa käyttää ulkopuolista apua, joka selvittää ulkoistustoimeksiannon kannattavuuden ja tekee myös ulkoistustoimittajan valintaprosessin. (Lumijärvi. 2007, s. 200)

3.2 Ulkoistamisen tavoitteet

Tuotantotoiminnan ulkoistuksissa yrityksillä on ollut useita eri tavoitteita. Tärkeimpänä tavoitteena on ollut kapasiteetin lisääminen. Ulkoistuksen kautta yrityksen ei ole itse tarvinnut investoida lisäkapasiteettiin. Joustavuuden lisääminen on ollut joissain tapauksessa yhteydessä lisäkapasiteetin hankintaan. Joustavuuden lisäämistarve liittyy toimintatapaan, jossa varastot pyritään minimoimaan, jotta niihin sitoutunut pääoma vapautuisi. Joustavuuden tarve korostuu, kun

asiakkaatkin pyrkivät minimoimaan varastojaan, jolloin tilaukset tulevat lyhyellä toimitusajalla. Ulkoistusta on näin käytetty keinona hallita tuotantokapasiteettia ja sen vaihteluita. Valmistustoiminnan ulkoistamisella on pyritty myös kustannussäästöihin tuotantokustannuksissa. (Ali-Yrkkö. 2006, s. 7-8)

Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna vahvin ja ilmeisin syy ulkoistamiselle on kustannustehokkuuden parantaminen. 1990-luvulla tavoiteltiin laman vuoksi juuri kustannussäästöjä. (Toivanen. 2001) Tehostamispotentiaali perustuu yksikkökustannusten minimointiin keskittämällä toiminnot niitä tehokkaimmin suorittaviin ja mittakaavaedut hyödyntäviin keskuksiin. Tämä edellyttää, että palvelu voidaan yhdenmukaistaa riittävästi. Vaikka kustannustehokkuuteen ei onnistuttaisi vaikuttamaan rakenteellisesti ja pysyvästi, organisaatio voi parantaa tunnuslukujaan, kun ulkoistamisen tuloksena syntyy palveluostoja oman henkilöstön palkkakustannusten sijaan. Näin kustannuseriä siirtyy kiinteistä kustannuksista muuttuviksi. (Kiiskinen et al. 2002, s. 84)

Myös osaamisvaikuttimet voivat olla syy ulkoistamiselle, kun toiminnot monimutkaistuvat tai vaikeutuvat uusien vaatimusten ja käytäntöjen takia. Tällöin palvelu on viisainta hankkia sellaiselta toimittajalta, jolle kyseinen osaamisalue on ydinosaaamista. Näin rajallisia resursseja on käytettävissä enemmän oman ydinosaaamisen kehittämiseen. (Pajarinen. 2001, s. 17)

Asiakasrajapinnasta syntyy myös vaikuttimia ulkoistamiselle. Paineita kohdistuu joustavuuteen ja reagointikykyyn pyrittäessä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Palvelujen ja tuotteiden saatavuuden, maantieteellisen kattavuuden ja toimitusluotettavuuden varmistaminen on korostunut viime vuosikymmeninä, kuten myös ongelmanratkaisun nopeus. (Kiiskinen et al. 2002, s. 86)

Ulkoistamisella saavutetaan hyötyjä niin strategisilla alueilla kuin operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi esimerkiksi parantunut asiakastyytyväisyys, arvokkaammat tuotteet ja palvelut sekä kohonnut omistaja-arvo synnyttävät lisäarvoa. Strategiset hyödyt voidaan nähdä yrityskuvan parantamisena, ydinosaaamisen vahvistamisena ja parantuneena joustavuutena sekä muutoshallintana. (Kiiskinen et al. 2002, s. 86-87)

Markkina-aseman kannalta keskeisimpiä hyötyjä ovat uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien saavuttaminen, parantunut reagointikyky nykymarkkinoiden muuttuviin laatuvaatimuksiin ja

tarpeisiin, sekä joustavuus kysyntämuutoksien edessä. Toiminnalliset hyödyt näkyvät toimintojen virtaviivaistuksina ja parannuksina laadussa. (Kiiskinen et al. 2002, s. 88, 90)

Taloudellisesta näkökulmasta keskeisin hyöty on kustannustehokkuus. Joskus keskeinen tavoite on pääoman vapauttaminen rahoitusomaisuudeksi, mikä tapahtuu, kun nykyistä käyttö- tai vaihtomaisuutta siirtyy palvelutoimittajalle joko korvausta tai palveluhinnan kompensatiota vastaan. Sidotun pääoman vähentäminen tuotto- ja kulurakenteen pysyessä ennallaan parantaa taloudellisia tunnuslukuja. Ulkoistaminen voi olla myös keino välttää korjaus-, ylläpito- ja uudisinvestointeja. (Kiiskinen et al. 2002, s. 90-92)

T&k-toimintaa on ulkoistettu kustannussäästösyistä, mutta myös uuden teknologian tai osaamisen hankkimiseksi. Ulkoistuksen kautta on pyritty nopeuttamaan tuotekehitysprosesseja, jotta uudet tuotteet saataisiin nopeammin markkinoille. (Ali-Yrkkö. 2006, s. 8)

Toimintojen ulkoistuksella ulkomaille on lähes aina pyritty valmistuskustannusten alentamiseen tuotannon siirroilla edullisemmän kustannustason maihin. Valmistuksen siirrolla lähemmäksi markkinoita voidaan saavuttaa myös säästöjä kuljetuskustannuksissa. Markkinoiden läheisyydellä pystytään myös vastaamaan paremmin asiakkaiden vaatimiin lyhyihin toimitusaikoihin. (Ali-Yrkkö. 2006, s. 11)

T&k-toiminnan siirroilla ulkomaille on pyritty kustannussäästöihin, markkinoille pääsyyn ja asiakastarpeiden parempaan huomioimiseen. Joissain tapauksissa t&k-toimintaa on siirretty maihin, joissa henkilöstömenot ovat suuremmat kuin Suomessa, mutta kustannussäästöjä on haettu esimerkiksi kehitystoiminnan keskittämällä. T&k-toimintaa on siirretty myös lähemmäs valmistusyksiköitä, jotta voitaisiin varmistaa näiden välinen vuorovaikutus. (Ali-Yrkkö. 2006, s. 11)

3.3 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamisprosessi kestää yleensä puolesta vuodesta kahteen vuoteen riippuen sen laajuudesta ja lähtötilanteesta. Mikäli ulkoistetaan monta prosessia yhtä aikaa tulee ulkoistamisprosessiin varata riittävästi aikaa. Ulkoistamisen taas kohdistuessa sellaisiin toimintoihin, joita ulkoistustarjoajilla on jo olemassa, ulkoistus etenee melko nopeasti. (Lumijärvi. 2007, s. 211)

Ulkoistamisprosessin kuitenkin jatkuessa pidempään tulee siitä vain enemmän kustannuksia kummallekin osapuolelle. Usein kannattaa miettiä kuinka ulkoistamisen kestoa voidaan lyhentää, sekä kannattaako jatkoneuvotteluihin otettavien palvelujentarjoajien määrä jotenkin rajata, jotta saadaan enemmän kustannushyötyjä. Kuitenkaan palvelujentarjoajien määrää ei kannata rajata yhteen, jos yrityksellä itsellään ei ole riittävää käsitystä hinta- ja palvelutasoista tai tarjoajasta muutenkaan entuudestaan. (Lumijärvi. 2007, s. 211)

Ulkoistamisprosesseja on hyvin monenlaisia. Suurimmassa osassa niistä kuitenkin lähdetään tarpeen tunnistamisesta liikkeelle. Tässä työssä esitellään kaksi erilaista ulkoistamisprosessimallia. Toinen niistä on esitelty jo vuonna 1997, kun jälkimmäinen on taas vuoden 2007 tietojen pohjalta, mutta kumpikin ulkoistamisprosessimalli on hyvin lähellä toisiaan. Lever (1997, s. 38) on luokitellut ulkoistamisprosessin vaiheet seuraavanlaisiksi: havainto-, neuvottelu-, siirtymä- ja arviointivaiheeksi.

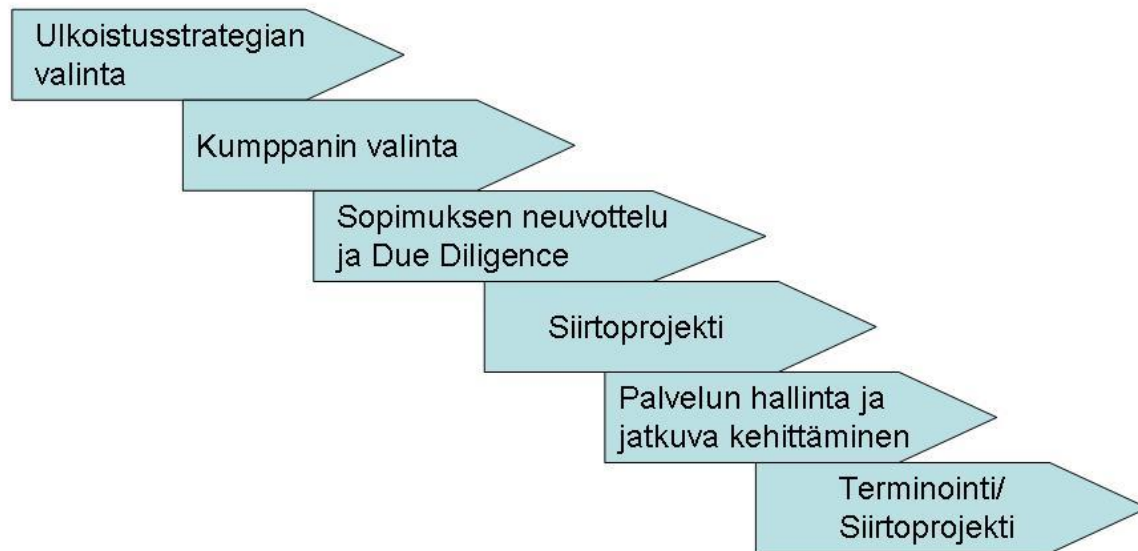
Havaintovaiheessa yritys miettii toimintansa, vertailee ja analysoi sisäisiä toimintojaan ja analysoi ulkoisten markkinoiden toimintaa. Tällöin saadaan koottua kokonaiskäsitys yrityksen sen hetkisistä kyvykkyyksistä ja suorituskyvystä. (Lever. 1997, s. 38)

Neuvotteluvaiheessa aloitetaan tarjouskilpailu, valitaan sen perusteella palvelun tarjoaja ja tehdään sopimus ulkoistamisesta. Sopimusten kestot ja sisällöt ovat riippuvaisia ulkoistettavasta toiminnosta ja vaihtelevat sen tähden paljon. (Lever. 1997, s. 38)

Yrityksen työntekijät siirretään palvelun tarjoajan palvelukseen tai muihin tehtäviin, sekä valmistellaan mahdolliset muutokset tietokonesovelluksiin. Suunnitteluun ja valmisteluun tulee käyttää etukäteen riittävästi aikaa, jotta siirtymävaihe sujuisi joutuisasti. (Lever. 1997, s. 38)

Arviointivaiheessa ulkoistaminen on jo tehty ja toiminto kuuluu silloin palveluntarjoajalle. Toiminnon toteutumista seurataan erilaisilla mittareilla ja analysoidaan niiden avulla toiminnon tuomaa etua. Jos huomataan, että sopimus ei tuo toivottuja etuja, niin sitä voidaan muuttaa tai sitten purkaa. (Lever. 1997, s. 38)

Ekström taas näkee ulkoistamisprosessin kuvan 1 kautta, jossa on kuusi eri vaihetta. Vaiheet seuraavat toisiaan ja malli poikkeaa hieman Leverin mallista, mutta kuitenkin samat piirteet ovat havaittavissa. Ekström kuitenkin korostaa alusta alkaen ulkoistusstrategian valintaa.



Kuva 1 Ulkoistamisprosessin päävaiheet (Lumijärvi. 2007, s. 212)

Ekströmin mallissa tulee siis miettiä ensimmäiseksi ulkoistusstrategian valintaa. Kannattaako prosessia viedä itse eteenpäin omin voimin vai hankitaanko ulkopuolista apua? Valintaan vaikuttaa paljon oma kokemus ja osaaminen. Tämän lisäksi tulee miettiä onko ulkoistaminen paikallista toimintaa, toimitaanko yhdellä vai useammalla kielellä, liitykö toimintaan sivutoimintoja, joita kannattaisi liittää toimintoon ja saataisiin sen kautta lisähyötyjä. Ulkoistusstrategiaa valittaessa kannattaa käyttää hyödyksi aikaisempia ratkaisuja ja kokemuksia. (Lumijärvi. 2007, s. 212)

Jotta ulkoistaminen onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla, on tärkeää löytää oikea kumppani. Ekströmin mallin toisessa vaiheessa käsitellään juuri tätä kumppanin valintaa. Kumppanin tulee voida kehittää toimintaa pitkällä aikavälillä ja sen on myös ymmärrettävä asiakkaan toimiala. Kumppanin osaamisen tulee myös ulottua asiakkaan mahdollisiin laajennuksiin ulkomaille. Kumppanin on voitava auttaa myös toiminnan uudistuksessa ja sen tulee osoittaa, että panostukset tulevaisuuteen ovat kunnossa. (Lumijärvi. 2007, s. 212)

Kumppanin valinta kannattaa aloittaa pyytämällä usealta eri palveluntoimittajalta perustietoja heidän kykyjensä ja mahdollisuuksien kartoittamiseksi ja seuraavaan vaiheeseen tulee ottaa ne kumppanit joiden ratkaisut sopivat parhaiten oman yrityksen tarpeisiin. Kun kartoitus on tehty, sen jälkeen näille valituille kumppaneille lähetetään tarkempi tarjouspyyntö. Tämän jälkeen palveluntarjoaja kannattaa pyytää suulliseen esittelyyn heidän ratkaisustaan, jotta voidaan tehdä täydentäviä kysymyksiä, joita on vaikea esittää kirjallisessa muodossa. Tapaamisessa nähdään myös ensimmäistä kertaa palveluntarjoajan edustajat ja huomataan kuinka yhteistyö heidän kanssaan mahdollisesti sujuu. (Lumijärvi. 2007, s. 213)

Sopimuskumppanin löydyttyä päästään sopimuksen laadintavaiheeseen. Sopimuksen neuvotteluvaiheessa molempien osapuolten tulee ymmärtää liiketaloudelliset tavoitteet, sekä ymmärtää mihin sopimussuhteella tähdätään. Hyvän sopimuksen ominaispiirteitä ovat selkeys, järkevä jäsentely, joustavuus ja sen tulee olla helposti omaksuttava. Ulkoistamissopimuksen tarkoituksena on ohjata toimintaa monta vuotta ja tarvittaessa sopimusta tarkastetaan aina välillä. Sopimukseen tulee myös dokumentoida sopimuksen tarkoitus ja tavoitteet selkeästi ja monipuolisesti, koska muutaman vuoden päästä sopimuksen tekijöistä ei ehkä kukaan enää työskentele sen parissa. (Lumijärvi. 2007, s. 213)

Toimivin sopimus on laadittu hyvässä yhteishengessä niin, että molemmat sopimusosapuolet pystyvät noudattamaan sopimusta sen voimassaoloajan. Sopimuksesta tulee tehdä ajallisesti niin pitkä, että toiminnan kehittäminen on kumppanille kannattavaa. Ajallisesti liian lyhyestä sopimuksesta ei yleensä saada todellisia hyötyjä ennen kuin sopimus on jo umpeutunut. Sopimusvaiheessa tulisi määritellä myös kehitystavoitteet ja kannustimet, jotka motivoivat palveluntoimittajaa. Kannustimet eivät kuitenkaan saa olla liian vaikeasti eivätkä liian helposti tavoitettavissa. Liian helposti saavutettavat tavoitteet voivat johtaa käyttäjäytyvääisyyden alenemiseen ja tuottavuuden aleneminen voi myös aiheuttaa lisäkustannuksia. Liian vaikeasti tavoitettavat kannustimet aiheuttavat taas helposti lisäkustannuksia. (Lumijärvi. 2007, s. 214-215)

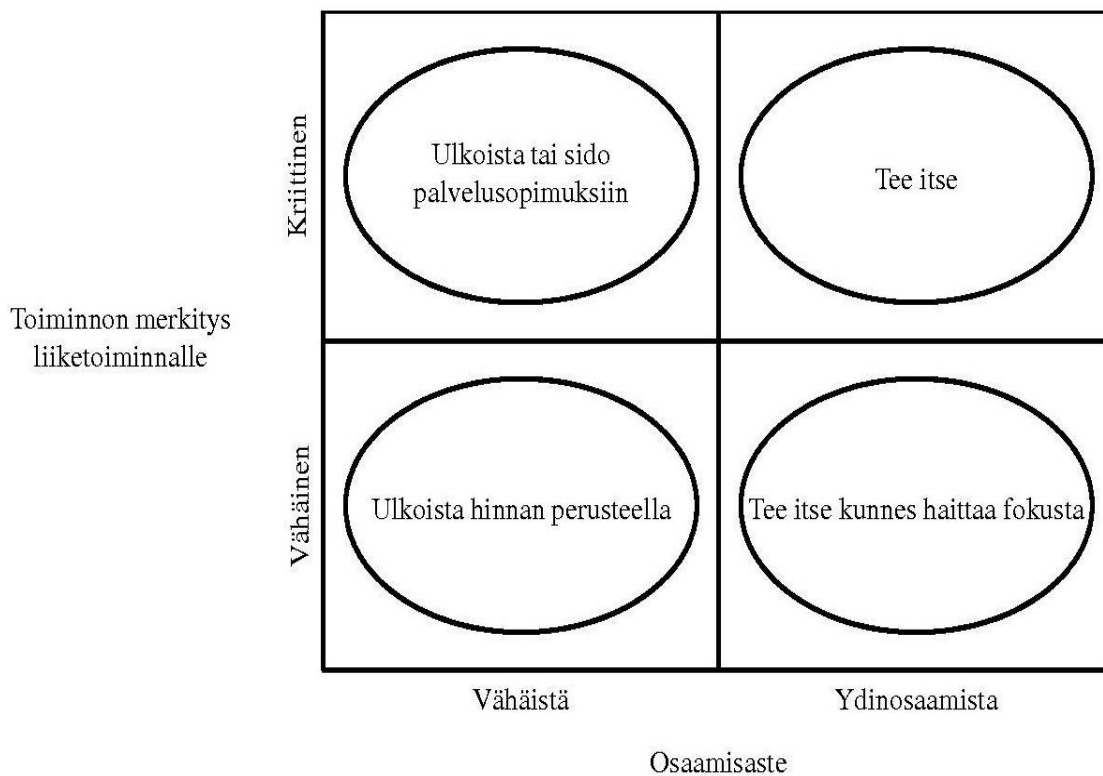
Due diligence -termillä tarkoitetaan tarkastusta, joka tehdään sopimusneuvottelujen yhteydessä. Siinä sopimuskumppanit tutustuvat tarkemmin toistensa tietoihin ja varmistavat, että nämä tiedot pitävät paikkansa. Mikäli ulkoistukseen liittyy esimerkiksi henkilösiirtoja, ulkoistava yritys antaa palveluntarjoajalle kyseisten henkilöiden palkkatiedot ja muut luottamukselliset tiedot. (Lumijärvi. 2007, s. 214)

Sopimuksen kuntoon saamisen jälkeen alkaa siirtoprojekti. Siirtoprojektissa siirretään palvelun tuotantovastuu uudelle kumppanille. Siirtoprojektissa tulee minimoida häiriöt, joita tulee esimerkiksi henkilökunnan muutosvastarinnasta ja laadun poikkeamista. Toimituskumppanin otettua vastuun palvelun tuottamisesta on ulkoistajan tehtävänä tämän jälkeen seurata ja hallinnoida sopimusta. (Lumijärvi. 2007, s. 215)

Hyvissä ajoin ennen ulkoistussopimuksen päättymistä yrityksen kannattaa miettiä ulkoistusstrategiaansa uudestaan. Erityisesti kannattaa miettiä tuleeko ulkoistussopimusta jatkaa, muuttaa jotenkin vai kannattaako tehdä niin kutsuttu insourcing. Insourcing-termillä tarkoitetaan palvelun takaisin siirtämistä yritykselle itselleen. Yleensä ottaen palvelutuotannon tarve jatkuu ja jokin näistä ratkaisuista on tehtävä. (Lumijärvi. 2007, s. 216)

3.4 Mitä kaikkea voidaan ulkoistaa?

Kiiskinen et al. (2002, s. 25-26, 69, 81) esittelevät kirjassaan Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen kuvan 2 mukaisen ulkoistamisen päätöksentekomatriisin. Toiminto, joka ei ole ydinosaamista eikä liiketoiminnan kannalta kriittinen voidaan ulkoistaa hinnan perusteella. Mikäli toiminto on kriittinen liiketoiminnan kannalta, on sen ulkoistus hyvä sitoa palvelusopimukseen. Lähellä ydinosaamista, muttei kriittinen liiketoiminnalle oleva toiminto kannattaa ulkoistaa vasta kun se heikentää kykyä suoriutua ydintoiminnoista. Liiketoiminnan kannalta kriittistä ja ydinosaamista olevaa toimintoa ei kannata ulkoistaa. Strategiset muutokset organisaatiossa voivat johtaa aiemmin ulkoistetun toiminnon kotiuttamiseen. Palveluhankinta voidaan toteuttaa joko ostopalveluna, yhteisyrityksenä tai sisäisen palvelukeskuksen kautta.



Kuva 2 Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Kiiskinen et al. 2002, s. 25)

Pohjoisirlantilaisen Ulsterin Yliopiston professori Ronan McIvor (2008, s. 24) esittelee eri ulkoistamisstrategioita European Management Journalissa julkaistussa artikkelissaan. Perustana on, Kiiskinen et al. kirjassa Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen esittelemän nelikentän kaltainen malli, jossa tarkastellaan organisaation toimintojen merkitystä kilpailukyvyyn ja osaamisen kannalta. McIvorin mukaan ulkoistaminen on strateginen päätös, joka mahdollistaa organisaation kehittymisen ja kilpailukyvyyn tämän päivän globaaleilla markkinoilla. McIvorin malli on esitetty kuvassa 3.

Merkitys kilpailukyvyille	Kriittinen	Kehitä sisäisesti Tai Ulkoista	Säilytä ja kehitä Tai Ulkoista
	Vähäinen	Ulkoista	Ulkoista Tai Säilytä
		Vähäistä	Ydinosamista
		Osaamisaste	

Kuva 3 Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi McIvorin mukaan (McIvor. 2008, s. 24)

Organisaation toiminto, joka ei ole kriittinen kilpailukyvyyn kannalta eikä oleellinen osa ydinosamista, on artikkelin mukaan ulkoistettavissa. Tällaiset rutiininomaiset toiminnot ovat kannattavaa ulkoistaa etenkin, jos kilpailijat ovat vastaavissa toiminnoissaan kyvykkäämpiä. Muilla nelikentän alueilla ulkoistamisen lisäksi myös toiminnon säilyttäminen organisaation sisällä on varteenotettava vaihtoehto. (McIvor. 2008, s. 24, 30)

Liiketoiminnan osa-alueita, jotka muodostavat kilpailukykyä, mutta eivät ole ydinosamisen kannalta keskeisiä, tulee myös verrata kilpailijoiden vastaaviin toimintoihin. Mikäli kilpailijoiden etumatka on kurottavissa umpeen tai omaa etumatkaa voidaan lisätä, on toimintojen kehittäminen organisaation sisällä kannattavinta. Tällainen tilanne voi vallita esimerkiksi uuden teknologian käyttöönoton varhaisissa vaiheissa. Tällöin on syytä huomioida, ettei osaavampaa palveluntarjoajaa välttämättä ole. Kilpailijoiden jo ollessa huomattavasti edellä, on kalliita investointeja kannattavampaa hankkia vastaava osaaminen ulkoistamalla. (McIvor. 2008, s. 24, 28-29)

On mahdollista, että organisaation osaaminen on huomattavasti parempaa kuin kilpailijoilla ja alihankkijoilla, mutta sitä ei osata hyödyntää kilpailukyvyksi. Ulkoistamalla voidaan tällöin keskittyä kehittämään muita liiketoiminnan osa-alueita päämääränä parempi kilpailukyky. Tämä ulkoistus on mahdollista toteuttaa perustamalla osaamisen ympärille uusi organisaatio ja siten kehittää sitä yhä pidemmälle. Jollei uuden organisaation perustaminen ole syystä tai toisesta mahdollista, eikä sopivaa toimittajaa löydy palvelulle, on syytä säilyttää toiminto organisaatiolla itsellään. (McIvor. 2008, s. 24, 31)

Luonnollisesti ydinosamisalueet, jotka ovat kriittisiä kilpailukyvyn kannalta, koetaan organisaatiolla itsellään säilyttämisen ja kehittämisen arvoisiksi, mikä vahvistaisi edelleen markkina-asemaa. Mikäli tämä osaaminen on helposti jäljiteltävissä tai organisaatio toimii alalla, jolla teknologioiden elinikä on lyhyt, ei ulkoistaminen ole täysin poissuljettu vaihtoehto. (McIvor. 2008, s. 24, 29-30)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen julkaisussa Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille – katsaus 2000-luvun alun tilanteesta on esitelty liitteen 1 avulla organisaation toimintavaihtoehdot ulkoistuspäätöstä tehtäessä. Päätös voi johtaa toimintojen siirtämiseen konsernin sisällä ulkomaille tai konsernin ulkopuolelle joko kotimaahan tai ulkomaille. Toimintojen ulkoistus ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan toiminta voi jatkua kuten aiemminkin konsernin sisällä kotimaassa. (Ali-Yrkkö, 2006, s. 1)

Teollisuustuotantojen siirtyminen ulkomaille on ollut ulkoistamisen ensimmäinen muoto. Palvelujen tuotannon ulkoistaminen on taas noussut tietoteknisen osaamisen myötä, koska se mahdollistaa työskentelyn nykyisin missä päin maailmaa tahansa, mutta silti palvelujen tuotannossa markkinointi ja asiakasläheisyys ovat usein tarpeellista. (Rikama. 2008b)

Yleensä yritykset ovat ulkoistaneet ensimmäisenä IT-infrastruktuuripalveluitaan, kuten palvelinten ja työasemien tukea ja ylläpitoa. Myös siivous- ja aulapalvelut ovat suosittuja ulkoistuksen kohteita. IT-infrastruktuuripalvelut eivät ole monenkaan yrityksen ydinosamista ja ulkoistuksen avulla he ovat saaneet liiketoiminnallista hyötyä. Yritykset pyrkivät ulkoistamaan tukitoimintojaan, kuten talous- ja henkilöstöhallintoaan, sekä palkanlaskentaa. Tukitoimintojen ulkoistaminen on kannattavaa, koska ne ovat kaikille yrityksille yhtenäisiä, minkä takia palveluntarjoaja pystyy tuottamaan niitä tehokkaammin. Tukitoimintojen kautta yritykset eivät myöskään erottaudu kilpailijoista. (Lumijärvi. 2007, s. 197, 199)

Ekströmin mukaan palvelut monipuolistuvat lisää tulevaisuudessa ja tehtäviin ulkoistussopimuksiin liitetään näin ollen yhä useampia prosesseja. Yrityksen käyttäessä useita palveluntoimittajia eri osaluilla, voi se ulkoistaa myös kaikkien ulkoistussopimusten hallintapalvelut. Tällöin yksi palveluntoimittaja vastaa myös muiden toimittajien palvelun hallinnasta asiakkaan puolesta. (Lumijärvi. 2007, s. 197)

IT-toimintoja ulkoistaessaan yrityksen tulee muistaa kannustimien ja joustavuuden varmistaminen. Pitkäaikaisten IT-sopimusten haittana on, että teknologian kehittyessä toimittajalla ei ole mahdollisuuksia ja kannustimia sopimuksen puitteissa tuoda uusia ratkaisuja asiakkaalle. (Lumijärvi. 2007, s. 197)

Räätälöidyt ratkaisut ja tuotekehitys voidaan ulkoistaa silloin, kun asiakkaan ja toimittajan välillä päädytään ratkaisuun, jossa toimittajan osaamisella saavutetaan tarvittavat hyödyt. Tulevaisuudessa jalostusarvon lisääminen kasvaa vain entisestään. Tämä johtaa siihen, että potentiaalisten ulkoistuskohdeiden määrä kasvaa. Liiketoimintaprosesseja ulkoistettaessa yrityksen tulee varmistaa, että toimittajalla on tarvittava liiketoimintakytkentä erilaisten mittareiden ja kehitysvastuiden kautta. Liiketoimintakytkentä saavutetaan rakentamalla esimerkiksi yhteisiä mittareita toimittajalle ja asiakkaalle. (Lumijärvi. 2007, s. 198)

Tuotekehitysulkoistuksen avulla pyritään mm. lyhentämään keskimääräistä markkinoille tuloaikaa. Asiakas saa tästä liiketaloudellista hyötyä, kun tuotteet tulevat markkinoille nopeammin myyntiin ja investointien takaisinmaksuaikaa saadaan näin lyhennettyä. (Lumijärvi. 2007, s. 199)

Ekström kirjoittaa myös, että ulkoistuksessa, jossa yhdistetään esimerkiksi henkilöstöhallinnon, talousprosessit ja ostotoiminnot samalla toimittajalle, voidaan saavuttaa parempi hyötysuhde, koska toimittaja voi saavuttaa tällöin synergiaetuja toimintojen välillä. Nykyisin tulee myös panostaa entistä enemmän vertikaalisiin kuin horisontaalisiin ulkoistamisratkaisuihin, koska ne tuovat enemmän lisäarvoa yritykselle. Vertikaaliset ulkoistamisratkaisut ovat toimialakohtaisia, kun taas horisontaaliset ulkoistamisratkaisut ovat useille eri toimialoille soveltuvia liiketoimintaprosessien ulkoistuksia, missä yritykset eivät yleensä saavuta merkittävää hyötyä kilpailukykyynsä. (Lumijärvi. 2007, s. 199)

3.5 Ulkoistamisen riskit ja niiden hallinta

Ulkoistuksen suurimmat riskit piilevät siinä, että ei saadakaan odotettuja hyötyjä. Kustannussäästöt jäävät odotetusta paljon pienemmiksi ja syntyy piilokustannuksia, arvoketjut tulevat monimutkaisemmiksi, liiketoiminta muuttuu joustamattommaksi ja sen läpinäkyvyys heikkenee. (Virolainen. 2005) Ulkoistamisen kustannusvertailussa tulisi ottaa huomioon myös neuvottelu-, koordinointi-, valvontakustannukset. (Pajarinen. 2001, s. 6) Riskit pyritään siirtämään sinne, missä riskienhallinta on toimivinta sekä pyritään strategisen joustavuuden parantamiseen vähentämällä sitoutumista kiinteisiin ratkaisuihin ja resursseihin, nähdään yritysstrategian näkökulmasta kahdeksi keskeisimmäksi vaikuttimeksi ulkoistamiselle. (Kiiskinen et al. 2002, s. 83)

Ulkoistamisessa ongelmallisinta on juuri kustannusten laskenta. Niitä ei joko osata laskea lainkaan tai piilokustannukset jäävät huomioimatta. Kustannusten ja hyötyjen laskeminen on niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan ongelma, mutta palveluntarjoajan on aina pystyttävä osoittamaan tuomansa hyödyt. (Siltala. 2006)

Jim Olsztynski (2005, s. 92) muistuttaa artikkelissaan Hidden Costs of Outsourcing ulkoistamiseen liittyvistä mahdollisista piilokustannuksista ja niiden syistä. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti ulkoistustapaukset, joissa toimintoja siirretään ulkomaille. Suuretkin arvioidut kustannussäästöt voivat huveta tyystin piilokustannusten myötä. Esimerkiksi kielellisten ja kulttuurillisten erojen takia tapahtuu paljon väärinymmärryksiä, joista voi aiheutua lisäkustannuksia. Mikäli tuotantoa on siirretty maihin, joissa työvoimaa on vähän tai se ei ole lainkaan koulutettua, mahdollisesti lukutaidotonta, on todennäköistä, että myös työn laatu heikkenee. Lisäksi joissain maissa on vieläkin havaittavissa entisten sosialististen hallintojen aikaista työkuultuuria, mikä voi ilmetä alhaisena tehokkuutena.

Artikkelissa mainitaan myös kuinka usein aliarvioidaan toimintojen siirtämisen jälkeiset matkustamis- sekä kuljetuskustannukset. Pidentyneet toimitusmatkat voivat aiheuttaa myös viivästymisiä. Riittävien puitteiden luominen uudelle toiminnalle joko täysin alusta tai kunnostamalla jo olemassa olevasta vaatii usein vierasta pääomaa, joka sekään ei ole ilmaista. (Olsztynski. 2005, s. 92)

Laittomien kopioiden markkinoille päättymisen riski kasvaa myös ulkoistettaessa. Nämä laittomat kopiot voivat olla peräisin varsinaisilta tuotantolinjoilta tai väärentäjiltä. Luonnollisesti, kun

toimintoja siirtyy toisaalle eikä vanhoille työntekijöille ole välttämättä tarjota uutta työtä, tulevat irtisanomiset hyvin kalliiksi. Tällaisissa tilanteissa kustannukset voivat kasvaa hyvinkin kalliiksi, sillä negatiivinen julkisuus voi myös vaikuttaa yrityksen imagoon. (Olsztyński. 2005, s. 92)

Artikkelissa *Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk* tuodaan esille ulkoistamiseen liittyviä riskejä. Siinä korostetaan etenkin palvelutoimittajien mahdollisia pyrkimyksiä hyödyntää tilannetta taloudellisesti asiakkaan, eli ulkoistajan kustannuksella. Tämä voi ilmetä tahallisenä alisuoriutumisenä sopimuksen piiriin kuuluvista tehtävistä, vaikka palveluista veloitetaan täyttä hintaa. (Aron et al. 2005, s. 41)

Uusi palveluntarjoaja voi yrittää hyötyä taloudellisesti myös ulkoistuksen kautta saamastaan informaatiosta, kuten teknologiasta tai osaamisesta, myymällä sitä eteenpäin tai hyödyntämällä sitä itse omassa liiketoiminnassaan. Palvelusopimusten uudelleen neuvottelu toimittajan toimesta vain taloudellista hyötyä tavoitellen, ei ole myöskään tavatonta. (Aron et al. 2005, s. 42-43)

Deloitte on tehnyt vuonna 2006 tutkimuksen, jossa käsiteltiin ulkoistamisen riskejä. Suurimpana riskinä ulkoistamisessa pidetään henkilöstön muutosvastarintaa. Siirtyvän henkilöstön motivoiminen on helppoa, sillä siirtyhän he tukitoiminnoista ydinosaamisensa pariin, mutta jäävän henkilöstön muutosvastarintaa onkin hankalampi hallita. Ulkoistuksen myötä työilmapiiri, toimenkuva ja pelko irtisanomisesta aiheuttavat tyytymättömyyttä ja tämä voi johtaa toimittajan palveluiden välttämiseen. (Deloitte. 2006, s. 16)

Toiseksi suurimpana riskinä pidettiin toimittajan vaihtokynnyksen nousua. Moni on sitä mieltä, että toimittajan vaihtaminen vaatii vanhalta toimittajalta suurta epäonnistumista. Ulkoistaja voi suojautua tätä vastaan vaihtamalla toimittajaa säännöllisin väliajoin, jolloin vaihtokynnys pysyy matalampana. Palveluiden standardisointi helpottaa toimittajien vaihtamista, koska räätälöityjä palveluita on aina monimutkaisempaa tehdä. (Deloitte. 2006, s. 16-17)

Ulkoistavien osapuolien välillä jaetaan myös usein liikesalaisuuksiin verrattavia tietoja ja tämä nostaa suhteen arvoa jo merkittävästi. (Pajarinen. 2001, s. 18) Kolmanneksi suurimpana riskinä Deloitteen kyselyssä pidettiin kontrollin osittaista menettämistä. Ulkoistamisen jälkeen palvelua tai tuotetta ei voidakaan kontrolloida koko ajan, vaan kontrollin on kohdistuttava lopputuloksiin. (Deloitte. 2006, s. 17)

Toimittajan alisuorittamista pidettiin tutkimuksessa neljänneksi suurimpana riskinä ulkoistamisessa. Tämä on ensimmäinen ei-rakenteellinen riski, sillä se on toimittajasidonnainen. Alisuorittamista tapahtuu, jos palvelun tulokset eivät vastaa ulkoistajan odotuksia. Tätä riskiä voidaan hallita erilaisten palvelutasosopimusten avulla, joiden mukaan alihankkija tietää kuinka suoritua ja saa sen mukaan sitten sanktioita tai bonuksia. Joustavuuden menettämistä pidettiin viidenneksi suurimpana riskinä. Organisaatio jäykistyy helposti ulkoistamisen myötä. Arvioitua suuremmat kustannukset koettiin vasta kuudenneksi suurimmaksi riskiksi, vaikka siitä kirjoitetaan ehkä eniten. Kustannuksia vastaan voidaan varautua vain paremmilla sopimuksilla, jotta tiedetään mitä palvelua saadaan ja mistä joutuu maksamaan lisämaksua. (Deloitte. 2006, s. 17)

Ulkoistamisprojektien yhteydessä on havaittu toiminnan dokumentoinnin tarpeen lisääntyneen. Yrityksissä on paljon näkymätöntä perimätietoa toimintatavoista. Sen merkitys ja olemassaolo paljastuu yleensä vasta silloin kun se lakkaa vaikuttamasta. (Jaakkola. 1999)

Väärän toiminnan ulkoistamista ei koeta kovin suureksi riskiksi. Yritykset luottavat siis kykyynsä tunnistaa ydintoimintansa. Luottamuksellisuus- ja immateriaaliriskejäkään ei koeta Deloitteen tutkimuksessa kovin suuriksi. Tämä johtuu siitä, että suurin osa yrityksistä on ulkoistanut toimintoja, joissa näitä riskejä ei ole. (Deloitte. 2006, s. 17)

Irmeli Salo on tehnyt vuonna 2005 ulkoistajille muistilistan siitä, mitä heidän tulee ottaa huomioon ulkoistaessaan. Salon muistilista käsittää kahdeksan eri kohtaa. Ensimmäiseksi ulkoistajan tulee varmistaa, että ei tule ulkoistaneeksi ydintoimintaansa. Toisena kohtana Salo korostaa, että ulkoistajan ei tule luottaa avaimet käteen - ulkoistamiseen. Ulkoistajan ei tule automaattisesti odottaa, että ulkoistuksen toteuduttua kaikki työt kuuluisivatkin palveluntarjoajalle, vaan yritys joutuu myös käyttämään omaa aikaansa ja henkilöstöään työhön. Kolmanneksi Salo muistuttaa, että tulee pyrkiä ulkoistamaan lähelle. Yrityksen ulkoistaessa ulkomaille voi tulla helposti kieli- ja kulttuuriongelmia, mikä ei ole kummankaan osapuolen eduksi. Neljäntenä kohtana muistilistassa on mainittu, että toimeksiannon laajuus ja vastuut pitää olla selvillä. Puutteellinen toimeksianto tuo helposti mainittuja piilokustannuksia lisää, kun jokin toiminto ei kuulu palveluntarjoajalle. (Salo. 2005)

Ulkoistamisessa palveluntarjoajan virhe on lähes aina automaattisesti myös ulkoistaneen yrityksen virhe. Salon muistilistassa käsketään myös odottamaan ja vaatimaan yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa. Ensimmäistä ulkoistussopimusta tehtäessä esiintyy aina jotain puutteita molemmiin puolin ja

näitä ehtoja tulee tarkentaa jatkuvasti. Salon muistilistan toiseksi viimeinen kohta on melkein tärkein eli kustannussäästöjäkin tärkeämpää ovat palveluntarjoajan osaaminen ja resurssit. Yrityksen ei kannata ulkoistaa toimintojaan, jotka he osaavat itse tehdä paremmin, sillä enemmän tai myöhemmin ulkoistettu toiminto palaa yleensä heillä itselleen. Viimeisenä kohtana Salo mainitsee palautteenannon tärkeyden. (Salo. 2005)

3.6 Ulkoistamisen onnistumisen edellytykset

Tiina Siltala listaa onnistuneen ulkoistuksen tärkeimmiksi edellytyksiksi perusteellisen suunnittelun, realistiset tavoitteet, vaihtoehtojen kattavan vertailun, valintakriteerit, niiden keskinäisen painotuksen, ja ulkopuolisen konsultin käytön. (Siltala. 2003)

Patrik Ekström taas käy Lumijärven kokoamassa kirjassa läpi ulkoistusratkaisun onnistumisen edellytykset. Hän on koonnut listaan seitsemän eri asiaa, jotka tulee ottaa huomioon, jotta ulkoistaminen onnistuisi. Lista on koottu Accenturen viimeaikaisten asiakastutkimusten pohjalta ja osittain hänen käytännön kokemuksistaan. Ulkoistaminen on hyvä suorituskyvyn parantamisen keino, mutta tulee muistaa, että palveluntoimittajia on hyvin monenlaisia. Jokaiselta palveluntoimittajalta löytyy, niin hyviä kuin huonoja puolia, mutta hyvin hallittu valintaprosessi ja selkeä yritysstrategia toimivat hyvänä pohjana muutoshankkeille. Ekströmin lista koostuu seuraavista asioista (Lumijärvi. 2007, s. 218-219):

1. Hyvä suhde sopimuskumppaneiden välillä
2. Ulkoistustoimittajan valinta
3. Selkeät tavoitteet
4. Liiketaloudelliset mittarit
5. Sitoutuminen ulkoistusratkaisuun
6. Palkkiot/sanktiot
7. Ulkoistussuhteen aktiivinen hallinta.

Ulkoistussopimuksen pitkäaikaisuuden ja prosessien liittymisen johdosta omaan yritykseen tulee ulkoistavan osapuolen kehittää suhdettaan palveluntoimittajaan jatkuvasti. Ulkoistussopimukseen voidaan joutua puuttumaan kesken sopimuskauden, erityisesti kokemattomien ulkoistajien kohdalla. Tällöin on avuksi hyvät henkilökohtaiset suhteet yritysten välillä. (Lumijärvi. 2007, s. 218)

Toimittajan valinta on myös erittäin tärkeä tekijä ulkoistussopimuksen onnistumiseksi. Ulkoistustoimittajan valinnassa on kiinnitettävä huomiota palvelun toimittajan osaamisen laatuun, toimittajan aikaisempien sopimusten onnistumiseen, kilpailukykyiseen hinnoitteluun ja kustannussäästöihin sitoutumiseen. Yrityksen oman toiminnan kehittyessä, tulee myös palvelun tarjoajan toimintojen kehittyä vastaaviksi. (Lumijärvi. 2007, s. 218)

Ulkoistustoimittajalle tulee kertoa selkeästi, mitkä ovat ulkoistamisen tavoitteet. Näitä tavoitteitaahan oli mm. kapasiteetin lisääminen tai hallinta, keskittyminen omaan ydintoimintaan ja kustannusten alentaminen. Tavoitteiden toteutumista pitäisi voida seurata ja mitata. Tämän lisäksi ulkoistustoimittajan täytyy tuntea odotukset ja niiden suhde tavoitteiseen ulkoistamisessa. (Lumijärvi. 2007, s. 218)

Liiketaloudelliset mittarit on oltava heti sopimussuhteen alusta asti käytössä, jotta voidaan arvioida ulkoistuksen kannattavuutta. Mittareiden lähtötasot on oltava mielellään selvillä jo ennen toiminnan aloittamista. (Lumijärvi. 2007, s. 218)

On erittäin tärkeää, että oma johto on sitoutunut ja uskoo ulkoistamiseen. Mikään mittaristo tai sopimus ei tule menemään lävitse yhdessäkään yrityksessä, jos sen johto ei ole sitoutunut siihen. Yrityksen johto tekee kuitenkin yrityksessä strategiset päätökset ja ohjaavat yrityksen toimintaa. Alempi johto tekee vain operatiivisia päätöksiä eivätkä voi vaikuttaa suuriin linjauksiin, kuten ulkoistamiseen. Yrityksen omalle johdolle kannattaa asettaa ulkoistamisesta saatavat hyödyt lähellä heidän omia intressejään, jolloin he ovat paremmin sitoutuneita toimintaan. (Lumijärvi. 2007, s. 218)

Ulkoistusratkaisussa kannattaa käyttää sellaisia palkkiomalleja, joilla mahdollistetaan palvelun tasalaatuisuus. Mikäli palveluntarjoaja pystyy parempaan kuin odotetaan, tulee heillä maksaa siitä jonkin näköisiä bonuksia. Tämä kannustaa heitä ylittämään itsensä yhä uudelleen. Mikäli palvelutaso jää taas saavuttamatta, silloin pitäisi antaa sanktioita, jotka taas kannustavat heitä parantamaan toimintaansa. Sanktiota ei kuitenkaan kannata määrätä heti rahallisesti, vaan kannattaa antaa heille esimerkiksi mahdollisuus kompensoida huonosti mennyt kuukausi seuraavan kuukauden palvelutason ylittämällä. (Lumijärvi. 2007, s. 218)

Ulkoistussuhteen hallinta on myös suuressa roolissa, kun mietitään ulkoistamisen onnistumista. Suhdetta tulee hallita erittäin aktiivisesti, jotta saadaan maksimaalinen suorituskyky. Hallintatapa

kannattaa luoda tarpeeksi kattavaksi ja sen noudattamiseen tulee sitoutua. Hallintaa varten pitää sopia erilaisia tapaamisia tarpeeksi jo alkuunsa ja niissä sovittuja käytäntöjä tulee noudattaa. Hallintatapaa tulee kuitenkin voida muuttaa tehokkaammaksi ja toimivammaksi sopimussuhteen aikana. (Lumijärvi. 2007, s. 219)

Marco Busi ja Ronan McIvor (2008, s. 185, 190) esittelevät ulkoistamiseen liittyvää tutkimusta artikkelissaan Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas. Artikkelissa luodaan katsaus tähän päivään ja ennustetaan myös tulevaisuuden keskeisimpiä kysymyksiä ulkoistamiseen liittyen. Yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi ulkoistamistutkimukselle he luonnehtivat pyrkimystä luoda yksi teoriarunko ulkoistukselle.

Keskeisimpiä kysymyksiä ulkoistamiseen liittyen ovat heidän mukaansa (Busi et al. 2008, s. 189-190):

1. Mikä on johtajuuden merkitys?
2. Nykyisten ulkoistamismallien heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat?
3. Mitkä ovat yhteydet ulkoistamisen ja organisaationallisen innovatiivisuuden välillä?
4. Miten tietoturva voidaan taata?
5. Mitkä ovat ympäristöpolitiikan ja yritysten yhteiskunnallisuusvastuun vaikutukset päätöksentekoon?
6. Kuinka suunnitella ja hallita tietotaidon sekä organisaationallisen oppimisen siirtymistä toimintojen mukana?
7. Mitkä ovat ulkoistamisen vaikutukset organisaatioon, toimialaan ja paikalliseen talouteen kehitysmaissa?
8. Mikä on tämän hetkisten poliittisten ja taloudellisten tapahtumien, kuten heikentyvän dollarin ja polttoaineiden hinnannousun vaikutus ulkoistussuunnitelmiin?

KPMG (2007) on tuonut tutkimuksessaan esille myös onnistumisen edellytyksiä, mutta he ovat lisäksi listanneet tekijöitä, jotka uhkaavat tavoitteiden toteutumista. Tutkimuksen mukaan tavoitteiden toteutumista uhkaavat tekijät ovat resurssipula yhteistyön johtamisessa, toimittajan kyvyttömyys vastata asiakkaan muutostilanteeseen, toimintomallin muuttumattomuus ulkoistuksen jälkeen, heikko viestintä osapuolten välillä, toimittajan henkilömuutokset, toimittaja ei kykene toimittamaan sekä toimintakulttuurien erilaisuudet asiakkaan ja palveluntoimittajan välillä.

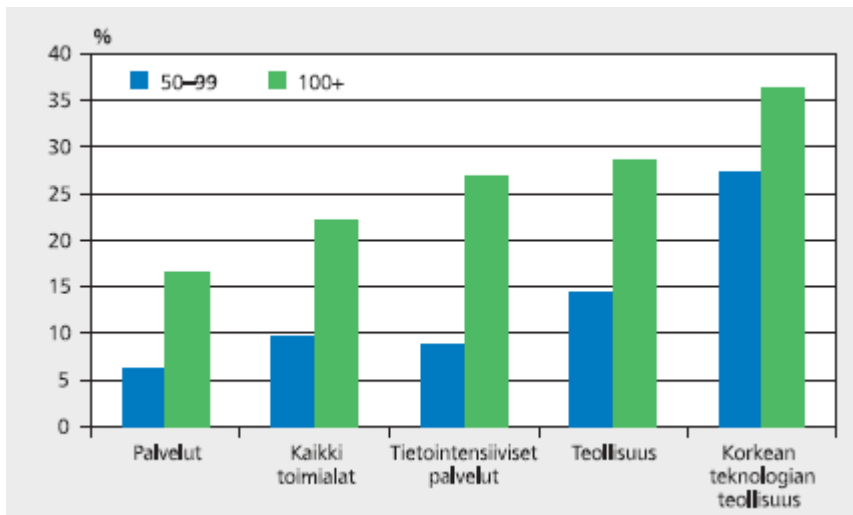
4 ULKOISTUKSET KESKISUURISSA JA SUURISSA YRITYKSISSÄ

4.1 Ulkoistaminen Suomessa

Suomalaisten halukkuus ulkoistamiseen on lähtöisin suomalaisesta yrityskulttuurista. Suomalaisessa yrityskulttuurissa päätökset tehdään nopeasti ja asioihin puututaan rohkeasti silloin, kun tarvitaan muutosta. Suomalaiset yritykset ovat myös havainneet globaalin markkinatalouden mukanaan tuomat hyödyt. Yritykset osaavat hyödyntää kumppaneitaan, kun rakentavat optimaalisia liiketoimintamallejaan. Ulkoistamisen avulla suomalaisyritykset pyrkivät saamaan toimintoihinsa joustoa ja vaihtamaan kiinteitä kustannuksia muuttuviksi kustannuksiksi. Ulkoistamisella haetaan myös osaamista ulkomailta sellaisille osa-alueille, joissa sitä ei ole tarpeeksi. (Lumijärvi. 2007, s. 200)

Ulkoistaminen on ollut tyypillistä 2000-luvun suomalaisyrityksissä. Yli 10 hengen yrityksistä melkein kaksi kolmasosaa on ulkoistanut jotain toimintojaan 2000-luvulla. Vastoin yleistä käsitystä, suurin osa ulkoistuksista on suuntautunut Suomeen. Toiminta on säilynyt Suomessa, mutta tekijä on vaihtunut. Teollisuudessa ulkoistukset ulkomaille ovat olleet huomattavasti yleisempiä kuin muilla aloilla. (Ali-Yrkkö. 2006, s. 5)

Toimintojen ulkoistaminen ulkomaille on huomattavasti yleisempää suuremmissa suomalaisyrityksissä kuin pienemmissä. Tämä varmasti johtuu jo myös siitä, että suuret yritykset ovat monikansallisia ja niillä on toimintaa näin ollen valmiiksi jo muissakin maissa. Kuvasta 4 nähdään eroja pienten (50-99 ihmistä työllistävää) ja suurten yritysten (yli 100 ihmistä työllistävää) ulkoistamisesta ulkomaille. Kuvassa 4 on myös hieman jaoteltu ulkoistamista eri toimialojen kesken. (Rikama. 2008b)



Kuva 4 Ulkomaille toimintojaan siirtäneet yritykset vuosina 2001-2006 (Rikama. 2008b)

Kuvasta 4 voidaan havaita, että korkean teknologian teollisuuden ja tietointensiivisten palvelujen toimintojen siirtyminen ulkomaille on ollut melko yleistä. Usein nämä alat koetaan sellaisiksi joiden toimintojen halutaan kasvavan Suomessa, mutta näin ei ole selkeästikään tapahtunut. Suomen kansantalouden kasvun kannalta on toivottavaa, että ainakin tänne jäävät yksiköt keskittyvät korkeamman jalostusasteen toimintoihin, jolloin vaikutus kansantalouteen voi olla myönteinen. (Rikama. 2008b)

Yli 10 hengen yrityksistä kolmasosa on ulkoistanut ainakin osan valmistustuotannostaan. Suurin osa näistä ulkoistetuista toiminnoista on kuitenkin jäänyt Suomeen, vaikka valmistustoiminta olisikin luonteeltaan sellaista, että se olisi ulkoistettavissa ulkomaille. Kaikkiaan 12 % teollisuusyrityksistä on ulkoistanut valmistustoimintaa ulkomaille, mutta näissäkin tapauksissa yleensä osa valmistuksesta on jäänyt teetettäväksi kotimaassa. (Ali-Yrkkö. 2006, s. 6)

Ulkoistukset eivät rajoitu valmistustoimintaan. Lähes neljäsosa t&k:ta harjoittavista yrityksistä on ulkoistanut tutkimukseen ja kehitykseen liittyviä toimintoja, vaikka yleensä ajatellaan yritysten pitävän sen tiukasti yrityksen sisällä. Osa tästä toiminnasta on kuitenkin sellaista, että se on kannattavaa teettää yrityksen ulkopuolella. Yleensä ulkoistukset ovat kohdistuneet kotimaahan. Ulkomaille t&k:ta ulkoistaneista yrityksistä lähes kaikki ovat ulkoistaneet osan myös kotimaahan. (Ali-Yrkkö. 2006, s. 6)

Yleisimmät ulkoistukset ovat varsinaista liiketoimintaa palvelevia tukitoimintoja. Ulkoistajayritykset ovat näin keskittyneet ydintoimintoihinsa. Lähes 60 % yrityksistä on ulkoistanut

jonkin palvelutoiminnon. Näitä palvelutoimintoja ovat mm. kirjanpito, huoltotyöt, vartiointi. Merkittävä osa palvelutoimintojen ulkoistuksista kohdistui Suomeen, mikä on heijastunut toimialojen kasvuun. Liike-elämää palvelevan toimialan kasvu on ollut osittain näennäistä, sillä aikaisemmin toiminnot tehtiin yritysten sisällä, jolloin ne ovat kirjautuneet kyseisten yritysten toimialoille. (Ali-Yrkkö. 2006, s. 6)

Accenture teki vuonna 2006 ulkoistamistutkimuksen, jossa selvitettiin pohjoismaisten yritysten ulkoistamispalvelujen käyttöä. Tutkimuksen mukaan suomalaiset yritykset ovat tehneet huomattavasti enemmän ulkoistussopimuksia, kuin muut pohjoismaalaiset yritykset. Suomalaisilla yrityksillä on myös pitkä kokemus ulkoistamisesta, sillä yli 80 % suomalaisyrityksistä on ulkoistanut toimintojaan jo yli viiden vuoden ajan. (Lumijärvi. 2007, s. 199)

4.2 Suomalaisyriyten ulkoistamat palvelut

Taulukossa 1 on esitetty Suomalaisyriyten ulkoistamat kohteet, sekä heidän ulkoistamissuunnitelmansa seuraavan kolmen vuoden aikana. Taulukko 1 on tehty Accenturen selvityksen pohjalta. Taulukosta 1 nähdään, että IT-palvelujen ja erityisesti sovelluskehityksen ulkoistaminen ovat melko suosittua. Sovelluskehitys on kaukana monen yrityksen ydinosasta ja on sen takia suosittu ulkoistamiskohde. Erityisesti IT-infrastruktuurin, palkanlaskennan, HR-toimintojen ja taloushallinnon ulkoistamisen nähdään kasvavan tulevaisuudessa. (Lumijärvi. 2007, s. 200-201)

Taulukko 1 Suomalaisyriyten ulkoistus nyt ja kolmen vuoden tähtäimellä (Lumijärvi. 2007, s. 202)

	Nykyinen ulkoistus (%)	Ulkoistaminen 3 vuoden sisällä (%)
Sovelluskehitys	86	88
Logistiikka/Jakelu	75	78
Sovellusylläpito	73	84
IT-infrastrukturi	68	85
Tuotanto/Valmistus	64	49
Tuotekehitys/R&D	38	40
Palkanlaskenta	29	50
HR-toiminnot	21	28
Taloushallinto	17	36
Ostotoiminnot	13	17
Asiakaspalvelu	8	18

Taulukossa 2 on taas esitetty tilastokeskuksen vuonna 2007 tutkimuksen pohjalta yli 100 henkilön suomalaisyritysten ulkomaille ulkoistamia toimintoja. Näiden kahden eri ulkoistamistaulukon pohjalta voidaan nähdä, että ulkoistamiset todellakin tapahtuvat pääosin kotimaahan ja toimiala vaikuttaa melko paljon siihen, mitä toimintoja on ollut tapana ulkoistaa.

Taulukko 2 Suurten yritysten ulkomaille ulkoistamia toimintoja (Rikama. 2008b)

	Kaikki toimialat (%)	Palvelut (%)	Tietointensiiviset palvelut (%)	Teollisuus (%)	Korkean teknologian teollisuus (%)
Ydinliiketoiminta	12,8	5,5	10,2	21,7	28,6
Jokin tukitoiminto	14,5	14,2	22,3	14,8	19,6
Tietotekniikkapalvelut	5,4	5,3	5,1	5,6	7,1
Markkinointi ja myynti	4,6	3,9	4,5	5,4	7,6
Jakelu ja logistiikka	4,3	2,6	1,3	6,4	8,5
Hallinnon ja johdon tehtävät	3,5	4,2	10,2	2,8	4,5
Tutkimus ja kehittämistoiminta	2,9	3,5	9,6	2,3	3,1
Insinööri- ja tekniset palvelut	2,3	1,4	4,5	3,3	6,7
Ydinliike- tai tukitoiminta	22	16,5	26,8	28,5	36,2

Eniten ulkomaille ulkoistettu toiminto on selkeästi ydinliiketoiminta tai jokin tukitoiminto. Ydinliiketoiminnan ulkoistamisella pyritään varmasti juuri kustannussäästöjen saamiseen, kun tuotanto suoritetaan halvemman kustannustason maissa. Taulukosta 2 nähdään, että palvelualojen on hankala ulkoistaa palvelujaan ulkomaille, koska palvelut ovat usein paikallisia. Yritykset myös siirtävät nihkeästi tutkimus- ja kehitystoimintojaan ulkomaille. Yritykset pitävät monesti tutkimus- ja kehitystoimintojaan kriittisenä tekijänä globaalin kilpailukyvyn ja menestyksen kannalta. (Rikama. 2008b)

Tilastokeskuksen vuonna 2007 teettämässä kyselyssä kysyttiin myös kuinka paljon yritykset ovat ulkoistaneet sellaisia toimintoja kotimaahan, mitä voitaisiin myös ulkoistaa ulkomaille. Toimintoihin ei lasketa tällöin esimerkiksi siivous-, vartiointi- ja ruokalapalveluja, joita ei voi toteuttaa ulkomailta käsin. Kyselyn tulokset ovat koottu taulukkoon 3.

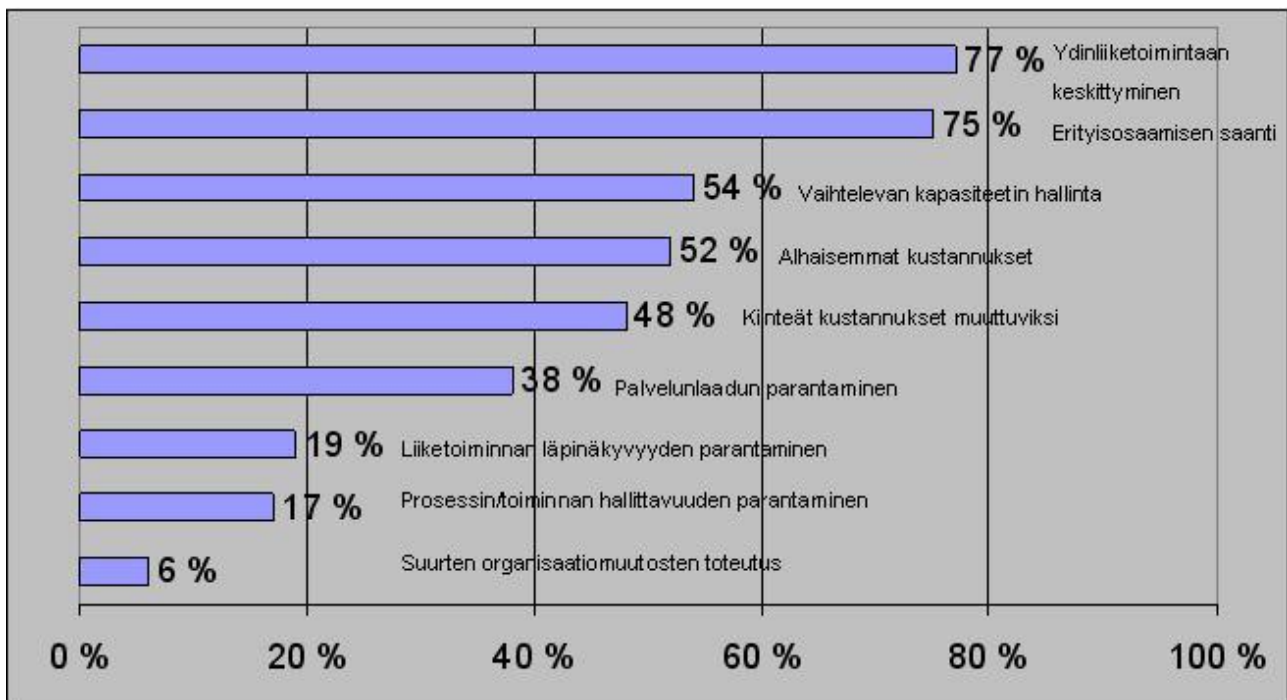
Taulukko 3 Suomessa ulkoistettuja toimintoja (Rikama. 2008b)

	50-99 henkilöä	yli 100 henkilöä	yhteensä
Ydinliiketoiminta	14,6	15	14,8
Jokin tukitoiminto	39,2	43,4	41,3
Tietotekniikkapalvelut	26,4	28,2	27,3
Jakelu ja logistiikka	18,5	20	19,3
Hallinnon ja johdon tehtävät	11,9	15,2	13,6
Markkinointi ja myynti	10,6	10,8	10,7
Insinööri- ja tekniset palvelut	10,5	10,1	10,2
Tutkimus ja kehittämistoiminta	6,3	5,7	6
Ydinliike- tai tukitoiminta	41	45,9	43,5

Kotimaahan on ulkoistanut yli 43 % yrityksistä. Näistä suurin osa on ulkoistanut jonkin tukitoiminnoistaan, sillä vain noin 15 % yrityksistä on ulkoistanut kotimaahan ydinliiketoimintaansa. Kysely koskee vuosia 2001–2006, joten tulee ottaa huomioon, että se ei huomioi tätä ennen tehtyjä ulkoistuksia. Suurten ja pienten yritysten välillä ei ole juuri havaittavissa eroja toimintojen ulkoistuksessa, sillä molemmat näyttävät ulkoistavan samoja toimintoja melkein samassa suhteessa. Suosituummat tukipalvelut, kuten jo Accenturenkin selvityksestä kävi ilmi, joita ulkoistetaan ovat tietotekniikkapalvelut ja jakelu ja logistiikkapalvelut. Kyselyissä on havaittavissa pientä ristiriitaa lukujen välillä, mutta kyselytapa ja vastanneet yritykset vaikuttavat osaltaan varmasti tuloksiin. Luvut ovat kuitenkin hyvin suuntaa antavia ja kertovat nykyisen tilanteen. (Rikama. 2008b)

4.3 Ulkoistamisen syyt suomalaisyrityksissä

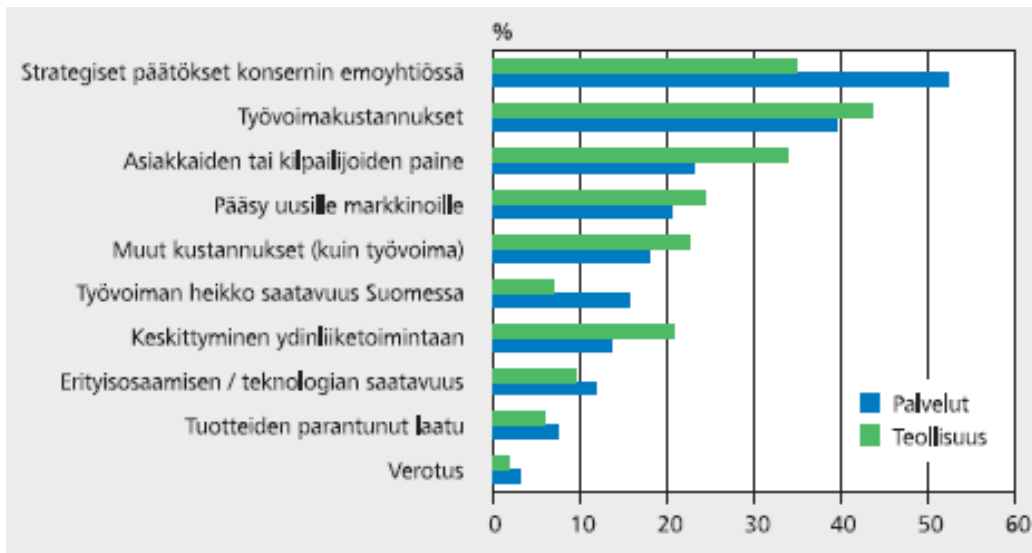
Kuvassa 5 esitetään suomalaisyritysten kertomat pääasialliset ulkoistamisen syyt. Siitä havaitaan, että ydinliiketoimintaan keskittyminen on juuri suurin ulkoistamiseen johtava syy ja kustannussäästöjen tavoittelu tulee vasta neljännellä sijalla. Kustannussäästöjä ennen tulevat vielä erityisosaamisen hankinta ja kapasiteetin hallinta.



Kuva 5 Ulkoistamisen syyt (Lumijärvi. 2007, s. 205)

Tieto&trendit -lehti listaa syitä ulkomaille ulkoistamiselle pohjoismaissa. Suomalaisten yritysten keskuudessa kustannusten karsimisella on vähäisempi merkitys ulkoistamispäätöksiin kuin muissa pohjoismaissa. Kilpailijoiden ja asiakkaiden paine on merkittävämpi tekijä suomalaisyrityksissä. Suomalaiset yritykset ovatkin hakeneet siirroilla pääsyä uusille markkinoille muita pohjoismaita useammin. (Rikama. 2008a, s. 32-33)

Tilastokeskuksen teettämässä kyselyssä kysyttiin myös ulkomaille ulkoistamisen syitä suomalaisyrityksiltä. Ulkomaille ulkoistuksen suurimpana syynä nähdään työvoimakustannukset. Tämä poikkeaa merkittävästi Accenturen tekemään tutkimukseen, jossa ydinliiketoimintaan keskittyminen nähtiin suurimpana syynä ulkoistamiselle. Kuvasta 6 on havaittavissa syitä ulkomaille ulkoistavan tai toimintonsa siirtävän yrityksen ulkoistuksesta.



Kuva 6 Syyt ulkomaille ulkoistamiseen (Rikama. 2008b)

Suomessa toimiva yritys ei itse aina voi tehdä päätöksiä ulkoistamisesta ulkomaille, vaan käsky voi tulla yrityksen ulkomailla toimivasta konsernin emoyhtiöstä. Teollisuusyrityksissä tämä vaikuttaa selkeästi toimintaan ja heidän on mukauduttava konsernin johdon päätöksiin. Asiakkaiden ja kilpailijoiden paine nähdään myös suureksi syyksi, kun ulkoistetaan ulkomaille. Kilpailijoiden toimia seurataan tarkasti ja asiakasyritysten siirtyminen ulkomaille pakottaa yrityksen toimimaan. (Rikama. 2008b)

Ulkoistamisen syihin vaikuttaa myös se, onko yritys kokenut vai kokematon ulkoistaja. Ulkoistaessa yritysjohto joutuu pohtimaan paljon erilaisia kysymyksiä. Yritysjohton tulee miettiä tarkkaan mitä prosesseja ulkoistetaan, kuinka pitkäksi ajaksi, minkälaisen ulkoistuskumppanin he tarvitsevat ja sopimusasiat askarruttavat myös. Kokemattoman ulkoistajan yksi hyvä vaihtoehto, näitä kysymyksiä pohtiessa, on lainata hyviä käytäntöjä kokeneelta ulkoistajalta. (Lumijärvi. 2007, s. 205-206)

Kokeneiksi ulkoistajaksi Lumijärvi laskee yli seitsemän ulkoistamissopimusta tehneet yritykset. Kokeneet ulkoistajat pitävät tärkeimpinä syinä erityisosaamisen hankkimista, ydinliiketoimintaan keskittymistä, kiinteiden kustannusten muuttamista muuttuviksi kustannuksiksi ja henkilöstö tarpeiden vaihtelujen hallintaa eli pyritään tuomaan joustoa. Kokemattomat ulkoistajat taas pitävät tärkeimpänä syinä keskittymistä ydinliiketoimintaan. Täten kokemattomien ja kokeneiden ulkoistajien suurin ero on siinä, että kokeneet ulkoistajat eivät panosta yhtä paljon

kustannussäästöjen saantiin, vaan he haluavat kokea ulkoistuskumppanin myös luotettavana ja jatkuvasti heidän toimintaansa kehittävänä. (Lumijärvi. 2007, s. 206)

Kokeneemmat ulkoistajat tuovat sopimuksiin yleensä mukaan liiketoimintatuloksiin perustuvia mittareita, kun taas kokemattomien ulkoistajien ulkoistamissopimukset perustuvat pääasiassa palvelutasosopimuksiin. Ulkoistamista tehdessä ei kannata välittää siitä millainen prosessi nykyisin on, vaan tulee keskittyä siihen, mitä liiketoimintahyötyjä ulkoistaminen kokonaisuudessaan tuo. Liiketoimintahyödyt eivät välttämättä tule prosessin parantamisesta, vaan siihen lasketaan mukaan mm. jousto, kustannusten aleneminen ja uuden osaamisen saanti. (Lumijärvi. 2007, s. 206-207)

4.4 Toimialan merkitys ulkoistamiseen

Suurin osa suomalaisista teollisuusyrityksistä tekee ulkoistuksensa Suomeen. Tällöin toiminta säilyy kotimaassa, mutta se on siirtynyt toisen yrityksen tehtäväksi. Jyrki Ali-Yrkkö on tutkinut teknologia- ja muiden teollisuusyritysten ulkoistuksia vuonna 2006. Taulukosta 4 voidaan havaita, että toimialalla on merkitystä ulkoistuksien määrään. Esimerkiksi elintarviketeollisuuden on vaikea ulkoistaa toimintojaan siihen liittyvien säädösten takia. Usein tältä alalta vaaditaan paikallisia tuotteita enemmän kuin muualta tuotuja. (Ali-Yrkkö. 2007, s. 6-7)

Taulukko 4 Ulkoistuksen yleisyys teollisuuden eri toimialoilla 2000- luvulla, %-osuus toimialan yrityksistä (Ali-Yrkkö. 2007, s. 6)

	Ulkoistanut, %	Ulkoistanut Suomeen, %	Ulkoistanut Ulkomaille, %
Metallien jalostus	93,8	93,8	12,5
Metallituotteiden, koneiden, kulkuneuvojen ja laitteiden valmistus	59,8	59,5	22,3
Sähkötekninen teollisuus	64,4	64,4	22,2
Teknoliateollisuus yht.	60,9	60,7	22,1
Elintarviketeollisuus	45,9	45,9	1,5
Metsäteollisuus	82,0	81,6	13,8
Kustantaminen ja painaminen	75,4	73,7	6,3
Kemianteollisuus	88,3	87,3	24,5
Muu teollisuus	65,3	62,7	13,3
Muu kuin teknoliateollisuus yht.	68,4	67,4	10,8
Koko teollisuus yhteensä	64,9	64,2	16,1

Ulkoistusten yleisyys riippuu luultavasti paljon siitä, mistä toiminnosta on kyse. Joitakin palvelutoimintoja ei voida esimerkiksi suorittaa muualla kuin paikan päällä ja vastaavasti joitakin teollisuustuotteita tarvitaan heti, eikä niiden tuotantoa voida sen tähden siirtää kauaksi. Mieluiten yrityksen ulkoistavat juuri palvelutoimintoja ja keskittyvät ydintoimintoihinsa. Palvelutoiminnot sisältävät mm. taloushallinnon tehtäviä, kiinteistöjen ja koneiden kunnossapitoa sekä vartiointia. Näitä toimintoja on helpompaa ulkoistaa ja antaa muiden tehtäväksi kuin valmistusta ja t&k-toimintaa. Ali-Yrkkön tekemässä tutkimuksessa 2000-luvulla Suomalaisista teollisuusyrityksistä 31 % oli ulkoistanut valmistustaan, 23 % t&k-toimintaansa ja 54,6 % palvelutoimintojaan. Ulkoistuksen siirtäminen on tutkimuksen mukaan teknologiateollisuudessa yleisempää kuin muussa teollisuudessa. (Ali-Yrkkö. 2007, s. 8)

4.5 Maat joihin suomalaisyritykset ovat ulkoistaneet

2000-luvun alussa yritykset ulkoistivat joko osan tai kokonaan valmistuksensa Kiinaan. Erityisesti tämä oli tyypillistä elektroniikka-alalle. Pidemmälle 2000-luvulle tultaessa suosituimpia ulkoistamisen kohteita ovat olleet kuitenkin EU:n uudet jäsenmaat. Eniten ulkoistuksia on tehty juuri Euroopan sisällä, suurimmat yksittäiset kohteet ovat kuitenkin Kiina ja Intia. EU:n uusien jäsenmaiden lisäksi ulkoistukset Venäjälle ovat myös lisääntyneet. (Rikama. 2008b)

Tieto&trendit –lehden mukaan ulkoistukset suuntautuvat suurimmaksi osaksi juuri EU-maihin ja Aasiaan. EU:n alueella etuna ovat läheisyys asiakkaisiin ja kulttuurilliset yhteydet. EU muodostaa myös yhtenäiset markkinat. Näin on helppo ennakoida ulkoistamisen vaikutuksia. Aasian vahvuutena ovat alhainen kustannustaso ja voimakkaasti kasvavat markkinat. (Rikama. 2008a, s. 30)

Myös Intia on noussut ulkoistusten kohteiden joukkoon, johtuen ulkoistamisen yleistymisestä palvelutoimintojen puolelle. Intia on erittäin suosittu siirtokohde tietointensiivisillä palvelualoilla, koska siellä on paljon osaamista tietotekniikan puolella. Kaukoulkoistukset tapahtuu yleensä niin, että ulkoistuspalveluja tarjoavalla yrityksellä on toimipiste tai yksikkö Suomessa, joka hoitaa lähisuhteet asiakkaisiin, mutta pääosa työstä tehdään silti kaukomaissa. EU:n vanhoihin jäsenmaihiin ulkoistetaan erityisesti tukitoimintoja, mikä ei voi johtua halvemmassa työvoimasta, koska kustannustasot ovat näissä maissa melkein yhtä suuret kuin Suomessa. (Rikama. 2008b)

4.6 Ulkoistamisen tulevaisuus

Tilastokeskuksen vuonna 2007 tekemässä tutkimuksessa kysyttiin myös yrityksiltä, jotka eivät olleet ulkoistaneet tai siirtäneet toimintojaan ulkomaille, heidän halukkuuttaan ulkoistukseen tulevaisuudessa. Seitsemällä prosentilla näistä yrityksistä oli aikomus ulkoistaa toimintojaan ulkomaille vuoden 2009 loppuun mennessä. Puolet näistä ulkoistavista yrityksistä aikoi ulkoistaa toimintojaan EU-maiden ulkopuolelle. Kiinaan tähtäsi noin viidennes ulkoistamaan aikovista yrityksistä ja Intiaan noin kuudesosa yrityksistä. Venäjä nähdään myös entistä useammin ulkoistamisen kohdemaana. Sinne havittelee noin viidennes yrityksistä, jotka eivät ole vielä ulkoistaneet ulkomaille. Suurimmaksi syyksi ulkomaille ulkoistamiseen nämä yritykset kertovat osaavan työvoiman puutteen Suomessa. (Rikama. 2008b)

Uutena ulkoistamisen kohteena yrityksille on viime aikoina tullut luottopäätösten ulkoistaminen. Tämä on selvästi taas tukitoimintojen ulkoistamista, mutta on jo erittäin lähellä johdon laskentatoimea, sillä nyt pyydetään ulkopuolisten apua arviointiin siinä kenelle voidaan myydä. Toisaalta myös nykyinen taloudellinen tila on ajanut siihen, että saatavia peritään tehokkaammin. Luottotappiosaatavia myydään entistä helpommin ulkopuolisille. (Hertsu. 2009. s. 8-9)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ulkoistamisen tekemiseen ei ole olemassa vain yhtä selkeää teorianmallia, vaan on olemassa monta erilaista prosessimallia, joiden kautta voidaan edetä. Prosessimallit voivat erota toisistaan huomattavasti riippuen ulkoistamisen tarkastelunäkökulmasta. Prosessimallien erot voivat olla niinkin suuria, kuin mitä toimintoja voidaan ulkoistaa. Lähteestä riippuen voidaan ulkoistaa kaikki toiminnot, mukaan lukien ydintoiminnot, kun taas toisen mallin mukaan ydintoiminnot tulee ehdottomasti säilyttää yrityksellä itsellään.

Aiheesta on saatavilla paljon kirjallisuutta ja tausta-aineistoa, mutta tarkastelunäkökulma on rajoittunut riskien ja potentiaalisten haittojen esille tuomiseen. Sen sijaan, että tuotaisiin esille muitakin ulkoistamisen hyötyjä kuin kustannussäästöt. Antamissaan tiedotteissa yrityksetkin nimeävät keskeisimmäksi syyksi ulkoistamiselle juuri kustannussäästöjen tavoittelun.

Samanaikaisesti eri lähteissä korostetaan, etteivät kustannussäästöt yksinään takaa onnistunutta ulkoistamista, vaan sen taustalla täytyy olla yrityksen strategia. Lisäksi ulkoistamisella tulee pyrkiä pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Näin toiminnan kehittäminen voi jatkua palveluntarjoajankin osalta. Tämä kehitys mahdollistaa entistä paremman tuloksen ulkoistamiselle. Pitkäaikainen ja molempia osapuolia hyödyttävä ulkoistamissopimus voi saada jopa strategisen kumppanuuden piirteitä.

Usein ulkoistamisella pyritään keskittämään rajatut resurssit yrityksen ydintoiminnalle, mutta sekin on ulkoistettavissa, mikäli tarpeen. Tällöin on tärkeää huolehtia, ettei luovu täysin määräysvallasta oman kilpailukyvyn kannalta tärkeään toimintoon. Ulkoistamisen hallinta ja johtaminen korostuvat entisestään liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi.

Ulkoistamisen toteuttamiselle käytännössä on useita vaihtoehtoja. Vaikka toiminto päätetään siirtää alkuperäiseltä tekijältään pois, voi se säilyä kuitenkin konsernin sisällä. Toisin kuin usein mielletään ulkoistaminen voi tapahtua maan rajojen sisällä, jolloin työpaikkoja ei katoa. Tämä on nähtävissä eri tilastoissa ja osaltaan selittää eri toimialojen kasvua Suomessa. Esimerkki tällaisesta toiminnasta on, kun teollisuusyrityksen aiemmin itse toteuttama siivous siirtyy siivousalan yrityksen tehtäväksi. Ulkoistus kotimaahan on yhtenäisen yritys- ja muun kulttuurin takia koettu helpommaksi, mielekkäämmäksi ja riskittömämmäksi. Tämä näkyy tilastoissa ulkoistaneiden yritysten ja ulkomaille ulkoistaneiden yritysten osuuksien eroissa.

Ulkomaille ulkoistamisessa on kuitenkin omat hyötynsä, joista merkittävin johdon laskentatoimen näkökulmasta on huomattavasti alhaisemmat työvoimakustannukset alemman kustannustason maissa. Kustannussäästöt eivät ole ainoa syy ulkomaille ulkoistamiselle, vaan tavoitteena voi olla esimerkiksi sellaisen osaamisen hankkiminen, jota ei ole kotimaassa tarjolla. Tällöin toiminto voidaan siirtää jopa kalliimman kustannustason maahan. Kaikkea ei voida kuitenkaan ulkoistaa ulkomaille, sillä on otettava huomioon muun muassa asiakasrajapinnasta tulevat vaatimukset ja etäisyydestä aiheutuvat kustannukset.

Ulkoistamisen monimutkaisuuteen vaikuttaa myös ulkoistajan kokemus. Yleensä ottaen suuret teollisuusyritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan jo kauan ja heillä on hieman erilaiset tavoitteet ulkoistamiselle kuin uusilla ulkoistajilla. Suuret yritykset toimivat usein jo monikansallisina ja heidän on helppo tehdä ulkoistuksia myös ulkomaille, kun taas pienillä yrityksillä tuskin on tätä mahdollisuutta. Kokeneilla ulkoistajilla on myös usein enemmän resursseja ja tietotaitoa ulkoistamiseen. Näitä he voivat käyttää hyödyksi tehdessään ulkoistamispäätöksiä.

Joskus ulkoistamista vastaavia toimenpiteitä käsitellään toimintojen siirtämisinä. Näiden kahden termin välillä oleva raja on hyvin häilyvä. Esimerkiksi konserni voi siirtää toimintojaan sisällään, mutta se voi myös ulkoistaa toimintojaan sisäisesti.

Taloudellisesta tilanteesta johtuen, epävarmuutta esiintyy lähes alalle kuin alalle ja se luo paineita toimintojen leikkauksiin ja järjeistämisiin. Pääasiallinen syy tälläkin hetkellä ulkoistamiselle lienee kustannussäästöjen tavoittelu, koska likviditeettipula vaivaa monia yrityksiä. Ulkoistamalla jokin toiminto yritys voi myös suojella omaa imagoaan välttämällä irtosanomisista syntyvän negatiivisen julkisuuden, kun työvoima on uuden palveluntarjoajan vastuulla. Tuore esimerkki tästä on, kun Stora Enso ulkoisti kunnossapitotoimintansa Eforalle, joka kuitenkin on jo joutunut irtosanomaa henkilöstöä vedoten kustannussäästöihin. Efora joutuu myös maksamaan irtisanotuille korvaukset, jotka voivat olla huomattavat.

Taulukkoon 5 on koottu ulkoistamisen yleisimpiä syitä jaoteltuna strategisten, taloudellisten, tuotannollisten, tuotekehityksellisten ja logististen syiden mukaan. Taulukko 5 on koottu työssä esiintyneiden syiden pohjalta.

Taulukko 5 Ulkoistamisen syyt osa-alueittain

Ulkoistamisen syitä osa-alueittain jaoteltuna				
Strategia	Talous	Tuotanto	T&K	Logistiikka
Markkinoille pääsy, Kilpailukyvyyn parantaminen, Resurssien keskittäminen ydinosamiseen, Riskien hallinta, Toimintojen hallittavuuden parantaminen, Strateginen päätös emoyhtiössä, Asiakkaiden ja kilpailijoiden paine, Imagon suojeleminen	Kustannussäästöt, Verotus, Kustannusrakenteen muuttaminen, Investointien välttäminen	Tuotantokapasiteetin lisääminen ja hallinta, Toimitusaikojen lyhentäminen, Työvoiman saatavuus	Osaamisen hankkiminen, Uuden teknologian hankkiminen, Tuotekehitysprosessien nopeuttaminen	Palvelujen ja tuotteiden parempi saatavuus asiakkaille, Palvelujen ja tuotteiden laajempi maantieteellinen kattavuus, Toimitusvarmuus, Laadun parannus

6 YHTEENVETO

Ulkoistaminen oikein toteutettuna on liiketoiminnallisesti kannattava ratkaisu. Ulkoistamispäätöstä tehtäessä on kuitenkin huomioitava useita asioita, jotta voidaan välttää riskien toteutuminen ja niistä aiheutuvat haitat. Onnistunut ulkoistaminen voi parantaa yrityksen kilpailukykyä sekä parantaa suorituskykyä. Tätä tulee mitata eri mittareilla ulkoistamisen alusta alkaen, jotta voidaan todeta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Tavoitteita ei tule asettaa kuitenkaan yksipuolisesti, vaan molempien osapuolien yhteistyönä. Näin palvelun ostaja varmistaa laadun säilymisen ja palveluntarjoaja saa riittävät kannustimet laadun ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. Jotta kehitys on mahdollista, tulee sopimuksen olla riittävän pitkä ajallisesti. Kun sopimus miellyttää molempia osapuolia, on siihen helppo sitoutua.

Ulkoistaa voidaan lähelle tai kauas. Molemmissa tapauksissa se pitää sisällään riskejä, jotka kasvavat mitä kauemmaksi ulkoistaminen kohdistuu. Kaukoulkoistaessa yritys menettää helpommin kontrollin ja väärinymmärrysten riski kasvaa kulttuuri- ja kielierojen myötä. Kokeneet ulkoistajat ovat tietoisia näistä riskeistä ja heillä on kokemusta niiden hallinnasta. Kokemattomien ulkoistajien avuksi on tarjolla erilaisia listoja, jotka käsittelevät yleisimpiä riskejä. Deloitteen tutkimuksen mukaan suurin riski piilee kuitenkin henkilöstön muutosvastarinnassa, jota voidaan ehkäistä paremmalla tiedottamisella.

Työssä lähestyttiin ulkoistamista juuri johdon laskentatoimen näkökulmasta, mutta työn edetessä havaittiin, etteivät esimerkiksi usein mainitut kustannussäästöt ole ainoa syy ulkoistamiselle. Toisin kuin talousuutisissa usein mainitaan, tilastojen valossa yrityksillä on useampia ja heidän näkökulmastaan tärkeämpiä syitä ulkoistamiselle kuin kustannussäästöt. Joka tapauksessa ulkoistettaessa yrityksen kustannusrakenne muuttuu, kun entisistä kiinteistä kustannuksista tulee muuttuvia kustannuksia, jolloin myös taloudelliset tunnusluvut paranevat.

On olemassa monia ulkoistamismalleja, joiden välillä on eroja, mutta yksi yhtenäinen teoriarunko puuttuu. Tämä osaltaan johtune ulkoistamisprosessin monimutkaisuudesta ja tapauskohtaisuudesta. Ulkoistamisprosessin aikana on pystyttävä tunnistamaan oikein yrityksen ydinosamisalueet ja kilpailukyvyn kannalta kriittiset menestystekijät. Samanaikaisesti on arvioitava oikein, paljonko toimenpiteet ovat maksaneet yritykselle, ja paljonko ne tulevat tulevaisuudessa maksamaan, sekä kuinka mahdolliset uudet välimatkat vaikuttavat kokonaiskustannuksiin. Tulee kuitenkin muistaa

kahden eri osapuolen välisen ulkoistamissopimuksen ainutlaatuisuus, jota laadittaessa voidaan ja pitää hyödyntää aiempia kokemuksia ulkoistamisesta, mutta niihin ei tule luottaa sokeasti tai pyrkiä kopioimaan toisten ratkaisuja.

LÄHTEET

Ali-Yrkkö, Jyrki. 2007. Ulkoistuksen Suomen teollisuusyrityksissä – onko toimialalla merkitystä. Etlan keskustelualoitteita no 1070. Helsinki. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. s.15.

Ali-Yrkkö, Jyrki. 2006. Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille – katsaus 2000 – luvun alun tilanteesta. Etlan keskustelualoitteita no 1059. Helsinki. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. s. 15.

Aron, Ravi. Clemons, Erik K. Reddi, Sashi. 2005. Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk. Journal of Management Information Systems. Vol. 22, no. 2, s. 37-55.

Busi, Marco. McIvor, Ronan. 2008. Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas. Strategic outsourcing: An International Journal. Vol. 1, no. 3. s. 185-197.

Deloitte. 2006. Myötätuulessa. Suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemukset ulkoistamisesta Suomessa 2006. [viitattu 24.2.2009]. Saatavissa: <<http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>>

Haverila, Matti. Uusi-Rauva, Erkki. Kouri, Ilkka. Miettinen, Asko. 2005. Teollisuustalous. Tampere. Tammer-Paino Oy, s. 510.

Hertsu, Anneli. 2009. Yritykset ulkoistavat myös luottopäätösten tekemistä. Kauppalehti no 3. s. 8-9

Jaakkola, Heikki. 2001. Tuotannon ulkoistaminen näyttää johdon osaamisen. Metalliteknikka [verkkolehti], [viitattu 28.2.2009]. Saatavissa: <<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=226172>>

Kiiskinen, Satu. Linkoaho, Anssi. Santala, Riku. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo. WS Bookwell Oy, s. 202

KPMG Advisory. 2007. KPMG-tutkimus: Ulkoistamiskumppanuuksien hallinta Suomessa - Matkalla kehittyneisiin käytäntöihin. [verkkodokumentti], [viitattu 20.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.kpmg.fi/Binary.aspx?Section=2978&Item=4116>>

Lumijärvi, Olli-Pekka. 2007. Huipulla: Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Juva. WS Bookwell Oy, s. 261.

McCarthy, Ian. Anagnostou, Angela. 2003. The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International journal of production economics* 88. s. 61-71.

McIvor, Ronan. 2008. What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*. No. 26, s. 24-34.

Neilimo, Kari. Uusi-Rauva, Erkki. 2007. *Johdon Laskentatoimi*. Helsinki. Edita Prima Oy, s. 366.

Olsztynski, Jim. 2005. Hidden Costs of Outsourcing. *Supply House Times*. s. 92.

Pajarinen, Mika. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy, s. 65.

Rikama, Samuli. 2008a. Suomalaisyrietykset ovat ulkoistamisen etujoukkoa. *Tieto&trendit*. No. 4-5, s. 28-34.

Rikama, Samuli. Ali-Yrkkö, Jyrki. 2008b. Intia ja vanha EU vetävät palveluja, Kiina ja uusi EU teollisuutta. Päivitetty 8.4.2008. [viitattu 24.3.2009]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-04-09_001.html?s=0#1>

Salo, Irmeli. 2005. Älä ulkoista ydintäsi. *Talouselämä* [verkkolehti], [viitattu 5.3.2009]. Saatavissa:

<<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=749048>>

Siltala, Tiina. 2006. Ulkoistamisen hyödyt hämärässä. *Tietoviikko* [verkkolehti], [viitattu 4.4.2009].

Saatavissa: <<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1057675>>

Siltala, Tiina. 2003. Ulkoistamisen yhdeksän käskyä. *Tietoviikko* [verkkolehti], [viitattu 21.3.2009].

Saatavissa: <<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=445024>>

Toivanen, Outi. 2001. Ulkoistusmarkkinat pirstaloituvat. *Tietoviikko* [verkkolehti], [viitattu

17.3.2009]. Saatavissa: <<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=186535>>

Virolainen, Pekka. 2005. Ulkoistus ei tuokaan odotettuja hyötyjä. Tekniikka&Talous [verkkolehti], [viitattu 10.3.2009]. Saatavissa:

<<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=761912>>

Liite 1 Ulkoistus, toimintojen siirrot ja niiden yhdistelmät (Ali-Yrkkö. 2006, s.1)

		Itse tekeminen vs. ostaminen	
		Konsernin sisäinen	Konsernin ulkopuolinen
Toiminnon sijainti	Kotimaa	Ei muutosta aiempaan	Ulkoistettu kotimaahan
	Ulkomaat	Siirto omiin ulkomaisiin yksiköihin	Ulkoistettu ulkomaille